

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET CONTINGENCES INDIVIDUELLES LES RESULTATS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE

Nathalie COMMEIRAS

IAE - CREGO - GRH - MONTPELLIER

RESUME

Une revue de la littérature nous amène à conclure qu'il semblerait qu'actuellement, les résultats des recherches existantes restent flous et controversés. Les variables démographiques influencent-elles l'implication organisationnelle ? La question est toujours d'actualité.

Afin de tenter d'éclaircir le débat, une enquête a été menée auprès de 210 salariés (184 questionnaires utilisables). Après avoir décelé les dimensions de l'implication, les résultats des analyses de variance et des tests de Duncan confirment l'existence de relations d'association entre certaines variables démographiques et l'implication à savoir la position hiérarchique, l'âge, l'ancienneté affectant exclusivement sa dimension cognitive.

Dans un contexte de compétition accrue, les équipes dirigeantes tentent de réduire leurs coûts mais surtout de développer l'implication des salariés. Elles en attendent leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et leur mobilisation pour mieux atteindre les buts de l'organisation. Les propos de THEVENET (1992) le confirment: *«l'impliqué adhérerait aux buts et aux valeurs de l'organisation ; il serait dévoué à celle-ci pour l'aider à réussir et renforcer ses valeurs les plus fortes. En un mot voilà le type même de personnes dont l'entreprise aurait besoin dans ces périodes incertaines où elle doit assumer de très profonds changements»*. Un personnel impliqué, ce serait donc tout bénéfique pour l'entreprise.

Au vu de la littérature, la conceptualisation de l'implication organisationnelle est très hétérogène. Toutefois, deux approches dominent :

- **l'approche instrumentale**, cognitive relative d'une part à la théorie des avantages comparatifs (*«side bet theory»*) c'est à dire à la perception des coûts associés au départ de l'organisation (COHEN et al, 1992, 1990 ; ALLEN et al, 1991, 1990 ...) et d'autre part à la théorie de l'échange c'est à dire à la relation d'échanges réciproques entre le salarié et l'organisation (CHATMAN et

al, 1986 ; CALDWELL et al, 1990...). L'individu «calcule» son lien avec l'entreprise d'où la dénomination d'implication calculée.

- **l'approche affective** inhérente à l'attachement affectif à l'organisation : la personne s'identifie à l'organisation et s'engage à rester membre de cette dernière afin de poursuivre ses buts (PORTER et al, 1970, 1974, 1979, 1982 ; THEVENET, 1992, 1990, BERNARD, 1991...).

THEVENET (1992), RANDALL et al (1990), PENLEY et al (1988)... considèrent ces deux approches comme les principales explications de l'implication.

Mais l'attitude d'implication est-elle adoptée par tous les salariés ? ou au contraire, est elle influencée par certains facteurs telles que les variables démographiques ?

Au vu de la littérature, l'implication organisationnelle est provoquée par une multitude d'antécédents. Néanmoins, une analyse des travaux existants permet de déceler une polémique inhérente à la relation voire à l'impact de certains déterminants sur l'implication. Il existe donc une certaine ambiguïté, un certain flou quant à la

détermination des antécédents de l'implication organisationnelle.

Notre exposé va tenter de clarifier partiellement le débat en se focalisant exclusivement sur une catégorie de déterminants possibles, les variables démographiques : les variables démographiques influencent-elles le degré d'implication du salarié dans l'entreprise ?.

Nous nous proposons donc, dans cette communication, de faire brièvement un état des recherches existantes inhérentes à ces deux concepts. Par la suite, nous essaierons, lors d'une enquête, de déceler, en premier lieu, les dimensions de l'implication organisationnelle à partir d'une analyse en composantes principales avec rotation, ensuite nous tenterons de dévoiler les relations existantes entre ce construit, abordé selon une approche d'une part, unidimensionnelle (score global), et d'autre part, multidimensionnelle, et les différentes variables démographiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de formation, l'ancienneté dans l'entreprise et la position hiérarchique.

LE CONCEPT D'IMPLICATION ET LES VARIABLES DEMOGRAPHIQUES

«*L'implication est essentielle dans la vie de l'organisation*» (De COTIIS et al, 1987).

Une revue de la littérature révèle que maintes recherches s'intéressent à l'identification des déterminants possibles de l'implication.

Dans un premier temps, nous allons présenter les modèles dominants, ensuite, nous évoquerons les principaux résultats des travaux empiriques.

PRESENTATION DES MODELES EXISTANTS

Etant nombreux et divers, la plupart des chercheurs les classifient.

Une revue de la littérature nous permet de déceler deux types de modèles :

- les déterminants de l'implication globale (approche unidimensionnelle)
- les déterminants des dimensions de l'implication (approche multidimensionnelle).

Les déterminants de l'implication globale

Après avoir analysé une trentaine de recherches, MOWDAY et alii (1982) les classent en quatre grandes catégories :

- **les facteurs personnels** (âge, sexe, état civil, scolarité, niveau hiérarchique, besoin d'accomplissement, ambition)

- **les caractéristiques du travail** (autonomie, identité, variété, complexité, visibilité des résultats, ambiguïté et conflit du rôle, opportunités de promotion)

- **les caractéristiques de l'organisation** (décentralisation, formalisation, participation à la propriété, style de leadership)

- **liens individu-organisation** (satisfaction du travail, sentiment d'importance, relations avec les supérieurs, les collègues de travail)

Un grand nombre de travaux de recherche reprend cette classification pour détecter les déterminants de l'implication (MATHIEU, 1991, 1990, 1989 ; NEAR, 1989 ; GLISSON et al, 1988 ; LUTHANS al, 1987 ; DeCOTIIS et al, 1987 ; GRIFFIN et al, 1986).

