

Réflexions sur la place de l'identification dans la relation conceptuelle entre l'implication et la performance

par **Pascal Paillé**, Doctorant à l'IAE de Poitiers
et **Zahir Yanat**, Maître de Conférences à l'IUT de Bordeaux

Résumé :

Constatant que les corrélations entre l'implication et la performance présentent une relation instable, les auteurs se proposent d'apporter une réflexion sur le rôle de l'identification. Effectivement, celle-ci est souvent perçue comme un déterminant de l'implication et renvoie à un référentiel psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986; Gaertner et Nollen, 1989; Thévenet, 1992). Toutefois, les développements sur le concept d'implication qui s'inspirent du mécanisme de l'identification ne s'appuient pas exclusivement sur les travaux de factures psychologiques. En effet, certains sociologues, quel que soit le courant de référence, étayent leurs réflexions à partir du concept d'identification (Becker, 1960); (Sheldon, 1971). Dans ce cadre, une prise en compte de la notion d'identification peut-elle apporter un éclairage sur les causes de l'instabilité des corrélations observables entre l'implication et la performance ? Ce papier se propose d'apporter un embryon de réponse en montrant une partie de la complexité qui se cache derrière le concept d'identification.

La connexion des concepts d'évaluation de la performance et d'implication des salariés est devenue une notion clef du management moderne. C'est un thème développé depuis quelque temps, en France, dans nombre de manifestations scientifiques¹ et qui génère une abondante littérature outre atlantique. C'est une question d'actualité pour deux raisons essentielles. En premier lieu, dans un contexte d'exacerbation de la concurrence, il apparaît que les écarts de compétitivité entre pays ou entre entreprises ne trouvent d'explication convaincante ni dans la technologie, ni dans l'existence de vastes marchés intérieurs, ni dans la capacité à réaliser des investissements matériels. Ils s'expliquent plus largement par la compétence des individus et la manière dont ils s'impliquent dans leur activité professionnelle. En second lieu, la valorisation des compétences se pose aujourd'hui en des termes bien différents de ceux du passé. L'aggravation du sous-emploi avec toutes ses conséquences pour les salariés exclus de l'entreprise interpelle chercheurs et gestionnaires sur la nécessaire découverte de nouveaux modes de gestion. Désormais, les théoriciens du management

1. Congrès de l'association française de gestion des ressources humaines de Bordeaux (1990), Cergy Pontoise (1991), Lille (1992), Jouy en Josas (1993).

comme les praticiens de l'entreprise admettent que la réussite de demain passe par une rupture avec la gestion d'hier (Sainsaulieu, 1991). Cette nécessité se traduit par l'enrichissement du vocabulaire du manager moderne pour qui, l'implication des salariés, traduite chez certains observateurs par mobilisation permanente (Le Goff, 1996), constitue un moyen incontournable pour augmenter la performance individuelle et/ou collective.

Un regard attentif sur la théorie de l'implication montre l'existence de deux courants. Ces derniers donnent un sens particulier à la relation que l'individu établit avec l'organisation qui l'emploie. Une première approche qualifie un lien rationnel et détermine le comportement d'un individu comme orienté vers l'optimisation de sa contribution envers l'organisation (Becker, 1960; Rusbult et Farrel, 1983; Cohen et Gatiker, 1992). Une seconde rend compte d'une relation beaucoup plus profonde construite sur un investissement de type affectif. La relation affective semble être le fruit d'un processus d'identification qui renvoie à un référentiel psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986; Gaertner et Nollen, 1989; Thévenet, 1992). Néanmoins, les développements sur le concept d'implication qui s'inspirent du mécanisme de l'identification ne s'appuient pas exclusivement sur les travaux de factures psychologiques. En effet, certains sociologues, quel que soit le courant de référence, étayent leurs réflexions à partir du concept d'identification (Becker, 1960; Sheldon, 1971). La littérature a parfois effleuré ce phénomène sans chercher, à notre connaissance, à lui donner une lisibilité suffisante (Brown, 1969). Dans ce cadre, une prise en compte de la notion d'identification peut-elle apporter un éclairage sur les causes de l'instabilité des corrélations observables entre l'implication et la performance ?

