

# Chapitre 1. Le concept d'implication

## Table des matières

<b>Chapitre 1. Le concept d'implication</b> .....	1
<b>1. Examen de la littérature de l'implication</b> .....	2
<b>1.1. Les définitions et les dimensions du concept</b> .....	2
<b>1.1.1. Les implications intrinsèques dans l'organisation</b> .....	3
<b>1.1.2. Les autres modes</b> .....	5
<b>1.1.3. Les autres objets</b> .....	8
<b>1.2. Les mesures et les résultats</b> .....	9
<b>1.2.1. Les mesures de l'implication organisationnelle</b> .....	9
<b>1.2.2. Les déterminants et les causes de l'implication.</b> .....	10
<b>1.3. Ontologie et épistémologie de l'implication</b> .....	15
<b>1.3.1. La nature de l'implication</b> .....	15
<b>1.3.2. Que mesurent les questionnaires ?</b> .....	16
<b>2. Une version constructiviste de l'implication</b> .....	17
<b>2.1. L'implication en tant que représentation</b> .....	18
<b>2.1.1. La représentation</b> .....	18
<b>2.1.2. L'implication en tant que représentation.</b> .....	19
<b>2.1.3. L'implication et la conscience</b> .....	20
<b>2.2. Nos problématiques</b> .....	21
<b>2.2.1. Implication et expériences</b> .....	22
<b>2.2.2. Implications et discours</b> .....	22
<b>2.2.3. Implications et comportements</b> .....	23
<b>Conclusion</b> .....	23

Le terme anglo-saxon « commitment » a deux traductions possibles : implication et engagement. Le terme engagement est celui employé par les québécois (par exemple Fabi, Martin et Valois, 2003) ; c'est aussi celui qu'utilisent les psychologues pour désigner certaines versions comportementales du concept (par exemple Beauvois et Joule, 1987). En France, le terme implication s'est imposé avec, notamment, les travaux de Thévenet (1992) et Neveu (1996). Nos recherches se réfèrent elles aussi à ce terme.

L'implication est le cœur conceptuel de nos recherches. Elle apparaît directement ou indirectement dans tous nos écrits. Nous la définissons simplement comme « le contraire de l'indifférence ». Suivant la perspective constructiviste adoptée, elle a trait à la façon dont l'individu lui-même se représente sa relation avec son environnement de travail. L'implication est ainsi d'une plus ou moins grande « intensité » ; elle peut concerner différents « objets » suivant différents « modes ».

Cette définition est assez différente de celles habituellement utilisées en GRH : elle apparaît plus large que celles proposées par des auteurs tels que Mowday, Porter et Steers (1979, 1982) ou encore Allen et Meyer (1990, 1997). Elle est, d'une certaine façon, plus ouverte et, d'une autre façon, moins précise. Elle s'inscrit dans une démarche compréhensive qui, systématiquement, s'efforce de décrire avant de prescrire et prescrit dans le respect des différences décrites.

Dans ce chapitre, nous revenons sur différents débats qui animent actuellement la communauté scientifique rassemblée autour de ce concept et positionnons, dans ce cadre, nos problématiques. Dans la première partie, nous examinons la littérature sur le sujet : les définitions proposées et les

résultats obtenus. Dans la deuxième partie, nous posons la nature représentationnelle des phénomènes que nous étudions. Partant de là, dans la troisième partie nous présentons les questions qui animent notre recherche.

## 1. Examen de la littérature de l'implication

A l'époque de la thèse (1994-1998) et de nos premiers articles, la littérature était encore en partie dominée par la définition de Mowday, Porter et Steers (1979, 1982). Cette dernière était au cœur de notre revue de littérature. Nous avons également choisi de mettre en avant les travaux, à notre avis pas assez reconnus, d'Etzioni (1961). Dans le chapitre 10 de l'ouvrage de Neveu et Thévenet (2002a), nous avons évoqué de façon plus précise et plus détaillée la « reconceptualisation » du concept (Reichers, 1985 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Becker, 1992). Allen et Meyer ont toujours figuré dans nos revues, mais de façon relativement secondaire. Leur modèle tridimensionnel (1990) distinguant tour à tour l'implication affective, l'implication normative et l'implication continue, est désormais beaucoup plus utilisé que celui de Mowday, Porter et Steers (1979). Nous en prenons acte en actualisant notre revue de littérature dans ce sens.

Ce nouvel examen de la littérature n'est pas un résumé des précédents, mais une mise à jour intégrant les évolutions et les débats actuels par rapport auxquels nous positionnons notre recherche. Dans la première partie, nous introduisons les différentes définitions et dimensions du concept. Dans la deuxième partie, nous faisons le point sur les connaissances de ces phénomènes compte tenu des résultats jusque-là obtenus. Dans la dernière partie, nous procédons à un examen plus critique de cette littérature, fondé sur des considérations ontologiques et épistémologiques.

### 1.1. Les définitions et les dimensions du concept

Depuis quarante ans, l'implication est un concept qui a fait l'objet de très nombreuses définitions. Celles-ci ont peu à peu constitué ce que Morrow (1983, 1993) qualifie de « chaos conceptuel ». Le terme générique « commitment » peut avoir différentes définitions et différents termes peuvent être pris en compte dans ce cadre. Morrow inclut ainsi des expressions telles que : « Work Involvement », « Job Involvement », « Career Salience », « Work Ethic Endorsement », « Group Commitment », « Affective Organisational Commitment », « Affective Organisational Commitment ».<sup>1</sup>

Les textes de la « reconceptualisation » ont remis de l'ordre dans cette terminologie tout en redonnant au concept sa multidimensionnalité. Suivant un principe similaire, nos recherches ont toujours retenu trois aspects.

Formes d'Implication		
Objet	Mode	Intensité

Tableau 1. 1- Les formes d'implication (Valéau, 2002a)

Nous avons gardé, tout au long de nos travaux, « l'implication au travail » comme terme générique évoquant la relation avec l'environnement de travail dans son ensemble. L'adjectif qui l'accompagne désigne le « mode » de cette relation ; la préposition qui le suit indique l' « objet » auquel il s'adresse. Nous commençons avec la forme qui a suscité et suscite encore le plus d'écrits :

<sup>1</sup> « implication dans le poste », « implication dans la carrière », « valeur travail », « implication dans le groupe », « implication au travail », « implication organisationnelle affective », « implication organisationnelle continue »

l'implications intrinsèque dans l'organisation. Partant de là, nous abordons les autres modes et les autres objets possibles.

### 1.1.1. Les implications intrinsèques dans l'organisation

La majorité des définitions de l'implication évoquent une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation. Nous qualifions ces modes d'intrinsèques. Ces implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de l'organisation (Wiener, 1982) et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer (Buchanan, 1974). Les différences, d'une version à l'autre de cette implication, concernent, selon nous, à la fois la nature et les explications des phénomènes étudiés. Nous évoquons et confrontons ici quelques auteurs en nous centrant sur un débat toujours très actuel : les différences et les liens entre l'implication affective et l'implication normative d'Allen et Meyer (1990, 1997) et Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002).

Allen et Meyer (1990) proposent la typologie suivante :

- l'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien.
- l'implication normative repose sur un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation. L'expression « ought to » utilisée par Allen et Meyer évoque le devoir moral.

Allen et Meyer avaient tout d'abord opté pour un modèle bidimensionnel distinguant simplement implication affective et implication continue (1984), la dimension normative ne fut introduite que dans un second temps, dans leur article de 1990. Depuis, le débat se poursuit : cette dernière constitue-t-elle ou non une dimension à part entière ? Est-elle véritablement distincte de l'implication affective ?

La définition de l'implication affective donnée par Allen et Meyer (1990) rejoint celle de Mowday, Porter et Steers (1979, 1982) qui fut la norme pendant toutes les années 80 et le début des années 90. Pour Mowday, Porter et Steers (1979, 1982), l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. Ces différents éléments se retrouvent dans de nombreuses autres définitions, notamment celles de Buchanan (1974) et de Cook, Hepworth, Wall & Warr (1981) qui les abordent en termes d'identification, d'engagement et de loyauté. En examinant de plus près ces deux définitions, nous constatons que le premier parle d' « adhésion » alors que les seconds évoquent l' « internalisation ». Ces deux termes désignent, en fait, des phénomènes de natures différentes : le premier correspond à une action consciente alors que le second à trait à une imprégnation inconsciente.

L'implication normative est présentée de façon approfondie par Wiener (1982). Celui-ci la définit comme la totalité des pressions normatives internalisées par l'individu : des pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Cette implication proviendrait, selon lui, en partie de socialisations antérieures ayant donné à l'individu le sens du devoir et de la loyauté ; elle découlerait également de l'identification de l'individu à son organisation actuelle, les attentes et les valeurs de cette dernière devenant pour lui un guide de conduite. Comme le souligne Wiener, l'implication normative constitue pour l'organisation un moyen de contrôle.

Dans son article sur l'organisation des communautés utopiques, Kanter (1968) introduit une distinction du même ordre<sup>2</sup> :

- la « cohésion » est fondée sur un attachement affectif et émotionnel au groupe. Ce mécanisme d'implication prend la forme d'une communion à travers laquelle l'individu appartient entièrement au groupe ;
- le « contrôle social » inscrit l'individu dans un système de normes qui le sécurise et lui donne une évaluation positive de lui-même. Dans ce cadre, les demandes de l'organisation lui semblent justes.

Suivant cette perspective, l'implication affective relèverait d'une relation faite d'émotion et de sentiment. L'implication normative rattachée au contrôle social serait de l'ordre des valeurs et du devoir.

