

# IMPLICATION DANS LE PRODUIT ET IMPLICATION DANS L'ORGANISATION

**E. TISSIER-DESBORDES**

Professeur au Groupe ESCP

**M. THEVENET**

Professeur à l'université du Maine-Le Mans  
et au Groupe ESSEC

*L'implication dans le produit fabriqué peut-elle expliquer ou être une composante de l'implication dans l'organisation ? Tel est le sujet de cet article, résultat d'une étude menée auprès des cadres d'une grande banque.*

*Les auteurs valident une échelle de mesure de l'implication dans l'organisation construite aux Etats-Unis et une échelle d'implication-produit validée essentiellement pour des produits de grande consommation.*

*Les cadres sont très fortement impliqués sur les produits qu'ils commercialisent, mais l'implication étant une notion multi-dimensionnelle, cette implication est forte sur les dimensions "intérêt" et "risque perçu" mais plus faible sur la dimension "plaisir".*

*Cette forte implication dans les produits fabriqués s'accompagne d'une forte implication dans l'organisation, les auteurs montrant l'existence d'une corrélation entre implication produit et implication dans l'organisation.*

Dans un grand nombre d'entreprises, l'employé producteur devient également consommateur : c'est le cas des entreprises produisant des biens de grande consommation et des sociétés de services destinés aux particuliers.

Ce lien producteur consommateur a été peu étudié par la littérature.

Dans les années 70 et dans une optique marxiste, Baudelot montre que l'ouvrier de l'industrie automobile fabrique des voitures qui sont destinées majoritairement aux classes sociales élevées, rejetant ainsi l'hypothèse d'un lien producteur consommateur.

Mais les années 70 sont loin et la société de consommation de masse a mis à la portée des employés de nombreux produits qu'eux-mêmes fabriquent.

La proximité avec le produit fabriqué est parfois évoquée dans les entretiens de recrutement : l'amour de l'automobile peut inciter le jeune étudiant à postuler dans une entreprise du secteur automobile et le passionné de mode dans une entreprise textile.

Les politiques de management et de gestion des ressources humaines développent un objectif d'implication, de mobilisation ou de dynamisation des personnes. Qu'en est-il de la similitude des deux concepts d'implication dans un produit donné et d'implication dans l'organisation ? L'implication produit se traduit-elle par une forte implication dans la société qui le fabrique ? Tel est le sujet que nous nous proposons d'étudier.

## Implication produit

Si les liens implication produit - implication dans l'organisation ont été peu étudiés, chaque thème pris séparément a fait l'objet d'une abondante littérature.

La notion d'implication produit a été longuement développée dans la littérature américaine des années 70. Développé par Sheriff et Cantril en 1947 en psychologie sociale, utilisé en 1965 par Krugman, ce terme a fait l'objet de multiples interprétations et de nombreuses tentatives de définition (voir Munch et Hunt, 1984).

L'implication produit (product involvement) est considérée comme un état non observable de motivation, d'intérêt et de plaisir.

Cet état est créé par des variables externes (situation, caractéristiques produit, communication) ou des variables internes (ego, valeurs personnelles) ; il se traduit par des comportements, des modes de recherche du produit et des sources d'information nécessaires pour prendre des décisions d'achat (Rotschild, 1984).

C'est le niveau d'importance personnelle perçue et/ou d'intérêt provoqué par un stimulus (ou des stimu-

li) lors d'une situation spécifique (Antil, 1984). L'implication est conçue comme étant fonction d'une personne, d'un objet, d'une situation (Engel, Blackwell et Miniard, 1990).

Très vite, le concept d'implication produit apparaît multidimensionnel, mais les chercheurs ne s'accordent pas sur les dimensions à prendre en compte.

Park et Young (1986) et Vaughn (1980) distinguent dimensions affective et cognitive, Houston et Rotschild (1978) implication occasionnelle et implication durable, cette dernière étant liée au degré de proximité affective avec le produit (Lastovicka et Gardner, 1979) et aux valeurs personnelles de l'individu (Tiebee, 1979).