Cette communication vise plus à alimenter un débat qu'à défendre une thèse de fond. C'est pourquoi nous nous attacherons pour l'essentiel à montrer qu'une différenciation conceptuelle s'avère nécessaire dans la mesure où les identifications de type psychologique et sociologique n'ont pas la même structure notionnelle (Bachelard, 1992). Nous allons donc, dans les développements suivants et après avoir discuté de la difficulté de prévoir la performance de l'organisation par la seule implication de ses membres (1.), exposer les différences notionnelles (2.) afin de segmenter les travaux sur l'implication autour des identifications respectives (3.) pour présenter les grands traits d'une ligne de force conceptuelle dont la perspective semble offrir un champ de recherche fertile (4.). Enfin, en guise de conclusion, nous terminerons cette réflexion sur les moyens méthodologiques qu'il semble possible d'envisager dans une perspective d'opérationnalité.

1. L'implication : un outil de performance sociale ?

1.1 L'énoncé d'un problème

La performance garantit la pérennité d'une entreprise et l'atteinte des objectifs est une des conditions de son efficacité. Une perspective historique montre très clairement que le statut de l'individu évolue en fonction des moyens présumés assurer le développement économique de l'organisation (Bouchez, 1992). Depuis les recherches d'Hawthorne, les résultats, les conclusions et les interprétations nous rappellent l'extraordinaire complexité des rapports que l'individu entretient avec les différentes dimensions de sa situation de travail. La substitution (la destitution ?) du rôle de l'ingénieur au profit de celui joué par le psychosociologue accompagne une évolution analytique du lien individu-organisation qui se manifeste par une mise en perspective des notions de besoins (Bernoux, 1985). Il semblerait selon certains que la satisfaction soit un indicateur acceptable de performance qui assurerait la qualité de la relation entre l'individu et l'organisation. En effet, le volet social de l'efficacité constituerait une réponse du personnel en termes de satisfaction ou d'insatisfaction aux différentes actions formelles ou non de l'organisation (Bayad, 1992). Malgré le nouveau regard porté sur l'homme au travail par la prise en compte de ses attentes, l'échec

partiel des théoriciens de la motivation dans leurs tentatives de rationalisation des conditions de satisfaction Herzberg, 1977), nous rappelle que le salarié n'est pas une ressource comme les autres (financière, technologique ou informationnel) puisque ce dernier est capable de réflexivité : c'est au travers de celle-ci qu'il prend conscience de ce qu'il est, de ce qu'il fait, de ce qu'il peut devenir (Giddens, 1987). C'est précisément cette capacité de réflexivité qui rend instable tout essai de conceptualisation entre comportement et performance.

La question s'impose d'autant plus qu'il semblerait que l'on a trop souvent considéré à tort la relation entre attitude et performance comme naturelle. A ce sujet les critiques évoquées (Levy-Leboyer, 1974), nous enseigne que selon ce postulat plus le travailleur est satisfait, plus il a tendance à consolider ses relations avec l'organisation qui l'emploie, donc à atteindre les normes qui lui sont proposées, et, comme l'exposait déjà V. H. Vroom (1962) il n'y a pas de relation simple entre la satisfaction et la performance². Ce constat semble similaire lorsque que l'on projette cette réflexion sur le lien conceptuel entre la notion d'implication et la performance. Ainsi, est-il possible de se demander si l'implication est un indice satisfaisant de prédictibilité en raison de la variabilité des résultats obtenus par les différentes recherches réalisées, que la performance soit économique ou sociale.