ANGLE et PERRY (1983), PIERCE et RANDALL (1987) et COHEN (1992) ont une vision légèrement différente ; ils les regroupent en deux modèles :

- **le modèle-membre** («*member model*») : l'implication varie conformément aux attributs (âge, sexe...) des salariés et à leurs actions réalisées. Le point central de cette approche est la théorie des avantages comparatifs («*side bet theory*») (BECKER, 1960).

- **le modèle-organisation** («*organization model*»), constitué des caractéristiques structurales, des opportunités de promotion..., l'implication organisationnelle est dépendante de la façon dont les membres sont traités par l'organisation.

Ces deux approches sont distinctes par le fait que c'est soit l'individu, soit l'organisation qui est à l'origine des actions conduisant à accroître l'implication.

MOTTAZ (1988) a une conception originale des déterminants de l'implication. Il les intègre dans un modèle global basé sur la perspective de l'échange, suggérant que l'implication est largement tributaire des rétributions et des valeurs.

Il distingue :

- **les rétributions intrinsèques**, liées à la tâche, comme le degré d'autonomie, le degré de signification du travail et le degré d'intérêt.

- Parmi **les rétributions extrinsèques**, il identifie les rétributions sociales (aide du supérieur et des subordonnés) et les rétributions organisationnelles (conditions générales de travail, l'équité du salaire, l'opportunité de promotion, les avantages sociaux).

Quant aux valeurs, MOTTAZ les mesure par l'importance plus ou moins grande que le salarié accorde aux diverses catégories de rétributions.

Par ailleurs, il est le seul à souligner que les caractéristiques personnelles (ou les variables démographiques) peuvent être corrélées avec l'implication mais ne sont pas des déterminants du concept car elles n'expliquent pas la formation de l'attitude d'implication.

Les déterminants des dimensions de l'implication

Récemment, de rares chercheurs affinent l'analyse en tentant de découvrir les déterminants des dimensions de l'implication.

Sur la base des travaux de MOWDAY et alii (1982), ALLEN et MEYER (1991) élaborent le modèle suivant :

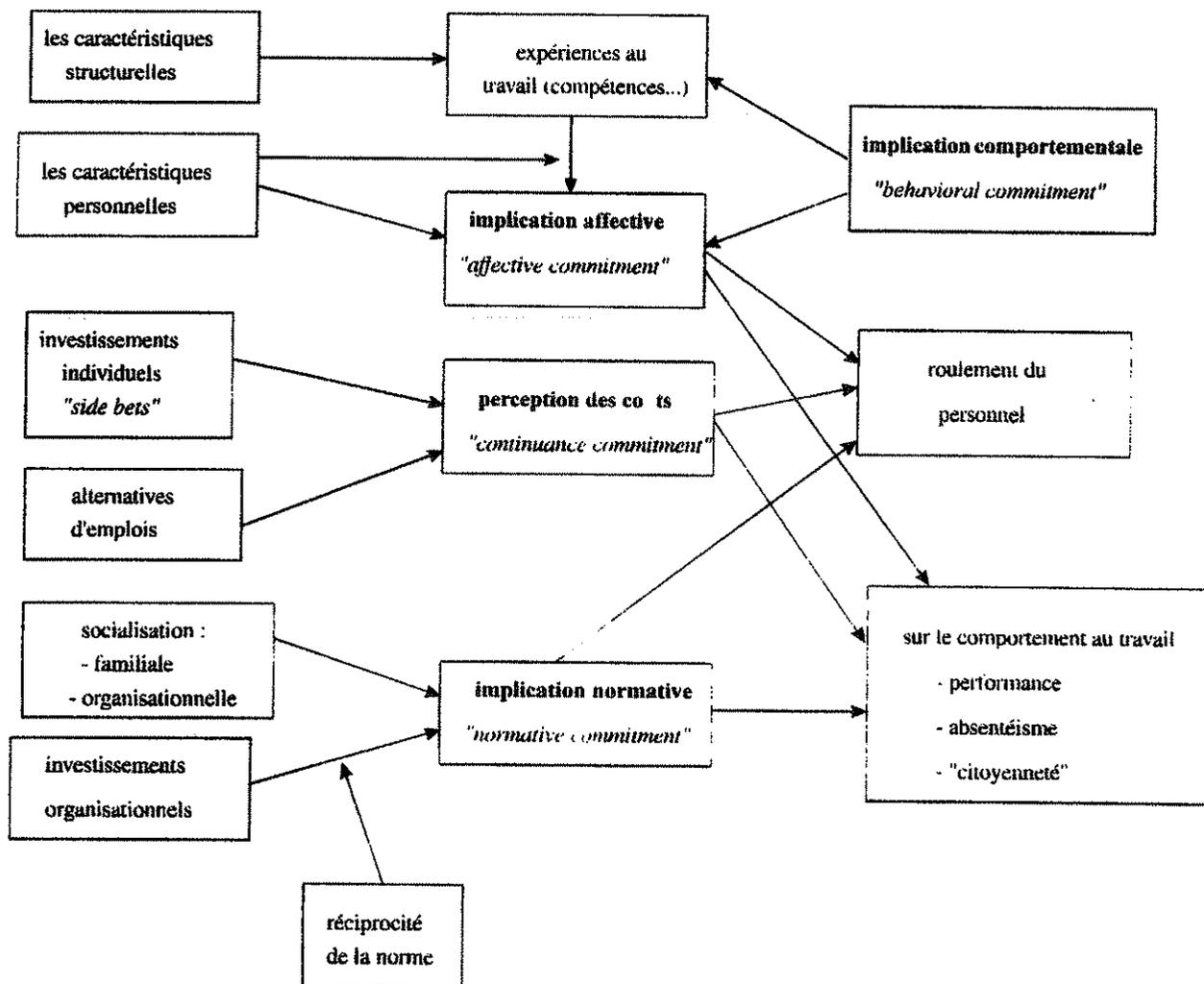


Schéma 1 - Le modèle de l'implication organisationnelle
(ALLEN et MEYER, 1991)

De même, ANGLE et LARSON (1993), se référant aux travaux de ANGLE et PERRY (1983) (modèle-membre, modèle-organisation), tentent de découvrir les déterminants de l'impli-

cation en scindant le «modèle membre» en deux composantes, les investissements réalisés («side bets») et les facteurs naturels (âge, sexe...).