La pression sociale peut augmenter l'implication, par exemple Zaichkowsky (1985) montre que l'implication pour le vin est largement plus faible quand il s'agit de vin ordinaire pour un repas ordinaire que pour un vin spécialement sélectionné pour une réception.

Valette-Florence (1988) considère qu'une relation durable peut renforcer les relations d'implication : l'employé travaillant quotidiennement avec le produit se trouve dans cette situation.

Mais les chercheurs en marketing n'ont jamais analysé l'implication produit d'un consommateur très particulier : le producteur-consommateur.

Il est intéressant de noter que cet individu ignoré par beaucoup ne le fut pas de tous. Alvin Toffler invente dans les années 80, le terme de "prosumer", mélange de "producer" et "consumer", pour signifier la fin de la division des sphères travail et consommation.

Mais il développa essentiellement le besoin et les capacités des individus à produire eux-mêmes des produits qu'ils vont consommer, particulièrement adaptés à leurs besoins.

Kapferer et Laurent (1983, 1985, 1986) et Laurent et Kapferer (1985, 1986) ont identifié cinq dimensions de l'implication :

- l'intérêt personnel pour le produit, c'est-à-dire son importance,
- le plaisir lié au produit,
- la valeur de signe du produit,
- deux aspects du risque perçu lié au produit :
  - l'importance perçue des conséquences négatives d'un mauvais choix,
  - la probabilité subjective de faire une erreur.

Valette-Florence (1988) a montré que la composante durable de l'implication est liée aux quatre premières composantes de l'implication selon Laurent et Kapferer, l'implication situationnelle, n'étant liée qu'aux deux dernières.

Nous retiendrons la définition de l'implication de Laurent et Kapferer qui nous semble intéressante par

sa multi-dimensionnalité. Ces deux auteurs proposent également une échelle de mesure de l'implication scientifiquement validée, que nous adopterons. Notons cependant que Zaichkowsky a également proposé un instrument de mesure de l'implication, "Involvement Inventory", qui semble mesurer essentiellement la dimension "importance" de l'implication (Engel, Blackwell, Miniard, 1990).

## Implication dans l'organisation

Le concept d'implication dans l'entreprise a été abondamment développé. Plusieurs revues présentent le champ des définitions (Reichers, 1985), ainsi que la diversité des formes et des facettes de l'implication (Morrow, 1983).

Selon Sandra Michel (1989) "L'implication se définit comme l'attachement au travail, l'identification au rôle de travailleur ; c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie ; c'est le fait que l'individu se définit lui-même au travers de son travail, c'est la force avec laquelle il s'identifie à sa tâche, a l'intention d'y être actif et considère ses activités professionnelles comme centrales pour lui".

L'implication est généralement considérée comme un facteur de performance (Porter, Mowday, Steers, 1982), les corrélations entre performance et implication étant plus significatives que celles entre performance et satisfaction.

Toutefois, les recherches ne sont pas unanimes sur ce point.

L'implication dans l'organisation semble être liée à un faible absentéisme et à une stabilité des salariés (Nicholson et al., 1976).

Elle entraîne également une forte adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise.

Staw (1977) retient une définition attitudinale plutôt que comportementale, mettant en valeur les liens affectifs entre un individu et l'organisation à laquelle il appartient.

Le processus d'implication dans l'organisation a été présenté par Mowday, Porter et Steers dans un processus d'identification possédant trois facteurs caractéristiques :

- l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise,
- l'aptitude à développer des efforts pour l'organisation,
- et le désir de rester.

Nous retiendrons cette dernière approche.

Les deux littératures mettent l'accent sur le processus d'identification de la personne dans deux de ces activités : la consommation et le travail.

Cette recherche essaie d'explorer des liens entre ces deux domaines.

## METHODOLOGIE

Cette étude s'est faite en deux temps : une phase qualitative réalisée dans le secteur automobile et une phase quantitative, réalisée dans une banque.

L'automobile est un des produits les plus impliquants, le nombre important de magazines traitant de ce sujet, de même que le fort taux de mémorisation des annonces publicitaires d'automobile peuvent être considérés comme quelques éléments de preuve. Zaichkowski (1985), à l'aide de l'"Involvement Inventory" trouva un des scores les plus élevés pour ce produit.