1.2 Implication et performance : une relation fluctuante

En matière de performance économique l'instabilité des résultats renforce la difficulté de l'action. Certains travaux proposent une relation jugée significative et satisfaisante (Randall, 1987) quand d'autres s'interrogent sur la pertinence du lien en raison d'une corrélation faible voire inexistante (Mathieu et Zajac, 1990). Les conclusions sont apparemment les mêmes au sujet du volet social de la performance, quel que soit l'indicateur de référence retards et l'absentéisme (Mathieu et Zajac, 1990) et turnover (Randall, 1987) : ceux-ci rendent compte de la qualité relationnelle entre les acteurs, individus et entreprises. En effet, de nombreuses études montrent soit une relation acceptable, soit une corrélation discutable. Ceci se vérifie quel que soit l'indicateur de référence. Toutefois, il semble bien qu'ici aussi, une relation simple ne soit plus envisageable d'où les objectifs de certaines recherches pour qualifier plus finement, pour ne retenir que cet exemple, le lien entre l'implication et l'absentéisme (Cohen, 1993). En effet, il apparaît difficile de concevoir l'absence pour maladie de courte durée comme un équivalent dans les faits de l'absence pour formation qui, lui, contrairement au premier type, est prévisible et maîtrisable puisqu'il autorise une véritable politique de prévision des effectifs.

Il apparaît donc, à la vue de l'instabilité évoquée précédemment, difficile de proposer un ensemble articulé de lois sur les relations entre la performance et l'implication. Toutefois, dans une logique d'action, légitimement dévolue aux sciences de gestion, il n'est pas pensable de rejeter fermement et définitivement cette hypothèse puisque comme nous l'avons exposé certains travaux établissent un lien solide entre ces deux variables. S'il semble légitime d'estimer dans l'absolu, comme le suppose le bon sens, qu'un individu impliqué éprouve, à l'égard de l'organisation qui l'emploie, une forte motivation au point d'être présent et fidèle, les faits, contrairement aux idées reçues, n'apportent pas de conclusions systématiques. Il semble donc indispensable, face au désarroi latent de la communauté des chercheurs en ressources humaines de s'interroger sur une des causes d'un tel phénomène puisqu'il semble difficile, au moins intellectuellement, d'éluder les travaux pour lesquels la relation entre l'implication et la performance semble réelle sous le seul prétexte d'une fluctuation des résultats.

Enfin, avec Robert Francès (1987) nous remarquons que seule la prise en compte de variables intermédiaires permet de mieux saisir la réalité de la situation de travail dont un des principaux effets, au côté de la satisfaction, est la performance. Selon Francès, ces variables

2. Cité par C. Lévy-Leboyer Psychosociologie des organisations, PUF, 1974.

intermédiaires sont, soit organisationnelles (le climat, les incitations à s'impliquer dans le travail), soit individuelles (besoin de réussite, besoin d'ordre supérieur en matière de travail). Dans les développements qui suivent nous nous intéresserons en tant qu'incitation à s'impliquer à l'identification dont la finalité amène l'individu à s'orienter vers telle ou telle dimension de l'organisation en fonction des situations vécues.

2. Eléments sur le concept d'identification

L'identification est une notion complexe qui, au moyen de cadres d'analyse différents, appelle les niveaux de lecture des champs psychanalytique³, psychologique et sociologique. Ainsi, existe-t-il, d'une part, une identification individuelle dont la finalité est la construction de l'individu comme sujet avec son identité singulière, et, d'autre part, une identification culturelle qui aboutit à l'intégration de l'individu dans des groupes de référence comme l'entreprise par exemple (Mucchielli, 1994). Nous allons dans les points suivants instruire ces deux formes d'identification et montrer comment celles-ci, par la médiation de mécanismes propres, participent de la construction de la personnalité.