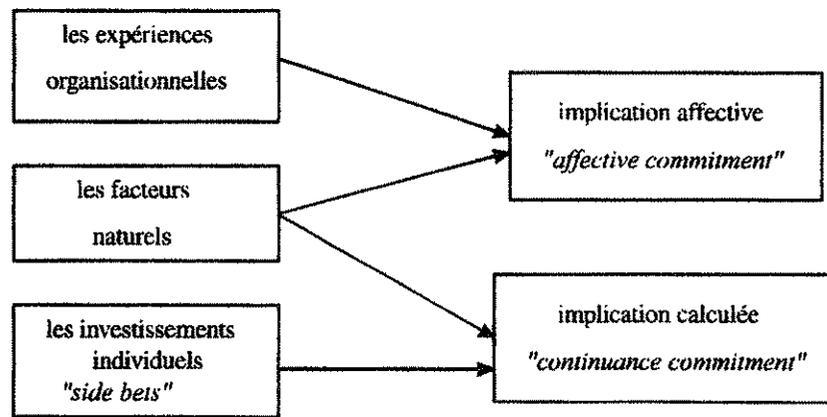


Schéma 2 - Relations entre les principaux déterminants et les dimensions de l'implication
(ANGLE et LAWSON, 1993)

L'originalité de cette étude réside dans le fait que l'implication-obligation («normative commitment») n'est pas traitée comme une facette de l'implication mais comme un antécédent de l'implication affective et calculée, incorporée dans les facteurs naturels.

En conclusion, ces modèles permettent d'appréhender les variables démographiques (caractéristiques personnelles, facteurs naturels, modèle-membre) en tant que déterminant potentiel de l'implication organisationnelle.

RESULTATS DE TRAVAUX EMPIRIQUES DANS DIFFERENTS PAYS

Pour de nombreux chercheurs, il sembleraient que certaines variables démographiques soient corrélées significativement avec l'implication voire aient une influence notable. Toutefois, il faut être prudent car les recherches expérimentales tendant à prouver la causalité sont très rares (MATHIEU et al, 1991, 1990, 1989 ; ALLEN et MEYER, 1991 ; DeCOTIIS et SUMMERS, 1987 ; BATEMAN et STRASSER, 1984). De plus les coefficients entre les diverses variables et une mesure quelconque de l'implication sont, en règle générale, faibles : la plupart se situe entre 0.15 et 0.25.

Dans ce paragraphe, nous dévoilerons l'impact (voire les corrélations) des différentes variables démographiques sur l'implication abordée, dans un premier temps sous une approche

unidimensionnelle, et dans un deuxième sous une perspective multidimensionnelle.

Selon une approche unidimensionnelle de l'implication :

La majorité des travaux analyse les corrélations existantes voire l'influence des caractéristiques personnelles selon une approche unidimensionnelle.

Les principaux résultats sont les suivants :

L'âge et l'ancienneté

La majorité des études empiriques affirme que l'implication croît avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise (WETZEL et al, 1990 ; BARLING et al, 1990 ; PUTTI et alii, 1990 ; COHEN et al, 1990 ; DORNSTEIN et al, 1989 ; NEAR, 1989 ; JANS, 1989 ; ALLEN et al, 1989, 1984....). En effet, sur un plan cognitif, il est vraisemblable qu'avec l'âge, il devienne plus difficile de trouver un autre emploi, ainsi les individus seraient contraints à investir dans leur organisation actuelle. De même, sur un plan affectif, l'identification est un processus long ; en conséquence les personnes ayant de l'ancienneté dans l'entreprise ont probablement renforcé leurs liens avec l'organisation sinon elles l'auraient déjà quitter ou adopter des comportements de retraits.

Certains résultats ne sont pas aussi tranchés car l'effet de l'âge et de l'ancienneté peut être influencé par d'autres variables. THEVENET (1992) déclare que dans la perspective échangiste,

l'effet d'ancienneté ne peut être considéré comme linéaire : de jeunes diplômés, par exemple, vont être fortement impliqués dans les premières années car ils ont énormément à gagner en expérience. De même, certains auteurs (MOTTAZ, 1988 ; MATHIEU et al, 1989, BATEMAN et al, 1984...) démontrent que l'âge et l'ancienneté peuvent être corrélées avec l'implication mais ne sont pas des déterminants de celle-ci car ces variables ne peuvent en expliquer la formation.

La formation

Le niveau de formation générale est estimé être une variable de moindre implication : plus les salariés seraient formés, moins ils seraient impliqués (WETZEL et al, 1990 ; COHEN et al, 1990 ; PUTTI et al, 1990 ; MATHIEU et al, 1990 ; DORNSTEIN et al, 1989 ; NEAR, 1989 ; ALVI et al, 1987 ; LUTHANS et alii, 1987...). Dans une perspective cognitive, la personne formée a une valeur supérieure comparée à un salarié ayant un niveau de formation peu élevé, elle a donc d'apparentes opportunités de départ. Selon une approche affective, THEVENET (1992) observe que «les institutions de formation et d'éducation ont permis à la personne de s'investir et d'expérimenter d'autres activités [...] ; ainsi, l'entreprise comme lieu d'identification est directement en compétition avec d'autres lieux et systèmes de valeurs expérimentées par la personne».