Les distinctions introduites par Kelman (1958), dont O'Reilly et Chatman (1986) se sont inspirés, s'apparentent davantage à des degrés d'intégration des normes. Pour elle, une attitude favorable à une organisation<sup>3</sup> peut relever de trois niveaux d'accord :

- la conformité (« compliance ») consiste à accepter les normes publiquement, mais sans véritable acceptation privée.
- l'identification constitue une acceptation des normes visant à maintenir une image positive de soi en lien avec le groupe ;
- l'internalisation correspond à une intégration des normes au sein de son propre système de valeur.

Suivant ce continuum, le sentiment d'obligation qui caractérise l'implication normative s'estompe avec une internalisation plus profonde des valeurs, ne laissant qu'un sentiment d'affection.

Etzioni envisage deux cas de figures relativement similaires :

- l'implication morale est « sociale » lorsque la conformité du comportement vis-à-vis des directives résulte de la pression du groupe.
- l'implication morale peut être « pure » lorsque l'individu a internalisé les valeurs qui la sous-tendent.

La première catégorie permet de rassembler la conformité et l'identification : l'individu se conforme pour appartenir au groupe. La deuxième reprend les orientations similaires à celles de Cook, Hepworth, Wall & Warr (1981) mais avec un regard plus critique : Etzioni associe l'internalisation à des formes de « conditionnement » et d'« endoctrinement ».

Ces quelques définitions relativement anciennes estompent quelque peu les frontières entre implication affective et implication normative. Nous pouvons revisiter la distinction entre ces deux modes suivant au moins deux perspectives :

- Suivant une première perspective, cette distinction semble avant tout une question de paradigme épistémologique. Elle correspondrait à deux niveaux d'analyse différents sur la socialisation : un niveau plutôt subjectif et un niveau plutôt extérieur à l'individu. D'un côté l'implication affective décrirait ce que ressent l'individu impliqué : il aime son organisation, il se sent lui appartenir, il adhère à ses buts et à ses valeurs. D'un autre côté l'implication normative examinerait les mécanismes et les pressions le plus souvent non conscientes qui s'exercent sur lui pour l'amener à penser de la sorte.
- Suivant une seconde perspective, l'implication affective et l'implication normative peuvent être interprétées comme des formes, voire des degrés de socialisation différents : d'un côté l'implication affective semble correspondre à une internalisation des plus profondes dans le cadre de laquelle les valeurs de l'organisation ont remplacé celles précédemment acquises. Dans

<sup>2</sup> Nous référençons le « sacrifice » dans les implications continues.

<sup>3</sup> Son article parle pour sa part d'une attitude favorable au gouvernement.

le cadre de l'implication normative, l'individu garderait, par contre, une certaine distance, il continuerait à se distinguer de l'organisation, ressentant ses valeurs comme des pressions extérieures. Il est encore question de socialisation dans la mesure où l'individu perçoit et respecte les normes de l'organisation.<sup>4</sup>

Ces différentes versions de l'implication nous ramènent toutes à la question du lien social (Neveu, 2002). Les variations qu'elles introduisent, leurs hésitations et leurs ambivalences soulèvent des débats qui, de longue date, animent la sociologie et la psychologie sociale. : Chacun à leur façon, ces auteurs reviennent sur ce que signifie appartenir à un groupe et partager ses valeurs et ses buts. A l'instar de Durkheim (1897), la plupart voit dans l'internalisation de ces derniers une intégration positive, voire salutaire au sein de l'organisation, seul Etzioni (1961) apparaît plus critique. Cela dit, dans le cas de l'implication normative, l'adhésion semble plus distante, se rapprochant parfois du calcul, voire de l'aliénation. Nous évoquons à présent ces autres modes.

### 1.1.2. Les autres modes

L'abandon de l'approche de Mowday Porter et Steers (1979, 1982) au profit de celle d'Allen et Meyer (1979, 1997) marque le passage d'une conception unidimensionnelle de l'implication à une vision multidimensionnelle. Pour les premiers, la véritable implication ne peut être qu'affective alors que pour les seconds, elle constitue un attachement qui peut être fondé sur différentes « bases », ou, suivant notre terminologie habituelle, sur différents « modes ». Le modèle d'Allen et Meyer ajoute à l'implication affective et à l'implication normative, une implication continue. Cette dernière comprend, elle-même, deux dimensions : les « sacrifices » consentis et le « manque d'alternatives ». Nous reprenons ici cette distinction en termes d'implication calculée et d'implication aliénante.

- **l'implication continue ou l'implication calculée**<sup>5</sup>

L'implication continue est définie par Allen et Meyer (1990, 1997) comme une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour eux, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

Ce mode d'implication s'inspire des travaux de Becker (1960) sur la notion d'investissements (« side bets »). Pour lui, la poursuite d'un comportement donné constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés. Becker distingue différentes catégories d'investissements tour à tour liés aux « attentes culturelles généralisées », à la « présentation de soi », à « l'organisation bureaucratique », à « l'ajustement des compétences » ou à des « préoccupations hors travail »<sup>6</sup>.

Des éléments du même ordre se retrouvent également dans les « sacrifices » de Kanter (1968). L'argent ou les renoncements demandés par les communautés utopiques à leurs membres, constituent un investissement qui les attache et, suivant des mécanismes depuis étudiés par Beauvois et Joules (1987), ouvrent la voie à d'autres sacrifices. Staw (1976) a décrit en détail les logiques de « surenchères » dans lesquels l'individu peut ainsi de « s'enliser ».

<sup>4</sup> Cf. Chapitre 4, partie 3.2. Valéau et Pasquier (2004)

<sup>5</sup> Nous avons, par le passé, utilisé l'expression « implication calculatrice », celle-ci semblait avoir des connotations trop « opportunistes » ne correspondant pas à ce que nous voulions exprimer.

<sup>6</sup> Generalized cultural expectation, self presentation concerns, impersonal bureaucratic arrangements, individual adjustments (e.g. skill), non-work concerns;

Hrebiniak et Alutto (1972) évoquent des phénomènes semblables en terme d'implication calculée<sup>7</sup>. Ceux-ci définissent « un phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu-organisation et des altérations des paris et des investissements dans le temps ». Pour Meyer et Allen (1990) , dans l'approche de Hrebiniak et Alutto (1972) , le refus d'alternatives plus attractives reflètent davantage une forte implication « affective », qu'un attachement résultant des avantages acquis (implication calculée). Compte tenu de ces limites, ils se proposent de substituer à l'expression « implication calculée » celle d' « implication continue »<sup>8</sup> « Continuance Commitment ». Ce concept n'évalue plus l'attachement en le soumettant à des alternatives plus attractives, mais l'envisage par rapport aux coûts que l'individu associe à un éventuel départ<sup>9</sup> . Ils intègrent, dans l'évaluation des autres alternatives, les coûts liés à la perte des avantages jusque là acquis.

Par contraste, la version d'Etzioni (1961) évoque un calcul beaucoup plus direct et immédiat dans le cadre duquel l'individu se conforme aux directives soutenues par l'organisation en vue d'obtenir certaines récompenses. Dans cette version l'individu reste et fait des efforts dans le sens de l'organisation tant qu'il y a avantage.

Un premier débat porte ainsi sur la dimension temporelle de ce mode d'implication. Dans la version d'Etzioni (1961), la volonté de rester s'inscrit dans des opportunités à court terme. Becker (1960), Hrebiniak et Alutto (1972), Staw (1976) ; Allen et Meyer (1990) considèrent, quant à eux, un effet cumulatif de ces transactions avec des investissements plus ou moins irrécupérables attachant l'individu à l'organisation, à moyen et long termes. Cette seconde perspective fait, effectivement, apparaître un attachement plus durable, comparable, dans ses effets, à celui de l'implication intrinsèque. Dans les deux cas, nous considérons que l'individu agit ou reste par calcul, nous conservons l'expression « implication calculée ».

Un deuxième débat porte sur les deux sous-facteurs qui composent l'implication continue (McGee et Ford, 1987) : les sacrifices liés à un éventuel départ et l'absence d'alternatives. Les coûts que représenterait le fait de quitter l'entreprise sont proportionnels aux investissements jusque-là effectués. L'absence d'alternatives ne semble pas, quant à elle, uniquement liée à ces derniers. Récemment encore, Powell et Meyer (2004) proposaient d'écarter cette dimension « absence d'alternatives » au profit d'un renforcement de la dimension « sacrifice ».<sup>10</sup> Suivant une perspective quelque peu différente, nous considérons cette impossibilité de quitter l'entreprise comme une forme d'aliénation.

- **L'implication aliénante et l'absence d'alternatives**

Nous avons rassemblé sous ce vocable, toujours par opposition à l'indifférence, l'ensemble des relations négatives (Valéau, 1998 ; 2002a). L'implication aliénante est un mode très souvent écarté des typologies, l'idée semble embarrasser les auteurs, elle ne cadre pas avec la relation positive qu'ils souhaitent promouvoir entre l'individu et l'organisation.<sup>11</sup> L'implication aliénante décrit pourtant des états ou des aspects possibles de cette relation. Nous l'avons longuement repositionnée dans la thèse (Valéau, 1998), nous l'avons par la suite toujours conservée. Nous la reprenons ici en référence à la sous-échelle « absence d'alternatives » du questionnaire d'Allen et Meyer (1990).

---

<sup>7</sup> Calculative Organizational Commitment.

<sup>8</sup> Continuance Commitment

<sup>9</sup> « Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre » (questionnaire Allen et Meyer, 1990, cf. 1.2.1.)