Les produits financiers sont également dans ce cas, pour un public plus restreint.

La population cadre nous a permis d'administrer un questionnaire plus complexe que celui qu'il aurait été possible d'élaborer pour une population ouvrière.

### Entretiens semi-directifs

Nous avons sélectionné des cadres en fonction des trois critères suivants :

- le département de travail (production, commercial, administratif),
- l'ancienneté dans l'entreprise (moins de trois ans, entre trois et dix ans, plus de dix ans),
- le niveau hiérarchique (P1-2, 3A, 3B-3C), ces catégories sont celles utilisées par l'entreprise d'accueil.

### Niveau hiérarchique

ANCIENNETE	NH1 (P1-P2)	NH2 (3A)	NH3 (3B-3C)
< 3ans	Production et recherche	Commercial	Administratif et fonctionnel
3-10 ans	Commercial	Administratif et fonctionnel	Production et recherche
>10 ans	Administratif et fonctionnel	Production et recherche	Commercial

Cette première phase avait pour but le repérage d'opinions contrastées et une meilleure connaissance du terrain, pour nous permettre l'élaboration d'un questionnaire.

En aucun cas, les résultats de cette première phase ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population cadre de l'entreprise.

L'entretien s'est déroulé autour de trois grands thèmes : la consommation, l'entreprise et le travail.

L'intérêt pour le produit automobile s'est trouvé confirmé, avec d'autres produits, comme le livre et le meuble.

Les deux univers "travail" et "consommation" semblent bien distincts, sauf pour une catégorie de cadres pour qui consommer est aussi un apprentissage, une possibilité d'observation des comportements d'achat, des besoins, des attentes et également de l'offre de produits. Plus de frontières entre les deux domaines, tout est imbriqué et la compréhension d'un domaine doit servir l'action dans l'autre domaine.

Pourtant, dans le secteur automobile, l'imbrication existe : le cadre achète les voitures qu'il produit. Il est impensable de posséder une voiture de la concurrence et les avantages financiers offerts par la société sont considérés comme important.

La relation à l'automobile est très variable selon les individus.

On trouve des passionnés, pour qui le ronflement d'un moteur est une véritable jouissance et des indifférents, se servant peu de leur voiture et préférant prendre le train. Pour certains, la voiture est un objet de culte, culte qui s'explique partiellement par des pratiques parentales : "dans la famille, l'acquisition d'une nouvelle voiture était une fête et on en parlait longtemps à l'avance, chacun donnait son avis"... Ce culte peut même se concrétiser par une collection de voitures miniatures (de la compagnie, bien sur...).

Mais les discours sur l'automobile sont nombreux et fréquents. Dès que l'on travaille dans le secteur automobile, les amis et relations demandent des conseils.

La presse automobile est largement lue ou feuilletée dans le cadre professionnel, rarement avec passion. Il en va différemment pour les courses automobiles qui étaient largement suivies quand la société était présente en formule 1.

Nous avons sélectionné notre échantillon en fonction de trois critères (ancienneté dans l'entreprise, le niveau hiérarchique et la fonction), deux autres critères nous ont semblé importants :

- l'âge, les comportements de consommation, la répartition des rôles au sein du foyer et l'éthique de travail ayant considérablement évolué avec les générations,
- la promotion interne, les cadres "sortis du rang" nous ayant semblé plus attachés à l'entreprise, avec un lien affectif plus fort.

Cette première phase qualitative nous a permis de bâtir un questionnaire reprenant les trois dimensions de l'entretien semi-directif : la consommation et la relation au produit fabriqué, l'entreprise et le travail.

Un autre secteur nous semblait intéressant : le secteur bancaire. L'opportunité nous fut donnée de pouvoir y mener une enquête avec de bonnes conditions d'administration des questionnaires. En effet, il nous fut impossible d'administrer notre questionnaire dans l'entreprise automobile sur l'ensemble de la population cadre. Il ne nous aurait été possible de mener notre étude que sur un échantillon restreint. Le faible taux de remontée des questionnaires pouvait totalement biaiser notre enquête, ne répondant que les individus motivés ou fortement impliqués dans l'entreprise.