En revanche, de nombreux auteurs estiment que le niveau de formation n'est pas corrélé avec l'implication (BARLING et al, 1990 ; GLISSON et al, 1988 ; MOTTAZ, 1988...). De même, l'étude empirique de BABA et al (1987) conclut à une relation positive entre ces deux variables.

Le sexe

Dans certains travaux, le sexe est corrélé avec l'implication : les femmes sont plus impliquées que les hommes (PUTTI et al, 1990 ; WETZEL et al, 1990 ; MATHIEU et al, 1990 ; COHEN et al, 1990 ; ALVI et al, 1987 ; BABA et al, 1987...). L'explication donnée par THEVENET (1992) est qu'elles ont dû franchir des barrières plus nombreuses et difficiles pour accéder à leurs positions, elles ont donc dû investir plus dans l'organisation. D'autres résultats sont contradictoires : ARANYA et al, 1986 ; CHUSMIR, 1982 notent que la femme est moins impliquée que l'homme et l'expliquent par les rôles attribués à la femme dans la société : celle-ci recevrait de telles pressions de l'extérieur (la famille) qu'elle renoncerait peu à peu à un investissement dans l'entreprise. D'autres (BARLING et al, 1990 ; NEAR, 1989 ; GLISSON et al, 1988, MOTTAZ, 1988...) attestent

qu'il n'y a aucune relation entre le sexe et l'implication.

La position hiérarchique

COHEN (1992) note une corrélation plus élevée entre l'implication et le «modèle-membre» pour les «cols bleus» (ouvriers) et une relation plus forte entre l'implication et le «modèle-organisation» pour les «cols blanc» (les cadres). Ses travaux basés sur le questionnaire de mesure de PORTER (1974) sont les seuls, à notre connaissance, à approfondir cette relation ; ses conclusions sont les suivantes

- concernant les facteurs personnels : Le degré d'implication du cadre ou de l'ouvrier ne varie pas selon son ancienneté, son âge ou le nombre d'enfants à charge. Par contre, les variables telles que la formation, la situation de famille ont une influence plus forte sur l'implication des ouvriers que sur celle des cadres. De même, parmi les ouvriers, les femmes sont plus impliquées, tandis que chez les cadres, ce sont les hommes.

- se rapportant à des variables psychologiques : le lien entre le besoin de se réaliser et l'implication est plus significatif parmi le personnel cadre. La corrélation entre la motivation et l'implication, au contraire, est plus élevée chez le personnel ouvrier.

- relatives à des caractéristiques structurelles : L'implication des cadres et des ouvriers ne diffèrent pas selon des variables telles que la centralisation, le conflit du rôle. Par contre, l'impact de la communication, de l'autonomie sera plus important chez les cadres.

COHEN (1992) conclut qu'en règle générale, les différences d'implication cadres-ouvriers sont plus significatives pour les variables inhérentes aux caractéristiques personnelles que pour celles de l'organisation.

De même, THEVENET (1990, 1992), MATHIEU (1991), COHEN et al (1990), JANS (1989) notent que l'implication des cadres est plus élevée que celle du personnel non cadre «l'implication est plus forte pour des échantillons de cadres que pour des vendeurs de terrain» (THEVENET, 1992).

Par contre, d'autres affirment que l'implication est élevée ou faible quelle que soit la position hiérarchique. En revanche, MOWDAY et alii (1982) attestent qu'il n'existe aucune différence significative d'implication au travers des statuts. De même, KOSLOWSKY (1990) observe que l'implication n'est pas influencée par cette variable.

AUTEURS	ECHANTILLON	ECHELLE DE MESURE	PRINCIPALES CONCLUSIONS
COHEN 1992	méta analyse sur 98 échantillons		âge . aucune différence selon la position hiérarchique idem pour ancienneté . nombre d'enfants . formation . influence plus forte sur l'implication des ouvriers/aux cadres . femmes ouvrières plus impliqués que les femmes cadres . par contre pour les hommes la relation est inversée.
THEVENET 1990	250 cadres dans 1 banque/FRANCE	15 items OCQ	position hiérarchique (+) . âge (+) . ancienneté (+) . formation (-)
BARLING et al 1990	100 professeurs et directeurs de collège/CANADA	9 items OCQ	âge (+) . ancienneté-entreprise (+) . position hiérarchique (nns) : formation (ns) : sexe (ns)
WETZEL et al 1990	469 salariés de coopératives /CANADA	8 items OCQ	âge (+) . formation (-) . sexe (femme) . situation de famille (marié) . nombre d'enfants à charge
MATHIEU et al 1990	méta analyse . 200 articles		âge (+) . formation (-) . ancienneté-entreprise (+) : sexe (femme)
COHEN et al 1990	méta analyse 50 articles		âge (+) : ancienneté (+) . formation (-) . position hiérarchique (+) . sexe (femme) . situation de famille (ns) . nombre d'enfants (ns)
KOSLOWSKY 1990	207 policiers/ISRAEL	15 items OCQ 3 items Alutto	position hiérarchique (ns)
PUTTI et alii 1990	121 cadres d'ent. de SINGAPOUR	15 items OCQ	âge (+) . ancienneté-entreprise (+) . sexe (femme) : formation (-) . situation de famille (marié)
JANS 1989	1300 officiers AUSTRALIE	4 items OCQ 4 crees	âge (+) . position hiérarchique (+)
MATHIEU et al 1989	354 salariés de 3 ent/USA	15 items OCQ	sexe (femme) : situation de famille (marié)
NEAR 1989	3549 salariés d'ent/USA et 3638 d'ent/JAPON	7 items OCQ 2 crees	âge (+) : formation (-) . situation de famille (marié) : sexe (ns)
DORNSTEIN et al 1989	250 techniciens de l'armée	15 items OCQ	âge (+) : formation (-)
MOTTAZ 1988	1385 salariés de 6 ent/USA	9 items OCQ	aucune relation significative entre les variables démographiques et implication
GLISSON et al 1988	319 salariés de 22 DRH/USA	15 items OCQ	âge (ns) : sexe (ns) : ancienneté (ns) . formation (ns) : position hiérarchique (ns)
ALVI et al 1987	1116 salariés/PAKISTAN	8 items créés	âge (+) . sexe (femme) . ancienneté (+)
LUTHANS et alii 1987	406 salariés d'ent diverses/USA	15 items OCQ	âge : formation . ancienneté . position hiérarchique
BABA et al 1987	300 cadres dans 26 ent ind/CANADA	10 items Moore	âge (+) : sexe (femme) . formation (+)