<sup>10</sup> Cf. partie 1.2.2. Causes et conséquences de l'implication.

<sup>11</sup> Cf. Chapitre 4, partie 3.2.

L'expression « implication aliénante » fut, à notre connaissance, introduite par Etzioni (1961). Pour lui, elle caractérise l'orientation d'un individu face à une organisation usant d'un pouvoir coercitif : un pouvoir fait de sanctions telles que des privations et des châtements. Ce type d'implication reste, selon lui, l'apanage d'organisations telles que les prisons.

Penley et Gould (1988) ont élargi le concept d'Etzioni de façon à pouvoir l'appliquer à d'autres organisations. Ils proposent deux critères :

- une impossibilité de changer ou de contrôler ce qui se passe dans l'entreprise, avec l'impression que les punitions sont aléatoires ;
- une absence d'alternatives extérieures.

A notre connaissance, Etzioni n'a jamais évoqué le caractère aléatoire des sanctions. Suivant l'interprétation que nous en faisons, l'individu est justement en mesure d'éviter les sanctions en se conformant aux demandes de l'organisation. L'aliénation ne vient pas du caractère arbitraire des sanctions, mais de l'obligation d'adopter les comportements sous la menace. Cette première approche de l'implication aliénante l'apparente à un calcul consistant à limiter les pertes et les souffrances.

Les pressions sociales qui caractérisent l'implication normative peuvent, elles aussi, prendre, suivant certaines perspectives, un caractère aliénant. Le respect des normes limite les possibilités de choix dont dispose l'individu (Wiener, 1982). Le terme « compliance » notamment utilisé par Kelman (1958) peut avoir, suivant certaines acceptions, des aspects négatifs : il suggère les idées d'obéissance et de soumission. L'individu peut ainsi avoir des sentiments partagés : il peut ne pas vraiment souhaiter adopter un comportement donné tout en se sentant « moralement » obligé de le faire.

L'« emprise » décrite par Pailot (1996) introduit une autre forme d'aliénation : dans ce cadre l'individu s'identifie trop à son entreprise, il ne sait plus qui il est en dehors de ce cadre. Pailot (1996) parle d'une capture de « l'idéal du moi » par l'organisation. Cette perspective rejoint les interprétations d'Etzioni (1961) en termes d'endoctrinement. Dans un sens similaire, Thévenet (1992) évoque l'idée d'une « sur-implication » dans le cadre laquelle l'individu perd tout recul. Ces auteurs jugent ces implications négatives même si l'individu concerné ne les ressent pas toujours comme telles.

Quelle que soit son origine, l'implication aliénante correspond précisément à la deuxième échelle de l'implication continue d'Allen et Meyer (1990) : l'individu reste, accepte la situation et adopte des comportements contraires à ses intérêts ou ses valeurs parce qu'il n'a pas d'autre choix.

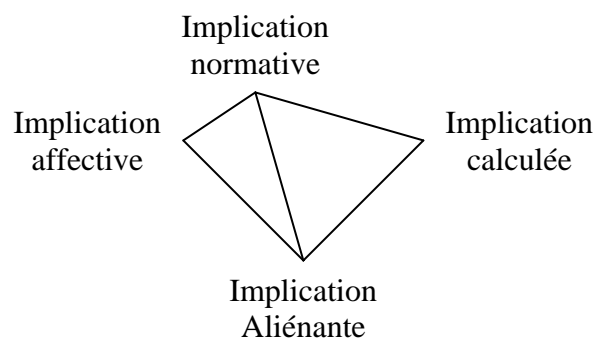


Figure 1. 1. Continuum des modes d'implication

Les frontières que la littérature tente d'établir entre les différentes versions de l'implication intrinsèque, l'implication calculée et l'implication aliénante restent, selon nous, parfois incertaines. Suivant les cas, on peut y voir :

- des combinaisons de différents modes (Allen et Meyer, 1990) ou des nuances situées le long de différents continuums (figure 1.1.)<sup>12</sup> à l'image de la complexité, voire de l'hétérogénéité des relations entre l'individu et l'organisation ;
- une ambiguïté, une confusion entre ce que vit consciemment l'individu et les mécanismes plus ou moins inconscients qui l'amènent à ces ressentis.

Au-delà, le dénominateur commun à tous ces modes reste la prise en compte, pour différentes raisons, différents intérêts ou différentes causes, des valeurs et des buts de l'organisation.

### 1.1.3. Les autres objets

Le deuxième aspect de la « reconceptualisation » a consisté à prendre en compte d'autres aspects de la situation de travail. Morrow (1983), Reichers (1985) et Becker (1993) utilisent le terme « foci ». Certains auteurs francophones le reprennent. Nous lui préférons la simplicité du terme « objet ».

Une première étape a consisté à rester dans le cadre de l'organisation. Les ouvertures proposées par Reichers (1985), restent centrées sur l'organisation, simplement il considère qu'il peut y avoir dans ce cadre différents groupes de références possibles : organisation, direction, unité, chef d'unité, équipe de travail ou chef d'équipe. Ces groupes sont plus ou moins locaux ou plus ou globaux. De même Redding, Norman et Schandler (1991), montrent que derrière l'idée d'organisation, les individus peuvent percevoir différentes entités.

Morrow (1993) va plus loin en prenant comme cadre la situation de travail (« Work »). S'appuyant sur différents concepts, Morrow (1993) passe en revue différents objets autres que l'organisation :

- l'emploi (« job », Lodahl et Kejner, 1965 ; Kanungo, 1982),
- le groupe (Fukami et Larsen, 1984 ; Reichers, 1985 ; Zaccaro & Dobbins, 1989).
- le travail en tant que valeur (Weber, 1905 ; Blood, 1969),
- la carrière (Colarelli & Bishop, 1990)
- la profession (Aranya, Pollock et Amernic, 1981, Wallace, 1993)

Focus de l'implication	Nature de l'implication		
	Affective	Continue	Normative
Organisation			
Direction			
Unité			
Chef d'unité			
Equipe de travail			
Chef d'équipe			

Tableau 1. 2. Intégration des deux dimensions de l'implication

Figure 2.1. An integration of two dimensional conceptualizations of commitment (Allen et Meyer, 1997)

Allen et Meyer, dans leur ouvrage daté de 1997, proposent de croiser les différents modes et objets d'implication (tableau 1.2.). Meyer et Herscovitch (2001) poursuivaient dans ce sens : ils proposaient d'appliquer leur modèle tridimensionnel à différents objets. Dans leur article paru en 2002, ils appliquaient cette idée au changement. Après Reichers (1985) et Angle et Perry (1986), ces auteurs étudient la possibilité d'implications multiples. Concernant les modes, Allen et Meyer (1990) considèrent depuis longtemps qu'ils s'ajoutent les uns aux autres. La question se pose alors de savoir s'il en va de même pour des implications portant sur différents objets. Le problème, comme le précisent Allen et Meyer (1997), est que ce modèle multidimensionnel complexe devient

<sup>12</sup> Suivant les interprétations, la proximité entre l'implication normative et l'implication affective peut être réelle ou due à un effet de perspective.



virtuellement impossible à tester ou à utiliser entièrement. Effectivement, les auteurs confrontent souvent les différents modes, parfois ils étudient les liens entre différents objets, mais ils examinent rarement les deux simultanément.

## 1.2. Les mesures et les résultats

Les articles sur l'implication les plus cités sont souvent issus des deux mêmes revues : *Journal of Applied Psychology* et *Journal of Vocational Behavior*. Cette littérature est faite d'articles conceptuels mais aussi et surtout de recherches appliquées utilisant quasi-systématiquement des méthodes quantitatives. Ces résultats alimentent les réflexions : ils valident certaines hypothèses, en réfutent d'autres, amendant les définitions et ouvrant de nouvelles pistes de recherches. Les débats sur les relations entre différentes formes d'implication trouvent, parfois, quelques éléments de réponses sur le terrain. C'est ainsi que se constitue une véritable connaissance des phénomènes implicationnels.

Nous commençons par une brève présentation du questionnaire d'Allen et Meyer avant de voir les liens entre ce construit et d'autres phénomènes à travers la présentation de quelques articles récents.

### 1.2.1. Les mesures de l'implication organisationnelle

L'implication se mesure de façon très précise par l'intermédiaire de questionnaires. Il en existe pour pratiquement tous les modes et les objets évoqués dans la partie précédente. A l'instar de leur définition, le questionnaire de Mowday, Porter et Steers (1979) fut pendant longtemps le plus utilisé avant d'être peu à peu abandonné au cours des années 90 au profit de celui d'Allen et Meyer. Nous concentrons notre attention sur ce dernier avec la traduction qu'en propose Vandenberghe (1996).

La dimension affective comprend six items convergeant sur les idées d'appartenance et d'identification.

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
2. Mon organisation représente beaucoup pour moi
3. Je suis fier d'appartenir à cette organisation
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation (-)
5. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation (-)
6. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens

La dimension normative intègre six items évoquant les obligations morales.

1. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant
2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage
3. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle
4. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle
5. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle
6. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent

La dimension continue comprend deux séries de trois items : la première sur les investissements et la seconde sur les alternatives :

Investissements :

1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre
2. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages

3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages

#### Alternatives

4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle
5. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs
6. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle

Le questionnaire d'Allen et Meyer a fait l'objet de très nombreuses recherches. Une partie d'entre elles visaient simplement à savoir si ces trois sous-questionnaires mesuraient des phénomènes différents. Les résultats rassemblés par Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky dans leur méta-analyse de 2002 confirment la proximité de l'implication affective et de la dimension normative avec une corrélation de .77. Le recoupement entre la dimension affective d'Allen et Meyer (1990) et le questionnaire de Mowday, Porter et Steers est de .88, ce qui confirme le lien établi sur le plan théorique. Cela dit, ce dernier est également corrélé à la dimension normative à hauteur de .50. Allen et Meyer l'admettent eux-mêmes, ces résultats confirment leurs hésitations : même s'il n'est pas total, il y a définitivement un fort recoupement entre les dimensions affective et normative. La dimension continue reste, en revanche, bien distincte avec de faibles corrélations, respectivement .05 et .18.