Des entretiens ont de nouveau été effectués pour prendre en compte dans la rédaction définitive du questionnaire, les spécificités sectorielles (conditions de travail, grille hiérarchique, avantages annexes, etc.).

### Construction du questionnaire

Nous avons mesuré l'implication pour trois catégories de produits : les livres, les meubles et les produits financiers, en utilisant l'échelle multidimensionnelle mise au point par Laurent et Kapferer.

L'implication dans l'organisation fut mesurée par l'échelle O.C.Q., traduite de l'anglais (Mowday, Porter, Steers).

Les questionnaires ont été administrés à une population de cadres en formation. Le taux de retour fut de 100 %, les questionnaires étant distribués puis ramassés après 45 min. environ, en salle de cours.

Notre échantillon est composé de 269 cadres d'une même banque française de dépôt. Ils ont tous le même grade (classe 7 dans la convention collective de la banque) et appartiennent à l'ensemble des directions et des activités de l'entreprise (54 % aux réseaux d'agences, 37 % à une direction fonctionnelle, 9 % à un centre de production ou de traitement).

### LES RESULTATS

#### • Fiabilité de l'échelle O.C.Q., traduite et appliquée à un public de cadres français

Mowday, Porter et Steers ont trouvé des valeurs de  $\alpha$  allant de .82 à .90 sur neuf échantillons d'employés ou de cadres. Sur notre échantillon, la valeur de  $\alpha$  est de .852.

Toutefois, en analysant plus finement cette échelle, la valeur de  $\alpha$  augmente en supprimant quatre items de l'échelle :

- item 4 : j'accepterais tout autre travail de cadre pour pouvoir continuer de travailler dans cette entreprise ;

- item 7 : je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail serait le même ;
- item 12 : souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise sur des sujets importants qui concernent ses salariés ;
- item 13 : je me préoccupe vraiment du futur de cette entreprise.

Ces résultats sont intéressants car ils infirment quelques recherches tendant à montrer que seules les questions négatives ou celles concernant le désir de rester pouvaient augmenter la fiabilité. Dans notre recherche seulement deux des quatre items augmentant la fiabilité lorsqu'ils sont supprimés, sont négatifs.

#### • Fiabilité de l'échelle d'implication produit de Laurent et Kapferer

Les échelles de mesure de l'implication produit présentent une assez bonne fiabilité, toutefois inférieure aux résultats de Kapferer et Laurent.

Le tableau suivant présente les coefficients  $\alpha$  de Cronbach pour les différents produits étudiés et sur les différentes facettes de l'implication et les compare avec les coefficients de Laurent et Kapferer.

produit	intérêt	plaisir	signe	risqcsq	risqprob
meubles	.768	.823	.892	.675	.652
livres	.773	.792	.894	.765	.556
produits financiers	.730	.744	.670	.500	.740
Laurent et Kapferer	.76	.83	.81	.72	.54

- risqcsq : importance perçue des conséquences négatives d'un mauvais achat.
- risqprob : probabilité subjective d'un mauvais achat.

La majorité de ces indices de fiabilité reste acceptable et proche des indicateurs de fiabilité de Laurent et Kapferer.

Il est important toutefois de noter des  $\alpha$  inférieurs pour les dimensions de l'implication dans les produits financiers.

Une des explications possibles est la plus grande hétérogénéité des produits financiers, qui peuvent revêtir des formes très différentes.

• **Forte implication sur les produits financiers**

Il importe de connaître les différents scores d'implication sur les différentes dimensions de l'implication des différents produits étudiés.

Précisons que les échelles d'implication sont en cinq points.

**Score moyen d'implication**

	INTERET	PLAISIR	SIGNE	RISQCSQ	RISQPROB
<b>MEUBLE</b>	3,79	3,96	3,55	3,98	2,88
Indice	126	132	118	133	96
<b>LIVRE</b>	3,51	3,92	3,29	2,90	3,33
Indice	117	131	110	97	111
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>					
Indice	3,50	2,70	3,26	4,05	3,26
	117	90	109	135	109

Sur toutes les dimensions sauf la dimension plaisir, le score moyen est supérieur à la note moyenne qu'est 3,00. On peut ainsi en conclure que les cadres sont impliqués sur les produits financiers.