(OCQ signifie «Organizational Questionnaire Commitment, c'est-à-dire le questionnaire de mesure de l'implication élaboré par PORTER et al. (1974). (+) . relation positive . (-) relation négative - (ns) . relation non significative)

**Tableau n° 1 - Les variables démographiques et l'implication
(Approche Unidimensionnelle)
Résultats d'enquêtes récentes auprès des salariés**

Selon une approche multidimensionnelle

Les études empiriques tentant de repérer simultanément les relations entre les variables démographiques et les dimensions de l'implication sont très rares car l'approche multidimensionnelle, bien que datant de la fin des années 60, n'a été utilisée que récemment (fin années 80). A notre connaissance, il n'existe seulement que cinq études dont les principales conclusions sont les suivantes :

- l'ancienneté : ANGLE et al (1993) attestent que l'ancienneté est corrélée positivement avec l'implication calculée ; en revanche, RANDALL et alii (1993), COHEN et GATTIKER (1992) certifient qu'il n'y a aucune relation entre ces deux variables.

- âge : ALLEN et MEYER (1984) affirment que plus les salariés sont âgés, plus ils ressentent de l'implication affective, tandis que leur implication calculée s'amointrit. Par contre, les résultats de COHEN et al (1992) sont moins tranchés : ils concluent à une relation positive entre la dimension cognitive de l'implication et l'âge pour un échantillon de salariés américains et à une relation négative pour des salariés canadiens ; il en est de même pour la formation. Néanmoins, les résultats des travaux d'ALLEN et al (1984) montrent que la formation influence le degré d'implication calculée.

- le sexe : selon COHEN et al (1992), l'implication calculée des femmes est plus forte que celle des hommes.

AUTEURS	ECHANTILLON	ECHELLE DE MESURE	PRINCIPALES CONCLUSIONS
ANGLE et al 1993	232 salariés d'1 ent/USA	9 items OCQ 8 items Allen	ancienneté (+) avec l'implication calculée ; position hiérarchique : aucune relation
RANDALL et alii 1993	2734 salariés de 9 ent/USA	24 items Allen	ancienneté : aucune corrélation avec implication calculée
COHEN et al 1992	306 cadres de 10 ent du CANADA et 157 cadres d'ent/USA	15 items OCQ	ancienneté-ent (ns) : situation de famille (abs) : âge (+) avec implication calculée au Canada et (-) aux USA : formation (-) avec implication calculée aux USA et (+) au Canada : sexe (femme) pour implication calculée au Canada et (ns) aux USA
ALLEN et al 1990	337 salariés à temps complet dans 3 ent/CANADA	24 items Allen	formation liée à l'implication calculée
ALLEN et al 1984	64 étudiants et 229 salariés/CANADA	16 items Allen	âge (+) avec implication affective et (-) avec implication calculée

(+ : relation positive ; - : relation négative ; ns : relation non significative)

**Tableau n° 2 - Les variables démographiques et l'implication
(approche multidimensionnelle : Résultats d'enquêtes auprès des salariés**

- la position hiérarchique : ANGLE et al (1993) montrent qu'il n'y a aucune corrélation entre cette variable et l'implication, quelle que soit sa nature.

Le manque de consistance des conclusions des recherches existantes peut provenir de plusieurs éléments :

- l'implication n'est pas mesurée de façon homogène (utilisation de différents questionnaires de mesure)

- en règle générale, la majorité des études réalisées ne prennent pas en compte le fait que l'implication est différente selon les étapes de la

carrière (cf MOWDAY et al, 1982 ; JANS, 1989 ; ALLEN et MEYER, 1993)

- les études empiriques sont quelquefois, réalisées dans des pays ayant des cultures différentes ; or RANDALL (1993), COHEN et al (1992), NEAR (1989) soulignent que des comparaisons portant sur l'implication organisationnelle ne peuvent s'établir que pour des pays de même culture.

Les résultats des quelques rares études empiriques existantes restent flous, contradictoires : les variables démographiques sont-elles corrélées à l'implication organisationnelle ? La question est toujours d'actualité.

Aussi, nous allons tenter, par le biais d'une étude empirique, d'éclaircir le débat, en tenant compte des remarques ci-dessus.

Malgré le grand nombre de recherches relatif aux variables démographiques en tant qu'antécédents de l'implication organisationnelle, la plupart de leurs résultats sont inconsistants, contradictoires.

RESULTATS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE

Après avoir présenté brièvement la méthodologie utilisée dans cette étude, nous exposerons les résultats de l'enquête.

Méthodologie

Précautions méthodologiques

Pour tenter de déceler l'existence d'une relation entre l'implication organisationnelle et les variables démographiques, une étude a été menée auprès de deux cent dix salariés, sélectionnés aléatoirement (cent quatre vingt quatre questionnaires utilisables), dans six organisations implantées en France..

Afin d'homogénéiser l'échantillon des salariés, nous avons retenu le critère suivant, avoir plus de trois ans d'ancienneté. Pour de nombreux auteurs, l'ancienneté a un effet considérable sur l'implication. Par ailleurs, ce seuil, nous semble-t-il, représente un éloignement suffisant des phases critiques d'intégration et de socialisation.