Au-delà de la sensibilité et de la fidélité de la mesure, pour beaucoup d'auteurs, l'implication se valide en tant que conséquence de certains phénomènes et cause de certains autres.

### 1.2.2. Les déterminants et les causes de l'implication.

De très nombreux travaux ont testé de très nombreuses hypothèses concernant les causes et les conséquences de l'implication. Nous évoquons ici quelques articles parus ces dernières années.

- **La méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002)**

Différents écrits tentent de rassembler les connaissances empiriques sur l'implication. Jusque-là, la référence en la matière était la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Désormais celle de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) a pris la place. Ces auteurs ont repris les travaux antérieurs en questionnant les relations présentées dans le schéma ci-dessous. Toutes n'ont pas donné de résultats significatifs. Nous reprenons ici les plus concluants.

Concernant les antécédents, trois groupes peuvent être distingués : les caractéristiques personnelles, les expériences de travail et l'ancienneté, nous permettant de revenir sur quelques recherches plus anciennes.

Parmi les caractéristiques personnelles, le locus de contrôle externe est négativement corrélé avec la dimension affective (-.29). Notons que l'internalité est désormais considérée comme une norme (Jellison et Green, 1981), ce qui voudrait dire que les individus les plus affectivement impliqués sont aussi les plus normatifs. Mowday, Porter et Steers (1982) considèrent que ces caractéristiques déterminent la propension à l'implication avant même l'entrée en fonction : d'après ces résultats, les externes seraient moins disposés que les autres à adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Perspective reprise dans le chapitre 4, partie 3.2.

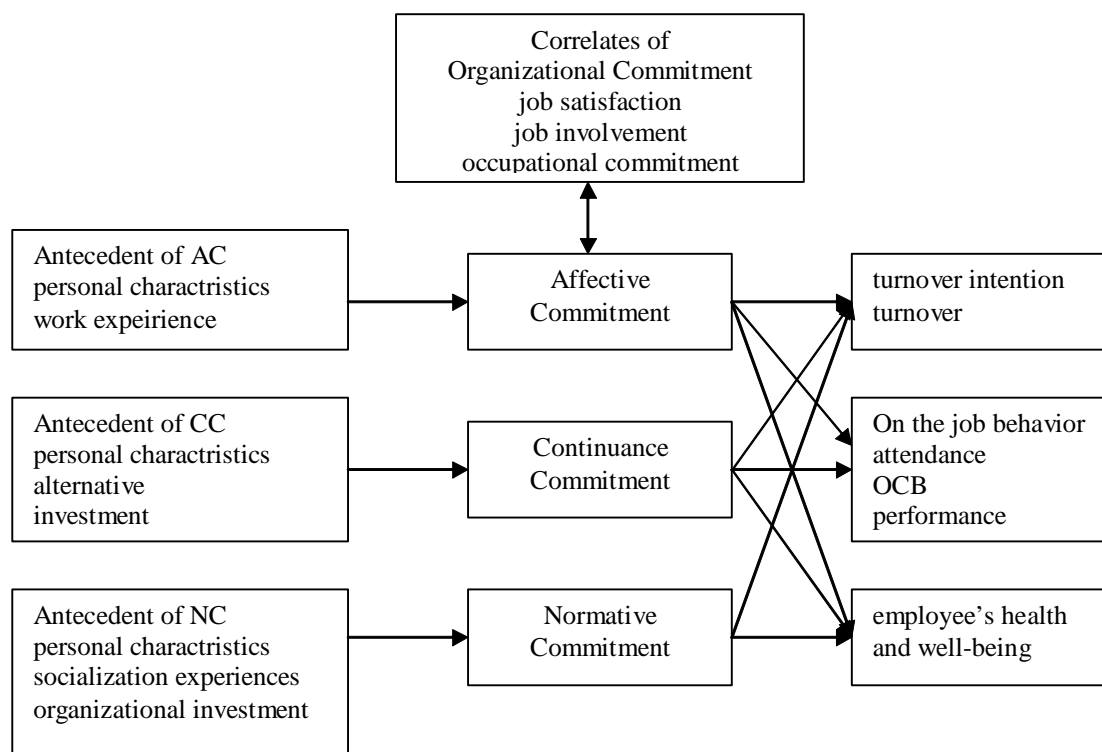


Figure 1. 2. Les déterminants et les conséquences de l'implication  
(Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002)

Les expériences de travail s'imposent comme un déterminant important. Parmi ceux-ci le frein le plus important à l'implication reste le conflit de rôles avec des corrélations négatives de  $-0.33$  avec la dimension affective, de  $-0.52$  avec la dimension normative, de  $-0.20$  avec la dimension continue. Ce résultat confirme, selon nous, les besoins de repères qui caractérisent non seulement l'implication affective et normative mais aussi l'implication continue.

Pour Mowday, Porter et Steers (1982), ce serait donc la combinaison de ces deux facteurs qui déterminerait l'implication : les caractéristiques personnelles se confrontent à la situation de travail pour fonder l'implication des premiers jours (Buchanan, 1974 ; Mowday, Porter & Steers, 1979 ; Pierce & Dunham, 1987 ; Allen & Meyer, 1988, Mowday, 1992). Toujours d'après ces auteurs, cette dernière se retrouve encore quelques mois plus tard.

L'âge et l'ancienneté sont faiblement mais régulièrement corrélés avec les trois modes d'implication organisationnelle ( $.15$  et  $.17$  avec l'implication affective ;  $.15$  et  $.24$  avec l'implication normative et  $.12$  et  $.19$  avec l'implication continue). Ces résultats vont dans le sens du lien qu'Allen et Meyer cherchent à établir avec les investissements de Becker (1960). Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'implication est un attachement relativement stable qui se développe lentement avec le temps.

Concernant les conséquences, la méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) restitue des résultats relativement conformes à la théorie : les trois dimensions sont corrélées avec l'intention de partir et dans une moindre mesure le turnover effectif. Ce lien suit une hiérarchie décroissante avec respectivement pour l'implication affective :  $-0.17$  et  $-0.56$ , pour l'implication normative :  $-0.16$  et  $-0.33$  et pour l'implication continue :  $-0.10$  et  $-0.18$ . En revanche, seules les deux premières présentent un lien significatif avec les comportements citoyens ( $.32$ ,  $.24$ ). À l'origine, le concept visait à mesurer un lien avec la performance, mais comme le rappelle Peyrat (2002), les contingences entre mesures objectives et rapports subjectifs, la diversité des situations et des aspects valorisés d'une entreprise à l'autre ont rendu cet objectif difficile à atteindre.

L'intention de rester et le turnover effectif sont des conséquences relativement plus accessibles que les autres.

« Prises ensemble, des preuves notables à travers une grande variété d'échantillons et d'indicateurs de performance suggèrent que les employés avec une forte implication affective dans l'organisation seront plus valeureux que ceux avec une faible implication. De façon similaire bien que plus faibles, des effets sont rapportés à propos de l'implication normative. Les impressions qui émergent des recherches existantes sur l'implication continue, sont, de toute façon, plutôt déconcertantes (...) Bien que certains aient suggéré que la magnitude des relations entre implication affective dans l'organisation et le comportement au travail est décevante, notre point de vue sur ces preuves est plutôt positif. » (Allen et Meyer, 1997)

Allen et Meyer admettent la modestie de ces résultats mais les revalorisent sachant que les comportements au travail sont gouvernés par une grande variété de facteurs, incluant les connaissances de la personne, les compétences et les aptitudes, les ressources, la motivation, le désir de faire le travail et une multitude de facteurs situationnels. Compte tenu de ces éléments, les liens enregistrés par la recherche, aussi modestes soient-ils, leur semblent déjà « impressionnants ».

- **L'implication dans l'organisation avec les autres objets de Cohen.**

La méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) portait sur les différents modes d'implication dans l'organisation. La recherche de Cohen (2000) étudie, quant à elle, les rapports entre différents objets d'implication en confrontant le modèle de Morrow (1993) et celui Randall et Cote (1991).



Figure 1. 3. Centralité des différentes formes d'implication (Morrow, 1993)

Pour Morrow, les formes concentriques de la figure 1.3. illustrent la nature plus ou moins profonde des différentes implications : les formes centrales seraient, selon elle, davantage ancrées dans la personnalité et la culture de l'individu et resteraient par conséquent très stables dans le temps. Les formes extérieures seraient plus contingentes, davantage liées à la situation.

Cohen (2000) a réaménagé le modèle de Morrow (1993) (figure 1.4.) afin de le comparer à celui de Randall et Cote (1991). Il a remplacé l'implication continue dans l'organisation par l'implication dans le groupe<sup>14</sup>. Dans ce modèle, l'implication dans le poste et dans le groupe influence les comportements au travail plus directement que des attitudes plus générales comme la valeur travail, la carrière ou l'organisation.

<sup>14</sup> Cette transformation dénature, selon nous, le modèle de Morrow.