Ces produits financiers sont aussi impliquants que des produits jugés généralement très impliquants (meuble et livre). Mais il est intéressant de remarquer qu'ils ne sont pas impliquants sur les mêmes dimensions :

- le livre et le meuble sont impliquants car l'on prend du plaisir à leur achat, ce qui n'est pas le cas des produits financiers ;
- le meuble est également un produit impliquant compte tenu des risques liés aux conséquences d'un mauvais achat : on peut penser que le prix élevé des meubles explique en partie ce score ;
- les produits financiers sont impliquants car ce sont des produits intéressants — mais non plaisants — pour lesquels les risques liés aux conséquences négatives d'un mauvais achat sont importants : on peut perdre de l'argent !

Notons que les indices d'implication sont particulièrement élevés si on les compare avec les indices résultant de l'étude de Laurent et Kapferer sur des produits de grande consommation.

Il serait toutefois intéressant de mesurer ces dimensions de l'implication sur une population extérieure à l'entreprise, pour voir si les cadres d'une entreprise sont plus impliqués sur leur produit que l'individu moyen.

Il serait également intéressant de comparer, à l'intérieur d'une même entreprise, les taux d'implication d'une population de cadres avec une population d'employés.

La population cadre de cette entreprise étant très impliquée sur les produits et services qu'elle commercialise, nous avons voulu savoir si cette forte implication était corrélée avec l'implication dans l'organisation.

• **Corrélation entre implication dans les produits financiers et l'organisation**

	BQIMP	BQSIG	BQRISQ	BQPL	BQPROB	BQINT
IMPT	,25***	,1*		,21*		,32***

- **BQIMP** : implication dans le produit bancaire, somme des différentes composantes de l'implication.
- **BQSIG** : valeur-signe du produit.
- **BQRISQ** : dimension risque lié aux conséquences négatives d'un mauvais achat.
- **BQPL** : dimension plaisir du produit.
- **BQPROB** : probabilité d'erreur de choix du produit.
- **BQINT** : intérêt pour le produit.
- **IMPT** : implication dans l'organisation.

- \* p < 0,05
- \*\* p < 0,01
- \*\*\* p < 0,000

Seules trois dimensions sont corrélées de manière significative, même si un indice composite sur l'implication dans le produit est corrélé avec l'implication dans l'organisation, ce qui nous permet de souligner de nouveau la multidimensionnalité de l'implication produit.

Nous avons constitué une nouvelle valeur de l'implication formée des trois variables corrélées à l'implication organisationnelle.

Nous améliorons ainsi la valeur du R<sup>2</sup> de la corrélation entre l'implication dans l'organisation et l'implication dans le produit.

$$R^2 = ,287 ***$$

Ces résultats montrent que l'implication dans le produit est une dimension importante de l'implication dans l'organisation, à prendre en compte dans des études ultérieures au même titre que l'âge ou le niveau de rémunération.

Le premier niveau de conséquences concerne la politique de personnel. En effet, l'intégration des cadres devrait mettre l'accent sur la formation et l'informa-

tion sur les produits bancaires pour renforcer leur implication.

Cette intégration ne devrait pas se réduire à une simple sensibilisation à l'entreprise et à ses valeurs.

Le deuxième niveau de conséquences concerne la ressource considérable que constitue l'implication des cadres pour mettre en œuvre les nouvelles stratégies de la banque orientées vers le marketing.

#### Limites et recherches futures

Ces résultats ouvrent de nouvelles perspectives pour la recherche sur l'implication dans l'organisation.

Nous avons précédemment souligné quelques-unes des études complémentaires qui nous semblent nécessaires.

Une meilleure compréhension de cette corrélation nous semble à approfondir, en incorporant dans une étude les variables déjà étudiées par la littérature sur

l'implication dans l'organisation, tels l'âge, le niveau d'étude, la rémunération, etc.