L'implication organisationnelle est évaluée à partir du questionnaire de PORTER et al (1974) pour plusieurs raisons :

- il est le plus usité dans les travaux de recherches (PEYRAT, 1993; COHEN, 1992, 1990 ; THEVENET, 1990, 1992 ; BERNARD, 1991)

- l'utilisation de l'OCQ permettra de comparer cette recherche exploratoire à d'autres déjà existantes.

- l'analyse des propriétés psychométriques réalisée dans 9 organisations différentes, sur une période de 9 ans, s'est révélée satisfaisante (cf. PORTER et alii, 1979 ; MOWDAY et alii, 1982).

- ce questionnaire est utilisé dans différents pays (Canada, France, Japon, Israël...) (RAN-DALL, 1993).

Collecte des données et description de l'échantillon

Un questionnaire, semi structuré, a été distribué par courrier interne aux salariés (cadres, agents de maîtrise, ouvriers/employés). Il était

accompagné d'une lettre du Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise les incitant à répondre à l'enquête, d'une seconde lettre leur expliquant les objectifs de l'étude et leur garantissant la confidentialité des réponses et d'une enveloppe retour affranchie et pré-adressée à retourner directement au laboratoire de recherche.

Deux questions leur étaient posées :

- d'une part des questions «traditionnelles» (les quinze items de l'OCQ de PORTER, 1974, et plus précisément l'adaptation de THEVENET, 1992) permettant de mesurer leur implication organisationnelle, basées sur une échelle de Likert à cinq points. La fiabilité (ou la fidélité) de ce questionnaire de mesure pris dans son ensemble, est satisfaisante sur l'échantillon considéré, l'alpha de Cronbach étant de 0,854 (supérieur à 0,80). Il est à noter qu'aucun item n'a été supprimé de l'échelle de mesure afin d'améliorer la valeur d'alpha. L'implication organisationnelle sera donc mesurée à partir des quinze items ; certains sont formulés négativement (3, 7, 9, 11, 12, 15) puis inversement codés afin d'éviter que le répondant ait tendance à choisir toujours un même degré d'échelle. Son interprétation se fera à partir de la méthode des scores qui permettra d'évaluer un score global d'implication (les items sont pris ensemble).

- et d'autre part, une série de questions relatives à leur identification : âge, sexe, niveau de formation générale, ancienneté dans l'entreprise et position hiérarchique.

Notre échantillon est constitué de:

- 29,9 % de cadres, 36,4 % agents de maîtrise, 33,7 % d'employés/ouvriers

- 20,7 % des individus ont entre 3 et 5 ans d'ancienneté et 78,3 % en ont plus de 5 ans

- 43,5 % des salariés ont un niveau de formation supérieure, 23,9 % secondaire, 28,3 % primaire et 4,3 % sont sans diplôme

- 38 % de femmes et 62 % d'hommes

- 18,4 % des répondants ont entre 20 et 30 ans, 23,4 % entre 31 et 40 ans, 39,7 % entre 41 et 50 ans et 17,4 % ont plus de 50 ans

RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des résultats s'est effectuée en deux temps. Tout d'abord, une analyse en composantes

principales avec rotation permettra de dévoiler l'existence des différentes dimensions de l'implication. Par la suite, les résultats de diverses analyses de variance décèleront les relations éventuelles entre les variables démographiques et l'implication organisationnelle.

L'analyse descriptive : rechercher les dimensions de l'implication

Afin de déceler les dimensions de l'implication, nous avons réalisé une analyse en composantes principales avec rotation et testé la cohérence interne des différentes facettes par le calcul de l'alpha de Cronbach.

L'analyse factorielle avec rotation orthogonale (varimax) a été réalisée sur la base de l'ensemble des items de l'échelle de PORTER, facilitant l'interprétation des composantes principales retenues. Conformément au critère de KAISER, cette étude a été limitée aux quatre premiers axes ayant des valeurs propres supérieures à un et restituant plus de 60 % de la variance totale; par la suite, une rotation orthogonale (varimax) a été effectuée dans l'espace factoriel engendré par les composantes.

Les résultats de l'analyse factorielle avec rotation montrent qu'il existe quatre facteurs principaux traduisant les quatre dimensions de l'implication représentant chacune un aspect par-

ITEMS	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3	FACTEUR 4
IT02	0,76441			
IT13	0,76441			
IT06	0,71815			
IT05	0,71503			
IT01	0,70581			
IT08	0,59850			
IT10	0,57979			
IT14	0,57168			
IT11		0,79653		
IT09		0,75513		
IT15		0,65293		
IT04			0,73545	
IT03			- 0,61942	
IT12				0,83097
IT07				0,62232
interprétation des axes	implication affective	implication calculée	implication "passionnelle"	

Tableau n° 3 - Contributions des items de l'implications à la constitution des quatre facteurs après rotation orthogonale (varimax) et en respectant le critère de Kaiser (Seuls les items ayant des corrélations supérieures à 0.50 ont été retenus conformément à la règle empirique)

ticulier de l'implication du salarié. Les contributions des items à l'explication de ces facteurs prennent des valeurs élevées.

Ce tableau fournissant les contributions des items aux facteurs principaux montre que l'on retrouve les deux principales dimensions de l'implication, identifiées dans la littérature à savoir l'affectif et l'instrumental ou le cognitif (facteurs 1 et 2). Ce résultat est d'autant plus intéressant que les scores de fiabilité (présentés dans le

tableau n° 04), variant entre 0,87 et 0,71 (seuils supérieurs au seuil minimal de 0,60), garantissent la cohérence interne des échelles mesurant chacune une facette de l'implication.