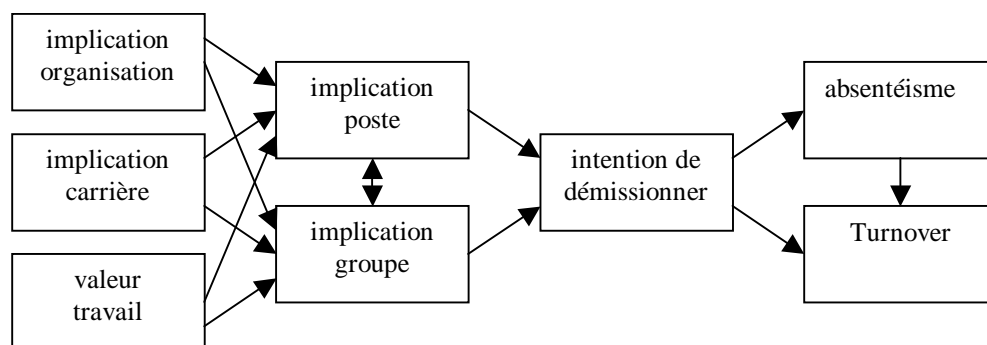


Figure 1. 4. Le modèle de Morrow (1993) revu par Cohen

Dans le modèle de Randall et Cote (1991) (figure 1.5.), l'implication dans le poste est centrale : elle constitue, d'après les interprétations qu'en fait Cohen, l'expérience concrète de la réalité du travail. Tout comme, Hunt et Morgan (1994), ils voient l'implication dans l'organisation comme un intermédiaire-clé vers les comportements. L'organisation et la carrière constituent deux objets distincts mais se rejoignent lorsque les perspectives de carrière dans l'organisation sont possibles. L'expérience concrète du poste s'actualise dans ces cadres.

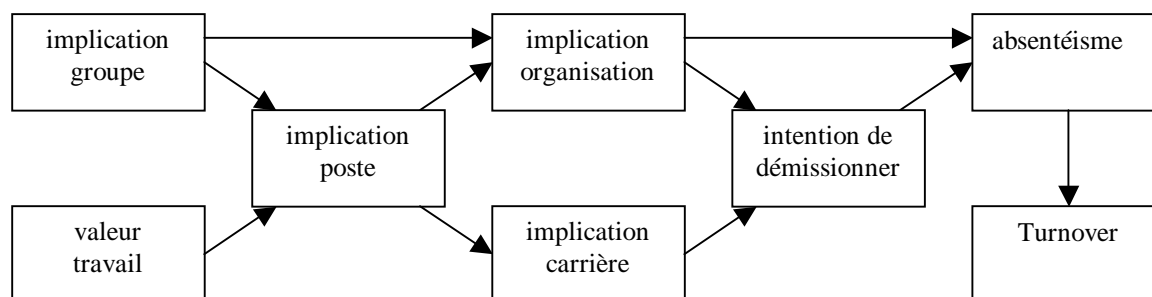


Figure 1. 5. Le modèle de Randall et Cote (1991)

Pour Cohen (2000), le modèle de Randall et Cote (1991) est mieux ajusté que celui de Morrow (1993).<sup>15</sup> Nous retenons, pour notre part, différentes façons d'aborder les causes et le développement de l'implication. L'implication organisationnelle et la carrière sont, dans le modèle de Morrow, des orientations lointaines, elles deviennent, dans le modèle de Randall et Cote, des cadres de références plus tangibles, capables d'orienter les expériences dans le poste. De même, le groupe est vu par Randall et Cote comme une socialisation au sens large, alors que Morrow le présente comme une réalité très proche. Dans les deux cas, nous retrouvons l'idée d'expérience : ces auteurs s'interrogent sur le développement de l'implication entre des expériences très concrètes et très immédiates et des expériences plus générales mais aussi parfois plus profondes. Récemment, Vandenbergue, Bentein et Stinglhamber (2004) validaient le rôle très important et très concret joué par le supérieur hiérarchique. Rabinowitz et Hall (1981) relativisent ces résultats en montrant que la façon dont les individus appréhendent les réalités du travail dépend notamment des stades de la carrière.

- **Implication et investissements dans l'organisation**

<sup>15</sup> Modèles Lisrel

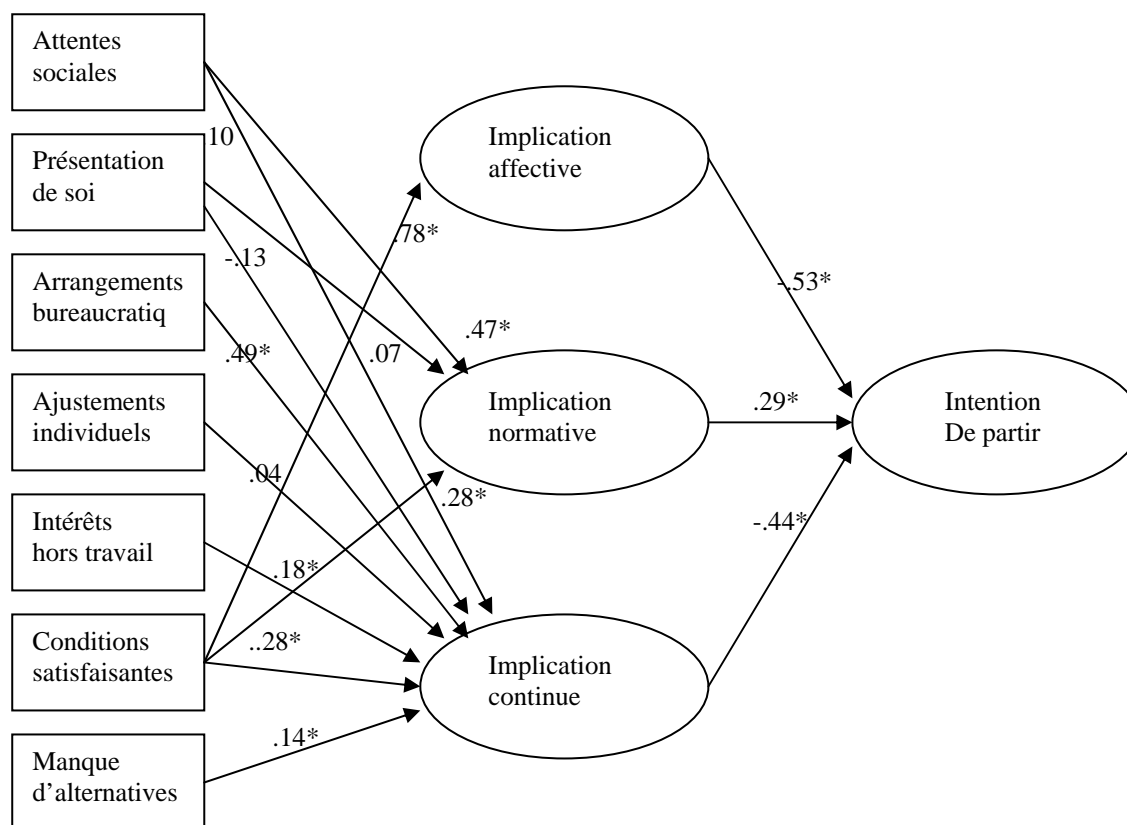


Figure 1. 6. Investissement et implication, (Lisrel - Powell et Meyer, 2004)

L'article de Powell et Meyer (2004) focalise sur un antécédent particulier : les investissements (figure 1.6.). L'objectif de cet article était de tester les liens jusque-là théoriques entre le modèle de Becker (1960) et l'implication continue du modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990). Les résultats montrent, en fait, que les trois composantes sont corrélées avec différents investissements.

Le manque d'alternatives est très faiblement corrélé avec l'implication continue. Ces résultats confortent Meyer dans l'idée de retirer la sous-échelle associée aux alternatives et de renforcer la dimension sacrifice. Nous proposons de la garder dans le cadre d'une dimension « aliénante ».<sup>16</sup>

Les coûts sociaux liés aux « attentes culturelles » et à la « présentation de soi » sont davantage corrélés à l'implication normative qu'à l'implication continue. L'absence de corrélation significative entre ce type d'investissements et l'implication affective s'explique peut-être par l'internalisation : ils ne seraient plus vécus comme tels, l'individu ne ferait plus la différence entre les normes de l'organisation et ses propres valeurs. Ces investissements sociaux s'inscrivent, selon nous, dans le cadre des processus de socialisation évoqués à propos de ces deux modes. .

Finalement, les trois dimensions de l'implication sont corrélées avec des conditions de travail satisfaisantes. Ainsi, chacune correspondrait à un état d'équilibre différent mais relativement acceptable. D'après cet article, les trois dimensions tendent à se développer avec le temps et avec différentes sortes d'investissements.

<sup>16</sup> Cf. partie 1.1.2. Les autres modes.

Les quelques modèles que nous venons de passer en revue se situent à des niveaux d'analyse relativement différents. Nous relevons, cependant, un certain nombre de similarités : l'implication est liée à l'expérience, suivant les auteurs, elle apparaît, tour à tour, voire simultanément comme

- une conséquence : le niveau d'implication est le résultat de la confrontation avec la situation. Suivant cette perspective, les auteurs s'interrogent sur les aspects les plus déterminants de cette dernière, mais aussi sur le temps passé et les investissements effectués.
- un antécédent : l'implication détermine l'intention de rester, permettant ainsi à l'expérience de se poursuivre.

Cette similarité entre les causes et les conséquences fait forcément penser à une interaction. Plus problématique est la confusion entre l'implication elle-même et ces comportements avec lesquels elle est censée interagir. Nous situons ces ambiguïtés à des niveaux ontologiques et épistémologiques.

