

METHODOLOGIE DE L'IMPLICATION

J.-P. NEVEU

ESUG - Université Toulouse 1

Après avoir fait l'objet de nombreuses études dans le monde anglo-saxon depuis une quinzaine d'années, le concept d'implication fait maintenant son entrée dans les préoccupations de recherches françaises. Notre présentation se situe dans le prolongement d'analyses théoriques portant sur la nature même du concept d'implication. Ainsi, après avoir évoqué quelques problèmes de terminologie causés par la traduction en français d'études en langue anglaise, nous présenterons de manière critique diverses approches permettant de mesurer l'implication dans un contexte de travail.

Depuis la fin des années 70, le monde des entreprises est particulièrement malmené par la concurrence internationale ainsi que par les incertitudes socio-politiques d'un état de crise latent. Face à cela, les entreprises ont ressenti un besoin de plus grande cohésion interne, en particulier au niveau de la mobilisation des salariés. La fortune du mot "synergie" dans les années 80 doit se comprendre dans ce contexte, tout comme l'intérêt porté à la "culture d'entreprise". Mais, ces nécessités objectives se heurtent au côté capricieux et superficiel de la façon contemporaine de penser, malicieusement soumise aux effets de mode. Déjà le thème de la "culture d'entreprise" semble faire moins recette, sans pour autant avoir livré toute la richesse dont il est porteur.

Depuis peu, un nouveau thème fait parler de lui et semble promu à un bel avenir : l'implication. Le mot sonne bien et a l'avantage du flou artistique. Sa connotation mobilisatrice est en accord avec les préoccupations des entreprises évoquées plus haut, sans pour autant rassembler l'unanimité autour d'une définition commune.

Parce que l'implication nous semble un domaine prometteur qu'il serait dommage de voir traité, lui aussi, avec une certaine négligence, il nous a semblé nécessaire d'insister sur les bases d'une réflexion méthodologique. L'objet de notre présentation est donc d'apporter des éléments de réponse visant à clarifier le débat et de resituer le point de départ d'interrogations nouvelles.

Dans un premier temps, nous aborderons donc des problèmes de définition et de terminologie. Dans un deuxième temps, nous mettrons en lumière divers instruments de mesure proposés pour analyser l'implication sur le terrain.

I - LA DEFINITION INSAISSISSABLE : DE QUOI PARLE-T-ON AU JUSTE ?

Il existe dans les travaux en langue anglaise deux termes qui désignent les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : le premier est "involvement" et concerne l'adéquation homme/emploi. D'ordinaire, la notion est rendue encore plus explicite par l'adjonction d'un substantif, i.e. "job involvement". Le deuxième terme est "commitment" et fait allusion aux rapports développés par l'individu envers l'organisation qui l'emploie. Pour renforcer l'idée, on trouvera même parfois la locution "organizational commitment". Il apparaît donc que du côté de la recherche anglo-saxonne, les concepts étudiés se réfèrent à un vocabulaire relativement commun et consacré¹.

Etant donné son caractère relativement récent, la recherche française dans le domaine n'a pas encore donné de bases méthodologiques bien nettes aux notions évoquées plus haut. L'étude du concept d'"involvement" a ainsi favorisé le développement d'un nouveau terme, celui d'implication (Ripon, 1987 ; Michel, 1991). Il y a peu de temps, cependant, l'autre concept de "commitment" a fait son entrée dans les préoccupations de recherche française, mais lui aussi sous le nom d'"implication" (Thévenet, 1990) !

Face au risque, pour la recherche future, qu'est amenée à provoquer une telle confusion, il nous semble indispensable d'abord de clarifier la terminologie.

II - PROPOSITIONS POUR DES APPELLATIONS D'ORIGINE CORRIGEE

Il nous apparaît assez fâcheux de perpétrer une confusion des concepts par l'emploi indifférencié d'un seul et même mot : implication. Nous pourrions, par

exemple, pallier cette situation en distinguant une "implication personnelle" d'une "implication organisationnelle". L'apparente simplicité de cette solution, malgré tout, résisterait difficilement au problème de fond qui s'ensuivrait : où finirait l'implication de nature personnelle, où débiterait l'implication de type organisationnel ?