Il serait sans doute hasardeux d'élargir les résultats de cette étude à d'autres secteurs, la banque étant un lieu de forte culture d'entreprise avec un grand nombre de particularités (Thévenet, 1986).

Notre population, très homogène, ne peut être considérée comme représentative de la population des cadres et encore moins des salariés.

Cette population est essentiellement masculine (12 % femmes, 88 % d'hommes).

L'implication dans le produit en tant que facteur d'implication dans l'organisation peut revêtir un intérêt particulier à l'embauche, mais également dans une démarche qualité, où l'attachement au produit peut conduire à un désir de produit bien fait ou de services bien rendus.

#### BIBLIOGRAPHIE

ANTIL John H., Conceptualization and Operationalization of involvement, in *Advances in consumer research*, vol 11, T.C. Kinnear, ed., Association for consumer research, pp. 203-209., 1984.

BAUDELLOT C., ESTABLET R., TOISIER J., Qui travaille pour qui ?, Paris, Maspéro, 1979.

ENGEL James F., BLACKWELL Roger D., MINIARD Paul W., *Consumer Behavior*, The Dryden Press, (6th ed), 1990.

HOUSTON M., ROTHSCHILD M., Conceptual and methodological perspectives on involvement, in S. JAIN (editor) : *Research Frontiers in Marketing: dialogues and directions*. American Marketing Association, 1978. 184-187.

KAPFERER J.N. and Gilles LAURENT, Comment mesurer le degré d'implication des consommateurs, IREP, July 1983.

KAPFERER J.N. and Gilles LAURENT, La sensibilité aux marques : un nouveau concept pour gérer les marques, Paris, Fondation Jours de France pour la recherche en publicité, 1983.

KRUGMAN Herbert, "The impact of television advertising: Learning without involvement", *Public Opinion Quarterly* 29 (fall 1965), 349-356.

LASTOVICKA J., GARDNER D., Components of involvement in J. Maloney et B. Silverman (eds), *Attitudes Research plays for high stakes*. American Marketing Association, 1979, 53-73.

LAURENT G., KAPFERER J.N., Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 1985, 22, 41-53.

LAURENT G., KAPFERER J.N., Les profils d'implication. *Recherche et Applications en Marketing*, 1986, 1, 41-58.

MICHEL Sandra, *Peut-on gérer les motivations*, Paris, PUF, 1989.

MORROW P.C., Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment, 1983, 8, 486-500.

MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M., The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 224-247.

MOWDAY Richard T., Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, *Employee-Organization Linkages*. New York:

Academic Press, 1982.

MUNCH James A., HUNT Shelby D., Consumer involvement: Definition issues and research directions, in *Advances in consumer research*, vol 11, T.C. Kinnear, ed., Association for consumer research, pp. 193-196., 1984.

NICHOLSON N., BROWN C.A., CHADWICK-JONES J.K., Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61-6, 728-737.

PARK C., YOUNG S., Consumer response to television commercials: the impact of involvement and background music on brand attitude formation. *Journal of Marketing Research*, 1986, 23, 11-24.

REICHERS A.E., Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 1985, 10, 465-476.

ROTSCHILD Michael L., Perspectives on involvement: current problems and future directions, in *Advances in consumer research*, vol 11, T.C. Kinnear, ed., Association for consumer research, pp. 216-217, 1984.

SHERIF C., CANTRIL H., *The psychology of ego-involvement*. New York, Wiley, 1947.

STAW B.M., Two sides of commitment. Paper presented at the national meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida, 1977.

THEVENET M., L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains. Thèse de Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle. Université d'Aix-Marseille 3, 1981.

THEVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation, 1986.

TYEBJEE T., Response time, conflict, and involvement in brand choice. *Journal of Consumer Research*, 1979, 6, 295-304.

VALETTE-FLORENCE P., L'implication, variable médiatrice entre styles de vie, valeur et mode de consommation. Thèse de Doctorat es-sciences de gestion, ESA, Grenoble, 1988.

ZACHKOWSKY Judith Lynne, Measuring the involvement construct, *Journal of consumer research*, vol 12, déc. 1985, pp. 341-352.