### 1.3. Ontologie et épistémologie de l'implication

Les auteurs que nous avons étudiés ne sont pas toujours très explicites, ni très clairs sur la façon dont les phénomènes implicationnels se situent entre les réalités objectives et les représentations subjectives que peuvent en avoir les individus concernés. Nous reprenons ici les définitions des auteurs suivant une lecture ontologique et épistémologique plus critique. Nous questionnons ensuite les méthodes utilisées.

#### 1.3.1. La nature de l'implication

Le fait que l'implication mesurée puisse expliquer certains comportements contribue sans doute à valider son existence. Mais reste une question : quelle est sa nature propre ? Au-delà des formes et des contenus possibles, à quelle catégorie de réalité appartient-elle ?

Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'implication est une attitude. Leur concept est d'ailleurs souvent désigné sous le vocable d' « implication attitudinale ». Nous retrouvons effectivement dans leur définition les différents aspects du concept de Hovland et Rosenberg (1960). Ces derniers conçoivent l'attitude comme un ensemble de réponses que l'individu produit face à un objet donné :

- la réponse cognitive correspond à la perception qu'en a l'individu ;
- la réponse conative comprend la charge émotionnelle et effective réellement, physiologiquement, ressentie ;
- la réponse comportementale est celle, au départ, étudiée par les behavioristes.

La perception des buts et des valeurs de l'organisation, l'adhésion et l'identification, la volonté de contribuer et l'intention de rester, qui caractérisent selon Mowday, Porter et Steers (1982) l'implication, constituent effectivement des réponses cognitives, conatives et comportementales.

Allen et Meyer (1990) ont reproché au concept de Mowday, Porter et Steers de mêler les causes et les conséquences du phénomène. De leur côté, ils affirment prendre soin de ne pas inclure d'éléments comportementaux. Leur définition nous semble pourtant parfois souffrir de la même faiblesse : l'implication s'y confond parfois avec ses conséquences.

Pour Allen et Meyer (1990), l'implication agit sur la relation, affecte les attitudes et influence les comportements. Finalement, ils retiennent l'implication comme un « état psychologique » caractérisant la relation entre l'employé et l'organisation et ayant un effet sur la décision de continuer à être membre de l'organisation. L'implication est la raison pour laquelle les individus restent. L'état psychologique évoqué par Allen et Meyer (1990) se développe avec le temps, avec les processus qui lient l'individu à ses actes et l'obligent à penser une relation « de fait » avec son

environnement. Allen et Meyer parlent de « mind set » : cette expression ne correspond pas comme on pourrait être tenté de le penser à un « état d'esprit » mais plutôt à une fixation plus définitive. Meyer et Herscovitch (2001) assimilent cette fixation à une « force ». Cette définition de l'implication comme force qui pousse à agir n'est pas sans rappeler la motivation.<sup>17</sup>

A différentes reprises, Allen et Meyer ont tenté de faire le lien avec l'implication dite comportementale, notamment avec les investissements de Becker (1960).

« De plus, de façon pertinente pour cette discussion, la proposition est que l'implication affective envers une entité se développera sur la base d'une implication comportementale via une rationalité rétrospective ou un processus de justification. (...) les employés seront plus enclins à rester dans une organisation si, parmi d'autres choses, ils l'ont rejointe volontairement, s'ils ont rendu public leur choix, et s'il n'est pas possible de revenir facilement sur cette décision. Alors, après avoir réalisé ces actions dans ces conditions et être « engagé » (bound) à continuer avec l'organisation, les employés tenteront de justifier leurs actions, rétrospectivement, en développant un attachement émotionnel envers l'organisation. » (Allen et Meyer, 1997)

Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001) dans leur extension du modèle tridimensionnel proposaient la définition suivante : l'implication est une force qui fixe (« bind ») un individu à une ligne d'action pertinente pour la cible. Cette définition rapproche à nouveau l'implication attitudinale de l'implication comportementale.

Le concept d'implication comportementale (« behavioral commitment ») peut être défini comme ce qui pousse l'individu à s'engager puis à persévérer dans une "ligne d'action" donnée (Becker, 1960). Cet attachement trouve, suivant les auteurs, différentes explications possibles :

- les investissements (« side bets », Becker, 1960) effectués, par l'individu. La poursuite du comportement constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés ;
- la dissonance cognitive (Festinger, 1957), la cohérence de la ligne d'action entreprise constitue, dans cette perspective, une fin en soi. Staw (1976) montre comment cette volonté de rester cohérent peut, dans certains cas, devenir de l'entêtement et mener à des surenchères irrationnelles ;
- les pressions sociales s'exerçant, sur l'individu, dans le sens d'une perpétuation des comportements que l'individu a, jusque-là, donné à voir (Pfeffer et Salancick, 1978).

D'une façon générale, en interprétant les travaux sur l'implication dite « attitudinale », il semble que la relation en question soit de nature substantielle et objective : ses caractéristiques ne dépendraient donc nullement de celui qui l'observe, que ce soit l'individu lui-même ou le chercheur. Le caractère substantiel de cet état psychologique se vérifie dans le fait qu'elle n'est pas toujours consciente.

Il est possible que l'attachement émotionnel qu'un employé développe envers l'organisation vienne simplement et relativement inconsciemment à travers l'association répétée d'expériences psychologiquement réalisantes avec l'organisation. Ce point ne signifie pas, bien sûr, que les employés ne s'engagent pas dans des évaluations conscientes de leurs expériences de travail. ou que ces évaluations n'influencent pas leur implication affective. (Allen et Meyer, 1997)

Dans ce sens, l'implication semble située au niveau des interactions entre les données de l'environnement et des forces intérieures, le plus souvent d'origine inconsciente. Ces considérations rapprochent l'implication des définitions initiales de l'attitude : une variable latente déterminant des réponses comportementales. (Castra, 2003)

### 1.3.2. Que mesurent les questionnaires ?

Les questionnaires mesurent parfois précisément des phénomènes ontologiquement mal identifiés. En l'occurrence, le fait d'interroger directement le répondant peut être ambigu : s'adresse-t-on à sa conscience dans le cadre d'un test de positionnement ou, comme dans les tests de personnalité,

<sup>17</sup> A ce sujet, cf. Valéau (1995), « Implication et motivation : une complémentarité » et Valéau (1998), thèse -chapitre 2.



cherche-t-on à contourner certaines résistances en cachant soigneusement au répondant les dimensions effectivement étudiées ?

Les questionnaires sur l'implication ressemblent par certains aspects aux tests de personnalité : ces tests attendent du répondant une totale coopération. Ils lui demandent de rapporter, en toute sincérité, en toute spontanéité, un certain nombre d'informations le concernant (self-reported data). Les psychométriciens ont, de longue date, repéré les tendances de certains sujets à, selon leurs propres termes : manquer de sincérité, mentir, tricher, falsifier, duper. Ces dits mensonges peuvent être mis sur le compte de la désirabilité sociale (Crowne et Marlowe, 1964). Autrement dit, les réponses apportées par le répondant seraient fortement contaminées par l'image qu'il aspire à donner de lui-même. Ces réflexions nous ramènent à nouveau aux relations entre l'image de soi, les racines de la personnalité et les identités sociales. Cette dite tricherie prend des sens très différents suivant les concepts utilisés et les paradigmes retenus (Valéau, 1998, Valéau, Pasquier, 2004b).

Nous retenons de la littérature sur l'implication un concept très pragmatique, très bien développé du point de vue de l'explication, mais dont les racines ontologiques ne sont pas toujours bien établies. De nombreuses ambiguïtés émaillent cette littérature. Dans le cadre de notre recherche, notre stratégie épistémologique consiste à préciser, autant que possible, la nature des phénomènes étudiés, avant, dans un second temps, d'examiner leurs liens avec d'autres.

## 2. Une version constructiviste de l'implication

Nous avons exposé notre version constructiviste du concept d'implication de façon assez longue et complexe dans notre thèse (Valéau, 1998). Le chapitre 10 du livre de Thévenet et Neveu (2002a) en proposait une version à la fois plus simple et plus aboutie :

Pour ce qui est de cette recherche, l'implication en question est celle que l'individu évoque dans le cadre d'un entretien. Elle correspond pour nous, à la façon dont celui-ci se positionne et se définit consciemment par rapport à son environnement. Dans ce sens, nous attribuons à l'implication une nature essentiellement représentationnelle : une nature faite de perceptions (dimension cognitive) et de sens (dimension symbolique).

L'implication des volontaires  
L'implication au travail, Valéau, (2002a)

Les réalités auxquelles nous nous intéressons depuis nos premières recherches concernent l'expérience vécue par les individus. Suivant une approche constructiviste, nous nous intéressons avant tout au sens qu'ils donnent à ce qui leur arrive. Nous nous situons ainsi dans une approche compréhensive très respectueuse de ce que les individus pensent.

Cette approche de l'implication prend sens par rapport aux limites relevées dans le cadre de la revue de littérature : plutôt que de spéculer sur un hypothétique phénomène capable d'expliquer les comportements, nous partons d'un phénomène ontologiquement mieux identifié : ce que les individus peuvent dire de leur relation. Notre attachement à cette implication se justifie, par ailleurs, par son accessibilité quasi-directe dans le cadre des entretiens. C'est également à celle-ci que sont confrontés les responsables de l'encadrement lorsqu'ils "discutent" et négocient avec les volontaires. Partant de là, nos recherches explorent comment cette implication se construit avant d'explorer dans quelle mesure elle influence les comportements.