A notre avis, il conviendrait de rechercher une réponse plus satisfaisante à notre problème auprès des chercheurs en psychologie. En effet, précurseurs des questionnaires, du moins pour ce qui concerne la France, les psycho-sociologues ont déjà à leur actif toute une tradition de recherches sur le comportement humain (Ghiglione, Bonnet et Richard, 1990). Donc, si reprenant la terminologie de ces derniers, nous considérons le travail comme représentatif d'un acte, nous nous retrouvons au cœur d'un schéma d'analyse bien étudié par les psychologues sous la dénomination d'engagement. Appréhendé au travers de la conduite (Joulé et Beauvois, 1987, 88), l'engagement ainsi caractérisé paraît très semblable au concept d'"implication" tel qu'il est défini par Ripon (1987) : "il s'agit bien là d'explorer (...) le lien entre l'Homme et le Travail (...), les dispositions profondes de son être qui *guident*² les conduites dans cette situation"(423-424). De même, les notions d'"identification" et d'"attachement au travail" du salarié invoquées par Michel (1991: 195) pour définir l'"implication" se retrouvent dans la présentation de l'engagement offerte par Joulé et Beauvois (1987: 78) : "l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut *s'assimiler*³ à cet acte".

Ayant ainsi proposé d'introduire le terme d'engagement pour illustrer la relation individu/emploi, il nous semble acceptable de conserver le nom d'implication pour désigner les rapports individu/organisation, tel que l'a récemment proposé Thévenet, par exemple. Nous aurons donc deux termes distincts pour désigner deux concepts différents, l'un se référant plutôt à des actes, l'autre à des croyances, des attitudes représentatives de convictions, ou d'options, de caractère affectif et cognitif.

Enfin, outre le fait de clarifier la situation sur le plan conceptuel, cette solution présente, à nos yeux, l'avantage d'établir et de reconnaître une continuité pas assez souvent mise à profit entre une matière pluri-disciplinaire comme la GRH et d'autres domaines des sciences sociales, telle la psychologie.

III - Les mesures de l'implication

La façon de mesurer l'implication des salariés en entreprise n'est pas uniforme. Si telle méthode semble ainsi plus populaire qu'une autre, son statut n'a rien d'hégémonique et la recherche vers d'autres formes d'analyses se poursuit. Jusqu'à présent, la méthode

la plus souvent utilisée est celle développée par Mowday (1979). Thévenet (1990) l'a récemment introduite en France lors d'un travail sur le thème "Implication et Gestion de carrière".

a - La méthode de Mowday

Inspirés par les recherches antérieures de Buchanan (1974), Mowday et ses collaborateurs ont élaboré une mesure de l'implication sous la forme d'un questionnaire, le Questionnaire d'Implication Organisationnelle (*Organizational Commitment Questionnaire*, ou OCQ). Composé de quinze indices, ce questionnaire évalue l'état d'identification psychologique de l'individu envers l'organisation qui l'emploie. La personne testée est ainsi amenée à se positionner par rapport à une série d'affirmations telles que : "Je trouve que mes valeurs et celles de l'entreprise sont très similaires" (indice n° 5), ou encore "Je suis fier de dire à d'autres personnes que je fais partie de cette organisation" (indice n° 6)⁴. Le questionnaire veut présenter l'implication comme un état affectif de congruence entre les opinions, valeurs et croyances de l'individu, d'un côté et celles immanentes à l'entreprise : "l'implication (doit être considérée comme) la puissance relative d'identification développée par l'individu (...) avec une organisation donnée (Mowday, 1982 : 43). A contrario, quand l'employé ne se "retrouve" plus dans la "philosophie" présentée par son entreprise, l'état d'implication déclinera jusqu'à pouvoir être à la base de comportements de retrait (absentéisme ou démission).

b - Critique de l'OCQ et méthodes alternatives

Comme nous l'avons déjà dit, l'outil de Mowday est celui qui reste encore le plus utilisé dans les recherches sur l'implication. Néanmoins, un certain nombre d'études ont récemment émis des réserves concernant la validité méthodologique du questionnaire.

La principale critique porte sur la manière unidimensionnelle d'aborder le sujet. En effet, le questionnaire n'envisage l'implication que sous l'angle des rapports affectifs liant l'individu à l'organisation. Pourtant, sur des bases théoriques énoncées notamment par Becker (1960), certains travaux ont mis l'accent sur une nature instrumentale de l'implication (Alutto, Hrebiniak et Alonso, 1973 ; Hrebiniak et Alutto, 1972). Dans ce cas, l'individu "calcule" son lien avec l'entreprise en terme de coûts et de bénéfices. L'élément cognitif vient ainsi contre-balancer la démarche essentiellement affective présentée par le questionnaire de Mowday.