La première composante principale représente la dimension affective de l'implication. Le score de fiabilité moyen obtenu pour l'échelle considérée pour cette facette s'avère très élevé (alpha de Cronbach est égal à 0,8710). Quant à la seconde composante principale, elle correspond à la

dimension calculée de l'implication ; le calcul du coefficient de l'alpha de Cronbach étant de 0,7156, reflète une cohérence interne des items de cette échelle correcte.

En revanche, bien qu'ayant de fortes corrélations avec l'axe 3, les items constituant ce facteur

ont été évincés de cette étude car leur cohérence interne est très insatisfaisante (alpha de Cronbach = 0,3703) sur l'échantillon considéré. Il en est de même pour le quatrième facteur composé de deux items, le score de fiabilité moyen obtenu étant de 0,34 (inférieur à 0,60).

DIMENSIONS	COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE D'ITEMS
implication affective (facteur 1)	0,8719	8
implication cognitive, calculée (facteur 2)	0,7156	3
implication "passionnelle"	0,28	2
implication	0,3426	2

Tableau n° 4 - Scores de fiabilité des quatre dimensions de l'échelle de mesure de l'implication

En résumé, cette analyse factorielle avec rotation révèle pour l'échantillon considéré, le caractère multidimensionnel de l'échelle de mesure de l'implication des salariés dans l'entreprise, contrairement aux dires de ses auteurs : quatre dimensions ont été identifiées. Toutefois, après avoir calculé l'alpha de Cronbach pour chacune d'entre elles, nous n'en avons retenu que deux à savoir l'affectif et l'instrumental (facteur 1 et 2).

Afin de déceler les relations éventuelles entre les variables démographiques et l'implication organisationnelle, nous avons décidé de ne retenir que les deux premières dimensions identifiées par l'ACP avec rotation et par la littérature, à savoir les facettes affective et calculée. De plus, il convient de constater que les scores de fiabilité interne de ces échelles sont très élevés (0,70 <

alpha de Cronbach < 0,90) et témoignent de la qualité des deux dimensions retenues.

L'analyse explicative : relations entre les variables démographiques et implication

Nous présenterons, dans ce paragraphe, les relations entre les variables démographiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de formation générale, l'ancienneté dans l'entreprise, la position hiérarchique et l'implication organisationnelle. Celles-ci seront appréhendées à partir d'une analyse de la variance à un facteur (ANOVA «one way»).

Les résultats des analyses de variance réalisées et tests de Duncan sont résumés dans le tableau ci-dessous :

	AGE	TEST DE DUNCAN	SEXE	ANCIENNETE ¹	FORMATION GENERALE	CATEGORIE HIERARCHIQUE	TEST DE DUNCAN
implication globale	***	5/2, 5/3, 5/4	ns	ns	ns	***	1/2, 1/3
implication affective	**	5/2, 5/3, 5/4	ns	ns	ns	***	1/2, 1/3
implication calculée	**	5/2, 5/3, 5/4	ns	**	ns	**	1/2, 3/2

(* significatif à p < 10 %, ** significatif à p < 5 %, *** significatif à p < 1 %. ns : non significatif : test de Duncan à p < 5%)

Tableau n° 5 - Synthèse des relations entre les variables personnelles et l'implication

Tout en restant prudent, compte tenu de la nature de la mesure retenue et de l'échantillon considéré, l'épreuve des faits permet d'attester un certain nombre de relations entre les variables démographiques et l'implication abordée selon une approche unidimensionnelle (score global),

conformément aux propos des concepteurs de l'échelle utilisée, et selon une perspective multidimensionnelle (scores d'implication affective et calculée), fondée sur les résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation.

Les analyses de variance réalisées ont mis en exergue, l'existence de relation d'association entre certaines variables démographiques et l'implication.

Les résultats enregistrés confirment que l'âge est associé à l'implication, quelle que soit sa nature globale (approche unidimensionnelle), affective ou calculée (approche multidimensionnelle), les salariés âgés de plus de cinquante ans (classe 5) détenant des scores d'implication supérieurs à ceux des autres classes. Il en est de même pour la position hiérarchique, le score d'implication du personnel cadre (classe 1) étant le plus fort, corroborant les travaux de THEVENET (1990), COHEN et al (1992)... Par ailleurs, il est à souligner la différence significative d'implication calculée entre les ouvriers/employés (classe 3) et les agents de maîtrise (classe 2). Ces conclusions confirment celles d'autres travaux empiriques inhérentes à la relation entre l'âge et l'implication globale (THEVENET, 1990 ; BARLING et al, 1990...), sa dimension calculée (COHEN et al, 1992), affective (ALLEN et al, 1984).

En revanche, l'ancienneté du salarié paraît être reliée exclusivement avec une dimension de l'implication à savoir l'instrumental (le cognitif). Ainsi, plus un salarié a une ancienneté élevée dans l'entreprise, plus son score d'implication calculée sera fort. Ce résultat semble logique compte tenu de la définition de l'implication calculée et va dans le même sens que ceux énoncés par ANGLE et al (1993), contredisant ceux de RANDALL et al (1993), COHEN et al (1992).

Par contre, le niveau de formation générale et le sexe du salarié ne paraissent pas être reliés à l'implication. Ces résultats corroborent ceux de certaines études empiriques (BARLING et al, 1990 ; MOTTAZ, 1988 ; GLISSON et al, 1988...) et en réfutent d'autres (WETZEL et al, 1990 ; MATHIEU et al, 1990 ; MOTTAZ, 1988...).