Nous revenons tout d'abord sur la signification du terme représentation. Partant de là, nous situons les problématiques prises en charge.

## 2.1. L'implication en tant que représentation

La représentation peut être définie comme une formalisation consciente de l'expérience vécue ; une formalisation faite de perceptions et de significations. Au départ, nous considérons ces réalités comme les seules pertinentes. Mais, petit à petit, nous avons repris une certaine distance : au-delà des contenus de la représentation, nous nous intéressons à présent également aux mécanismes cognitifs et conatifs qui orientent sa production : des mécanismes qui, tout du moins au départ, échappent à la conscience. Nous revenons tout d'abord sur les contenus des représentations, nous les appliquons ensuite à l'implication, puis nous analysons la façon dont elles se forment.

### 2.1.1. La représentation

Notre projet initial consistait à « comprendre » ce que vivaient les individus. Nous positionnions notre réflexion par opposition aux explications.<sup>18</sup> Pour nous, la vérité se situait dans ce que pensaient les gens. Nous voulions nous arrêter à cet ancrage avant d'aller plus loin. C'est pour cette raison que nous avons préféré le concept de représentation à celui d'attitude.

Comme le rappelle Castra (2003), le concept d'attitude fut au départ défini comme une variable intermédiaire non observable, intervenant entre le stimulus et la réponse : un état préparatoire à l'action (Allport, 1935). Face aux résultats plutôt décevants en termes de prédiction des comportements, les auteurs ont intégré des éléments de contingences de plus en plus nombreux (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Triandis, 1977, Bentler et Speckart, 1979). Pour Castra (2003), le concept s'est peu à peu dilué pour ne plus être qu'une prédiction des comportements à venir sur la base des comportements passés. C'est précisément ce que nous croyons observer au sein d'une partie de la littérature sur l'implication : entre les investissements antérieurs et les intentions de rester, le lecteur finit par ne plus très bien savoir en quoi consiste le phénomène lui-même. Pour notre part, nous avons voulu, au moins dans un premier temps, libérer l'implication de toute contrainte liée aux comportements. Le concept de représentations répondait à cet enjeu : il gardait la dimension évaluative sans la dimension intentionnelle.

Comme pour tout concept, il existe différentes définitions des représentations. Les sociologues apprécient particulièrement celle de Moscovici (1961) et actuellement celle d'Abric (1994). Ces deux auteurs amènent des compléments particulièrement intéressants sur la dimension sociale de ces phénomènes, mais nous craignons que cette complexité ne nous éloigne de l'essentiel. Nous préférons, dans un premier temps, la simplicité de l'approche de Piaget : pour lui une représentation est un produit de perceptions et de sens. Nous conservons ainsi les dimensions évaluatives et informatives des définitions de Moscovici (1961) et d'Abric (1994).

Les perceptions donnent à la représentation son caractère cognitif. Celles-ci sont avant tout sélectives : elles constituent des images de la réalité objective retenant certains aspects, en omettant d'autres. Elles reflètent les préoccupations du sujet, elles sont subjectives. D'un autre côté, les perceptions ne peuvent pas complètement réinventer la réalité : si les individus peuvent parfois se tromper, extrapoler ou être victimes d'illusion d'optique, à moins d'être psychotique, ils ne peuvent percevoir des choses qui n'existent pas. Les perceptions restent soumises à un principe de réalité, elles peuvent être, en quelque sorte, réfutées par les données de la réalité. Tout en admettant que différents individus puissent avoir des perceptions très différentes d'une situation, on peut, jusqu'à un certain point, dire qu'une perception est vraie ou fausse. La sélectivité des perceptions reste absolument nécessaire, autrement le sujet serait submergé par l'infinité du réel. La perception introduit une simplification salvatrice, un résumé d'ores et déjà producteur de sens.

---

<sup>18</sup> Nous nous référons à la tradition weberienne et à l'Ecole de Chicago

Le sens constitue un aspect encore plus subjectif de la représentation ; c'est à ce niveau que réside l'invention de la réalité. Le sens est une production du sujet qui transcende les substances du monde objectif. Ces dernières ne sont que ce qu'elles sont, elles n'ont en elles-mêmes aucun sens. Les sens que l'individu leur donne sont infinis, mais l'on retrouve souvent, dans le cadre des différentes philosophies et psychologies, les mêmes catégories :

- les intérêts poussent l'individu à explorer le réel en fonction de préoccupations utilitaristes. Il perçoit et interprète ce qui est utile ou contraire à la réalisation de ses buts. Il opère de cette façon un traitement « rationnel » de son environnement, le reste lui est indifférent.
- Les sentiments et les émotions amènent l'individu à aimer ou ne pas aimer ce qu'il voit. Il réagit de façon affective. Ces évaluations agréables ou désagréables viendraient notamment des expériences passées.
- Les valeurs ont une dimension également très humaine, elles posent sur la réalité un jugement en termes de bien et de mal. Nous ne savons pas s'il existe vraiment des valeurs universelles, mais nous constatons qu'il existe de grandes différences d'une culture à l'autre, d'un individu à l'autre.

Ces représentations sont forcément conscientes Pour Piaget (1971), l'inconscient ne comporte pas de concepts, l'idée même de « représentation inconsciente », bien que courante, lui paraît contradictoire. Les représentations constituent l'univers de l'individu, elles restent, pour lui, la seule façon d'accéder au réel.

### **2.1.2. L'implication en tant que représentation.**

Pour nous, l'implication est une représentation de la relation avec l'univers de travail. En simplifiant quelque peu, l'objet de l'implication s'inscrit dans la dimension perceptive de la représentation : il est ce que l'individu retient de cet environnement. Le « mode » relève, quant à lui, de la dimension symbolique de la représentation : il est le sens donné à la relation. Le mode « aliénant » nous permet d'explicitier la place de l'intensité dans notre définition de l'implication : il y a implication que le sens donné à la relation soit positif ou négatif. Suivant une perspective plus cognitive, il y a, théoriquement, implication dès l'instant où l'individu perçoit un objet. L'indifférence correspond au « point zéro » de notre évaluation du phénomène.

Cette approche de l'implication en terme de représentation nous permet de lever un certain nombre d'ambiguïtés identifiées dans le cadre de la revue de littérature. Suivant cette approche, les frontières entre les différents modes d'implication sont établies sur la base de ce que ressent l'individu consciemment :

- l'implication est intrinsèque lorsque l'individu valorise une relation en tant que telle (Buchanan, 1974) ;
- l'implication est calculée lorsque l'individu lui-même raisonne en termes d'échanges et de moyens. Suivant cette perspective, le terme « calculée » apparaît plus adéquate que le terme « continue », ce dernier faisant davantage référence à des mécanismes objectifs d'investissement.
- l'implication est aliénante lorsque l'individu ressent une souffrance et perçoit une relation négative.

Dans le cadre de cette définition, les concepts des autres auteurs nous servent de « repères » pour situer la singularité des implications des individus rencontrés. Nous nous efforçons d'établir des catégories suffisamment larges et ouvertes pour pouvoir recevoir les propos de ces derniers.

Pour ce qui est des objets, en combinant l'approche Reichers (1983) et celle de Morrow (1993), nous distinguons deux catégories d'objets :

- ceux directement liés à l'organisation ;
- ceux restant extérieurs à ses logiques.

Cette simplification prend sens en termes de gestion : l'organisation et ses représentants tentant d'obtenir certains comportements, les implications qui leur sont adressées constituent une ressource plus accessible que celles touchant d'autres aspects de la situation de travail.

Formes d'implication	Modes	Intrinsèque	Calculateur	Aliénant
Objets				
Objets directement liés à l'organisation (Institution, objet social, travail, groupe, etc.)		Intensité	Intensité	Intensité
Autres objets (clients, carrière, profession, intérêts personnels ,etc.)		Intensité	Intensité	Intensité

Tableau 1. 3. Les formes d'implication 2 (Valéau, 2002a)

Allen et Meyer (1997) présentaient un tableau croisant les modes et les objets (tableau 1.2.) tout en précisant qu'il n'était pas vraiment opérant. Suivant une approche constructiviste empruntant des méthodologies qualitatives, ce type de tableau devient parfaitement utilisable : il nous sert simplement à positionner les individus compte tenu de leur discours. Nous remplissons simplement les cases qui correspondent à une intensité significativement supérieure à zéro. Ce faisant, nous constatons une implication très souvent composée de plusieurs référentiels indépendants.

IMPLICATION dans la situation de travail	Référentiel 1	Exemple : intrinsèque / population
	Référentiel 2	Exemple : intrinsèque & calcul / association
	Référentiel 3	Exemple : aliénant / encadrement de proximité
	Référentiel 4	Exemple : calcul / carrière

Tableau 1. 4. Une implication composée de multiples référentiels (Valéau, 2002a)

Nous pensons, ce faisant, être plus explicite que la plupart des autres auteurs sur la nature des phénomènes étudiés : suivant notre paradigme constructiviste, la réalité pertinente est celle vécue par l'individu. Si l'expérience n'est pas ce qui nous arrive mais ce que nous faisons avec ce qui nous arrive, alors la représentation est centrale. Avant d'aller plus loin, nous regardons la continuité des comportements au niveau du sens que leur attribue l'individu.

### 2.1.3. L'implication et la conscience

Dans un premier temps, nous avons beaucoup travaillé sur le contenu des représentations. Puis peu à peu, nous avons ressenti le besoin de mieux expliciter leur nature. Nous avons ainsi exploré les liens entre conscient et inconscient. Cette partie de notre réflexion apparaît de façon très saillante dans le chapitre 3 de notre thèse. Nous la reprenons ici dans une version simplifiée.