Divers autres questionnaires sont apparus pour répondre à cette carence majeure de l'OCQ. Nous nous bornerons à évoquer trois approches récentes qui, sans être exemptes de défauts, n'en constituent pas moins autant de lignes d'approches nouvelles pour une étude multidimensionnelle de l'implication.

1 - S'inscrivant dans une optique précédemment définie par Kelman (1958), O'Reilly et Chatman (1986) ont proposé un questionnaire de douze indices en trois parties qui reflète une nature tri-dimensionnelle de l'implication. Il comprend :

- la **soumission** (3 indices) : l'individu accepte l'influence de l'organisation car il espère obtenir, en échange de sa docilité, des avantages spécifiques ;
- l'**identification** (4 indices) : l'individu accepte l'influence de l'organisation car il est motivé par un désir d'affiliation ;
- l'**intériorisation** (5 indices) : cet état est basé sur une congruence des systèmes de valeur de l'individu et de ceux développés par l'organisation qui l'emploie.

Observation - Quoique séduisante, la démarche proposée par O'Reilly et Chatman n'en soulève pas moins un problème méthodologique majeur : les rubriques "identification" et "intériorisation" ne se distinguent pas assez l'une de l'autre et semblent découler d'un même construit théorique d'ordre affectif.

Exemples :

- "Je suis fier de dire à d'autres que je fais partie de cette organisation" (indice d'identification).
- "J'attache de l'importance à ce que cette organisation représente" (indice d'intériorisation).

2 - Reprenant les propositions avancées par Etzioni (1961), Penley et Gould (1988) mesurent l'implication à partir d'un questionnaire (15 indices) sur trois composantes :

- la **moralité** (5 indices), semblable au concept d'identification présenté par O'Reilly et Chatman ;
- le **calcul** (5 indices), similaire à la soumission évoquée plus haut ;
- l'**aliénation** (5 indices), représentant l'individu aux prises avec la sensation de perte de contrôle de la situation d'emploi dans laquelle il évolue.

Observation - L'originalité de ce questionnaire est d'ajouter aux traditionnelles mesures de l'affect et du cognitif, une évaluation d'un état plus social, celui d'aliénation. Comme l'expliquent ses auteurs, l'implication aliénée émane d'une sensation d'absence d'alternatives. L'employé est comme paralysé dans sa liberté de comportement par rapport à l'entreprise. L'inconvénient de cette mesure nous semble être l'éventuelle redondance conceptuelle par rapport à la nature de l'implication calculatrice.

3 - Enfin, il existe une troisième approche multidimensionnelle élaborée par les Canadiens Allen et Meyer (Meyer et Allen, 1987 ; Allen et Meyer, 1990) reposant elle aussi sur trois facettes de l'implication (questionnaire regroupant 24 indices) :

- l'**attachement affectif** (8 indices). Se référant au phénomène de congruence affective, cette dimension reflète la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente pour lui l'organisation, en terme de valeurs ;

- la **perception des coûts** (8 indices). Traduisant la nécessité, cette facette de l'implication représente l'élément calculateur du lien unissant l'individu à son entreprise ;

- l'**obligation** (8 indices). Plongeant ses racines dans la notion de devoir, cette dimension évoque les pressions exercées par la norme sociale qui pèsent sur l'individu et le poussent à agir de telle ou telle façon parce que "c'est la chose à faire ou à ne pas faire".

Observation - Au fil des études, il est apparu que le point faible de cette approche originale réside dans la présence même de la rubrique "obligation". En effet, la distinction de construit entre l'échelle affective et l'échelle normative ne s'est pas avérée concluante. Meyer et Allen semblent depuis avoir fait marche arrière et considèrent en ce moment une reformulation de la troisième composante du modèle (communication personnelle à l'auteur, 1991).

IV - CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'étude du phénomène d'implication fait progressivement son entrée dans le domaine de la recherche française. Il est toutefois nécessaire, dès le début, de savoir positionner correctement le concept notamment par rapport à d'autres notions de l'analyse organisationnelle.