¹ Le test de Duncan n'a pas été effectué car l'ancienneté a été découpée en seulement deux classes.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN NJ et MEYER JP (1993)-Organizational Commitment : evidence of career stage effects ?, *Journal of Business Research*, 26-1, 49-61
- ALLEN NJ et MEYER JP (1991)-A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 11-1, 61-89

CONCLUSION

Les conclusions de cette étude empirique préconisent une relation entre l'âge et l'implication, qu'elle soit globale, affective ou calculée. Il en est de même pour la position hiérarchique. L'ancienneté, quant à elle, semble n'influencer que la dimension cognitive (calculée) de l'implication. En revanche, le sexe et le niveau de formation du salarié ne paraissent pas affecter son degré d'implication.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation (varimax) attestent le caractère multidimensionnel de l'échelle de PORTER et alii, contrairement aux propos de leurs concepteurs et corroborant ceux de THEVENET (1992), BERNARD (1991), COHEN et al (1992, 1990), ANGLE et al (1993)... Néanmoins, la structure dégagée présente une certaine limite : sa stabilité. En effet, comparant notre étude à celle de COHEN et al (1992), nos résultats diffèrent en utilisant la même échelle de mesure de l'implication à savoir PORTER (15 items) et le même traitement statistique (analyse en composantes principales avec rotation varimax), seul l'échantillon considéré est différent (463 salariés de 15 entreprises américaines et 28 canadiennes). COHEN et al (1992) décèlent exclusivement deux dimensions de l'implication, l'affectif (regroupant les items 2, 3, 6, 10, 13 et 15) et le cognitif (constitué des items 4, 7, 9, 11, 12, et 14). Cette différence de résultats confirme l'instabilité de l'échelle de mesure provenant éventuellement de la différence de culture nationale (RANDALL, 1993, COHEN et al, 1992, NEAR, 1989).

En conséquence, les résultats obtenus, dans cette étude empirique, doivent être retenus avec précaution pour principalement deux raisons : l'instabilité de l'échelle de mesure et la taille réduite de l'échantillon.

- ALLEN NJ et MEYER JP (1990)-The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18

- ALLEN NJ et MEYER JP (1984)-Testing the side bet theory of organizational commitment : some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378

- ANGLE HL et LAWSON MB (1993)-Changes in affective and continuance commitment in times of relocation, *Journal of Business Research*, 26-1, 3-15
- ANGLE HL et PERRY JL (1983)-Organizational commitment-individual and organizational influence, *Work and Occupations*, 10, 123-146
- ARANYA N et KUSHNIR et VALENCY A (1986)-A male dominated profession, *Human Relations*, vol 39, n° 5, pp 433-448
- BABA VV et KNOOP R (1987)-Organizational commitment and independence among canadian managers, *Relations industrielles*, vol 42, n° 2, pp 325-344
- BATEMAN TS et STRASSER S (1984)-A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27-1, 95-112
- BERNARD A (1991)-Implication, paramètres personnels et adhésion aux politique d'entreprise, Actes du 2e Congrès de l'AGRH, novembre, Cergy Pontoise
- CHUSMIR LH (1982)- Job commitment and the organizational woman, *Academy of Management Journal*, vol 7, n° 4, pp 595-602
- COHEN A (1992)-Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558
- COHEN A et GATTIKER UrsE (1992)-An empirical assesment of organizational commitment using the side bet theory approach, *Relations Industrielles*, 47-3, 439-461
- COHEN A et LOWENBERG G (1990)-A re-examination of the side bet theory as applied to organizational commitment : a meta analysis, *Human Relations*, 43, 1015-1050
- DeCOTIIS TA et SUMMERS TP (1987)-A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 407, 445-470
- DORNSTEIN M et MATALON Y (1989)-A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment : a study of voluntary army personnel in Israël, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 192-203
- GLISSON C et DURICK M (1988)-Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Science Quaterly*, 33, 61-81
- GRIFFIN RW et BATEMAN TS (1986)- Job satisfaction and organizational commitment, *International Review of Industrial and organizational Psychology*, 157 - 188
- JANS NA (1989)-Organizational commitment factors and career/life stage, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266
- KOSLOWSKY M (1990)-Staff/line distinctions in job and organizational commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 167-173
- LUTHANS F, BAACK D et TAYLOR L (1987)-Organizational commitment : analysis of antecedents, *Human Relations*, 40-4, 219-236
- MATHIEU JE et HAMEL K (1989)-A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317
- MATHIEU JE et ZAJAC DM (1990)-A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychology Bulletin*, 108, 171-194
- MOTTAZ CJ (1988)-Determinants of organizational commitment, *Human Relations*, 41-6, 467-482
- MOWDAY RT et al (1982)-Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover, New York, ed Academic Press
- NEAR JP (1989)-Organization commitment among Japanes and US workers, *Organization Studies*, 10-3, 281-300
- PEYRAT D (1993)-Participation et implication des salariés : le projet d'entreprise approche comparative, Thèse NR, IAE Poitiers, janvier
- PIERCE JL et RANDALL BD (1987)-Organizational commitment : pre-employment propensity and initial work experiences, *Journal of Management*, 13-1, 163-178
- PORTER LW, MOWDAY RT et STEERS RM (1979)-The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- PORTER LW, MOWDAY RT, STEERS RM et BOULIAN PV (1974)-Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609

PUTTI JM, ARYEE S et PHUA J (1990)-
Communication relationship satisfaction and
organizational commitment, 15, 44-52

RANDALL DM (1993)-Cross-cultural research on
organizational commitment : a review and
application of Hofstede's value survey module,
Journal of Business Review, 26-1, 91-110

THEVENET M (1992)-Les professionnels peu-
vent-ils s'impliquer : le cas des infirmières» in
Actes des Journées des IAE, Nancy

THEVENET M (1992)-Impliquer les hommes
dans les entreprises, Paris, ed Liaisons
sociales, pp 205

THEVENET M (1990)-Implication et gestion de
carrière», Actes du 1er Congrès de l'AGRH,
Bordeaux, novembre, 599-608.