Dans son article sur « l'inconscient cognitif et l'inconscient affectif. », Piaget (1971) nous aide à mieux comprendre la nature de ces phénomènes. A propos de l'inconscient affectif<sup>19</sup>, il parle « des compositions énergétiques » et des « complications de ses enchevêtrements dynamiques ». Concernant l'inconscient cognitif, il évoque des « schèmes sensori-moteurs ou opératoires » déjà organisés en structures mais exprimant seulement ce que le sujet peut « faire » et non pas ce qu'il « pense ». Selon Piaget, la conscience intervient pour formaliser ces éléments sous la forme de représentations. » Pour lui, le sens commun se donne une idée tout à fait insuffisante, pour ne pas dire erronée, de la prise de conscience, en se la représentant comme un éclairage porté sur des réalités jusque là restées dans l'obscurité. Or, la prise de conscience est bien davantage que cela, elle constitue une reconstruction sur le plan supérieur de ce qui est déjà organisé, mais d'une autre manière, sur le plan inférieur. Se pose alors la question de l'utilité fonctionnelle de ce passage.

Piaget confère à la conscience une fonction essentiellement cognitive, les représentations semblent introduire de l'ordre, traiter les informations et les émotions, elles re-construisent de façon structurée l'expérience vécue. D'autres auteurs lui voient une fonction plus existentielle : Erikson (1968) évoque un sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité. Fisher (1987) la voit comme un principe qui donne une cohérence à la multiplicité des expériences sociales. Pour Dubet (1994), la conscience n'est pas un être, mais une activité produite par la conversation intérieure entre « Moi » et « Je », dans laquelle « Je » n'est pas un « surmoi », ni une conscience morale plus forte, mais une distance au « Moi ». Croisant ces deux perspectives, nous considérons la conscience comme une "attention particulière" permettant à l'individu de formaliser, conceptualiser et structurer un ensemble de contenus issus des structures affectives, normatives et cognitives à travers lesquelles il saisit le monde extérieur (Nuttin, 1965).

Partant delà, l'implication en tant que représentation aurait deux fonctions intimement liées mais néanmoins en tension :

- la fonction cognitive aurait pour vocation de réguler les échanges avec l'environnement de travail, compte tenu d'expériences multiples et hétérogènes. Cette activité consiste essentiellement à définir les objets extérieurs par rapport à soi et à se définir par rapport eux.
- la fonction existentielle viserait à dépasser ces hétérogénéités en s'attribuant un minimum d'unité, de continuité et d'intégrité. Compte tenu de ces trois propriétés, le sens, qui préside aux représentations en général et à l'implication en particulier, ne serait plus seulement un moyen de structurer les perceptions, mais constituerait, par ailleurs, une fin en soi.

Ces considérations sur les rapports entre représentation et inconscient sont de nature essentiellement paradigmatique. Elles constituent simplement un point de départ : une façon d'aborder la réalité. Nous partons simplement de l'implication en tant que représentation pour explorer différentes problématiques.

## 2.2. Nos problématiques

Les sujets de nos recherches ne sont pas très différents de ceux des autres auteurs travaillant sur le concept d'implication : nous tentons, nous aussi, de mieux identifier les causes et les conséquences de ce phénomène. Cependant, compte tenu de notre paradigme constructiviste assimilant l'implication à une représentation et de nos méthodes d'entretiens, nos problématiques prennent une tournure différente : nous raisonnons en termes d'interactions, de processus, de contingences et de phases. Le cœur de nos recherches est le rapport entre implication et expérience ; les questions sur les liens entre implication et discours alimentent nos réflexions épistémologiques et

---

<sup>19</sup> qui intègre pour nous l'inconscient normatif.

méthodologiques ; nos explorations des interactions entre implication et comportement nous situent dans le cadre de la gestion.

### **2.2.1. Implication et expériences**

Notre revue de littérature montre que les auteurs ont du mal à établir si l'expérience, les investissements et le fait de rester dans l'organisation constituent une cause ou une conséquence de l'implication.

Nous posons, pour notre part, la question en termes d'interaction. Nous étudions l'implication en tant que processus de mise en sens de l'expérience. Nous avons, de cette façon, étudié comment les volontaires s'impliquaient face à des situations totalement inédites. Nous avons, de la même manière, examiné comment les entrepreneurs se définissaient par rapport à des situations dominées par l'action, puis nous avons analysé la réaction des salariés du Groupe Bourbon après l'entrée de ce dernier sur le second marché

Pour chacune de ces recherches, nos questions étaient les mêmes :

- Dans quelle mesure l'implication influence-t-elle la façon de vivre une expérience donnée ?
- Dans quelle mesure cette expérience modifie-t-elle l'implication ?

Au-delà des interactions, l'intérêt de notre approche, comparée à celles d'autres auteurs, consiste à analyser les relations entre les concepts, phase par phase. Nous pouvons ainsi observer certains changements dans le sens des causalités.

### **2.2.2. Implications et discours**

Nous avons objecté que les questionnaires reflétaient ce que les individus pouvaient dire de leur expérience et que, ce faisant, ils ne mesuraient pas directement les forces objectives définies par les auteurs sur l'implication. Nous nous devons d'assumer la même question : quel est le rapport entre l'implication en tant que représentation et les discours que nous recueillons dans le cadre de nos entretiens ou de nos questionnaires ?

Les liens entre implication et discours nous ramènent à des questions d'ontologie, d'épistémologie et de méthodologie. Nous avons défini l'implication comme une représentation de l'expérience vécue et le sens donné aux relations avec l'environnement. Nous accompagnons et aidons cette réflexion dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Nous observons ensuite les affirmations et les négations, les réappropriations ou les rejets des discours d'autrui qui produisent des sens dépassant la conscience de l'individu. Suivant cette perspective, le discours est à la fois un contenu et une activité d'élaboration de la pensée.

Nos questions à ce sujet sont les suivantes :

- dans quelle mesure le discours exprime-t-il l'implication ?
- dans quelle mesure la construit-il ?

Nos recherches avec Marc Glady et celles avec Daniel Pasquier vont plus loin que ces aspects purement méthodologiques : elles abordent le discours implicationnel comme une expression possiblement destinée à plaire à soi ou aux autres. Ce faisant, certaines implications affectives et normatives relèveraient plus du conformisme que d'une véritable adhésion aux valeurs et aux buts de l'organisation. Ces problématiques nous rapprochent d'auteurs comme Kelman (1958), Etzioni (1961), Wiener (1982), elles questionnent les liens entre implication et socialisation.

### 2.2.3. Implications et comportements

L'implication avait à l'origine pour vocation de prédire les comportements. C'est ce que s'efforcent de faire, avec des succès relativement modestes, la plupart des recherches sur le sujet. Suivant cette perspective, l'implication devient ainsi un enjeu de gestion.

Comme tous les auteurs travaillant sur le sujet, nous nous sommes intéressé à la question des comportements. Pour nous, cela revient à investiguer les rapports entre ce que les individus disent qu'ils pensent et ce qu'ils font. Nos recherches situent le point de passage entre ces deux mondes au niveau de la décision.

Nous considérons ici encore, deux questions jointes :

- La première, dans la lignée de nos problématiques liées à l'expérience, consiste à évaluer dans quelle mesure les comportements passés ont pu orienter l'implication actuelle ?
- L'autre question, plus délicate, est de savoir dans quelle mesure les implications évoquées dans les discours se retrouvent effectivement dans les décisions prises ?

Nous avons une première fois abordé le sujet à propos des volontaires. Nous avons à nouveau exploré la question avec les responsables d'associations puis avec les dirigeants de petites entreprises. Ces deux populations présentent l'avantage de mieux contrôler leurs comportements organisationnels. Ces recherches permettent, ce faisant, d'évaluer dans quelle mesure leurs implications influencent les organisations dont ils ont la responsabilité.

## Conclusion

Nous avons rassemblé les dimensions affectives et normatives de l'implication dans une même catégorie qualifiée d' « intrinsèque ». Nous avons préféré le terme d'implication « calculée » à celui d'implication « continue ». Nous avons gardé l'implication « aliénante » proposée par Etzioni (1961), revue et corrigée par Penley et Gould (1988). Enfin, nous avons ventilé les différents objets recensés par Morrow (1983) et Reichers (1985), en deux catégories : ceux contrôlés par l'organisation et les autres. Mais, dans la forme, notre matrice des modes et des objets d'implication n'est pas très différente de celle proposée par Allen et Meyer (1997).

En revanche, nos positions ontologiques et épistémologiques sont différentes. Nous avons objecté la nature mal identifiée des phénomènes habituellement étudiés dans le cadre de ce concept, avec notamment, une certaine confusion entre leurs causes et leurs conséquences comportementales. Au-delà, l'implication, telle que la conçoivent Allen et Meyer (1990, 1997 ; Meyer et Herscovitch, 2001), apparaît comme une force objective. Pour notre part, nous décrivons l'implication comme une représentation, exprimée et construite dans les discours, accessible dans les entretiens. Suivant une perspective processuelle, la question n'est plus de connaître ses antécédents mais de savoir comment elle se développe, dans quelle mesure elle est modifiée par les expériences, dans quelle mesure elle peut influencer les comportements.

Les recherches sur l'implication empruntent une part importante de leurs références à la psychologie et à la sociologie. Ce détour par ces disciplines nous semble essentiel, mais il importe de ne pas s'y perdre et de garder à l'esprit l'objectif d' « actionnabilité » par rapport auxquels se définissent les Sciences de Gestion (Aurifeille, 2000).