Dans un premier lieu, il convient ainsi de résoudre les problèmes de terminologie inhérents à l'origine étrangère des travaux déjà effectués dans le domaine. Nous avons donc proposé de différencier l'implication, réservée à l'étude des rapports individu/entreprise, de l'engagement, concernant davantage les relations individu/travail. Dans un deuxième temps, nous avons insisté sur le caractère très ouvert de la mesure de l'implication sur le terrain. Loin de se résumer au seul outil de Mowday, les recherches récentes font état d'ouvertures vers des approches plus multi-dimensionnelles.

La portée de la mesure de l'implication nous semble grande. En aidant le gestionnaire à appréhender l'attitude du salarié envers son entreprise, elle peut permettre une meilleure gestion de carrière, ou une connaissance plus approfondie des processus de roulement de personnel. Mais l'implication c'est aussi un moyen de prise en compte des influences de la société, dans son ensemble, sur l'entreprise. Ce peut être le cas pour une meilleure compréhension de l'équilibre travail/famille chez le personnel féminin dont le double investissement doit être pris en compte. Il s'agit là d'un type de problème d'identité sociale, facteur de stress, que le gestionnaire sera en effet amené à traiter de plus en plus fréquemment.

Enfin, l'implication, considérée comme indice de satisfaction, peut tout à fait s'intégrer dans une poli-

tique de congruence entre les systèmes de valeur du salarié/citoyen et ceux développés par les entreprises au fil de "codes éthiques" ou autres "Principes" et "Engagements" (respectivement chez Honeywell et Pacific Telesis ; cité dans Lawler, 1986 : 226-227).

Bien que notre présentation se soit inscrite dans le domaine de la GRH, nous aimerions, avant de terminer, en profiter pour éclairer de quelques remarques la différence pouvant exister avec le Marketing sur ce même thème de l'implication.

Axée autour du couple consommateur/produit, l'implication en Marketing procède d'une démarche différente de celle prévalant en GRH. Ainsi, comme le

souligne une définition récente du concept, l'implication est avant tout une variable hypothétique ne pouvant se mesurer directement mais au travers de ses causes : "(l'implication est) une variable non observable, conçue comme un état de motivation, d'excitation ou d'intérêt, susceptible de jouer un rôle médiateur important sur le comportement" (Valette-Florence, 1989 : 75). La divergence conceptuelle de départ met en évidence la manière différente dont l'implication est appréciée sur le terrain. La méthode élaborée par Laurent et Kapférer (1986) est caractéristique de ce type d'approche : l'implication est fractionnée en un certain nombre de "facettes" qui sont mises en relation avec les divers profils des consommateurs dans un produit.

NOTES

1 Ceci, d'ailleurs, en dépit du fait que la recherche portant sur le concept de "*involvement*" repose en grande partie sur les travaux pionniers de C. Kiesler dont l'ouvrage majeur s'intitulait "*The psychology of commitment*" (1971).

2 Italique rajouté.
3 Italique rajouté.
4 Notre traduction.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 : 1-18.
- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. et Alonso, R.C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51 : 448-454.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 : 32-40.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 : 533-546.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York : The Free Press.
- Ghiglione, R., Bonnet, C. et Richard, J.F. (éds.) (1990). *Traité de psychologie cognitive*. Paris : Dunod.
- Hrebiniak, L.G. et Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 : 555-573.
- Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : P.U.G.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment*. New York : Academic Press.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization : three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 : 51-60.
- Laurent, G. et Kapférer, J.N. (1986). Les profils d'implication. *Recherche et Applications en Marketing*, 1 : 41-57.
- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1987). *Organizational commitment: toward a three-component model*. Research Bulletin n° 660, Department of Psychology, University of Western Ontario, Canada.
- Michel, S., "Motivation, satisfaction et implication", dans N. Aubert, J.P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Michel, *Management: aspects humains et organisationnels*, Paris : PUF, 1991, 173-202.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. London : Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247.
- O'Reilly, C. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 492-499.
- Penley, L.E. et Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 : 43-59.
- Ripon, A., "Satisfaction et implication dans le travail", dans C. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio, *Traité de psychologie du travail*, Paris : P.U.F., 1987, 421-434.
- Thévenet, M. (1990). Implication et gestion de carrière. Actes du congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, 599-608.
- Valette-Florence, P. (1989). Conceptualisation et mesure de l'implication. *Recherche et applications en marketing*, 4 : 57-78.