2.1 L'approche psychologique de l'identification

L'identification individuelle offre deux perspectives (Mucchielli, 1994). En effet, soit l'identification détermine l'action d'identifier, soit elle correspond à l'action de s'identifier. En premier lieu, l'action d'identifier consiste pour un individu à reconnaître plusieurs choses présentant une identité d'objet. L'opération d'identification peut donc porter sur des ensembles culturels ou des groupes : c'est ce que l'on appelle l'identification d'autrui. En second lieu, l'identification caractérise un mécanisme psychologique par lequel un sujet s'identifie à un objet, animé ou non, par l'appropriation de traits caractéristiques : dans ce cas, il s'agit, de l'identification à autrui. Ainsi, pour une plus grande précision, et dans un souci didactique, posons A comme le sujet qui identifie et B, l'objet sur lequel porte l'opération d'identification. Dans le cas de l'identification d'autrui, A identifie B sur la base d'éléments lui permettant de donner un sens concret à B, de telle façon que A classera B dans une catégorie précise définie au préalable. Dans l'identification à autrui, A s'identifie à B par un ensemble de réactions séquentielles sur le mode du repérage, de l'intégration, puis de l'assimilation de traits caractéristiques de B, de sorte que A devient identique à B, tout en conservant ses caractéristiques et traits distinctifs garants de son intégrité.

Selon que l'on abordera l'un ou l'autre de ces deux mécanismes, l'individu aura un positionnement différent au regard de l'objet source d'identification. Toutefois, ces approches sont complémentaires puisque l'identification à autrui suppose une identification d'autrui. Ces quelques éléments, perfectibles, nous autorisent à proposer une définition plus construite de l'identification : elle apparaît désormais comme un mécanisme psychologique par lequel une personne tend à ressembler à une autre en assimilant un de ses aspect, attribut ou propriété (Mucchielli, 1994).

2.2 L'approche sociologique de l'identification

L'objet de la sociologie, on nous pardonnera ce raccourci, est d'envisager les rapports entre l'individu et les formes sociétales, des plus élémentaires, comme la famille, aux plus complexes, telles que les grandes organisations de type bureaucratique. Pour l'essentiel, la

3. Par choix des auteurs, l'identification du champ psychanalytique ne sera pas développée dans ce texte en raison de la particularité de ce mécanisme qui plonge ses racines au plus profond du sujet et dont la nature intrapsychique n'incombe pas ici. Nous renvoyons à l'ouvrage de JD Nasio référencé à la fin de ce travail.

construction de ces rapports est le produit du mécanisme d'identification qui rend accessible aux individus les productions symboliques de tout groupe organisé. L'entreprise, en tant que réalité sociale, apparaît ainsi comme un espace d'investissement qui offre un système culturel et normatif aux sujets qui participent à son développement économique. Toutefois, le champ professionnel ne doit pas être perçu comme un espace unique, mais bien comme un point de fixation identificatoire parmi d'autre (Dubar, 1991), même si, de plus en plus ce dernier semble être le seul espace de reconnaissance sociale (Serre, 1987). De fait, la socialisation de l'individu, c'est à dire ce qui fonde et signifie l'appartenance de ce dernier à un groupe professionnel par l'acquisition d'un capital social et normatif, est une étape nécessaire de la construction de sa personnalité (Dubar, 1991). Ainsi, se socialiser c'est accepter et assumer son appartenance à un groupe (Bernoux, 1995). L'identification fait donc explicitement référence aux liens émotionnels que l'individu nourrit et tisse avec les différents groupes vers lesquels il s'oriente (Katz et Khan, 1966) ce qui semblerait signifier une identification multidirectionnelle. Dans une veine similaire, Claude Dubar (1991), s'appuyant sur les travaux de W. E. Moore⁴ et de P. Rivard⁵, reconnaît l'existence de cadres légitimes d'identification que définissent le poste de travail, le statut et la spécialité. Chacune de ces trois dimensions, rend compte d'une zone de valorisation et, construit la relation entre l'individu et le groupe de référence autour de grandeurs qui, selon les sujets, forment les conditions préalables d'une attractivité sociale. Ainsi, existerait-il plusieurs configurations identificatoires construites sur des points d'ancrage exclusifs. L'identification au poste de travail relierait l'individu à une communauté professionnelle, l'identification au statut relierait l'individu à une communauté corporative, enfin l'identification à la spécialité relierait l'individu à une communauté disciplinaire.

3. Implication des acteurs : quelle identification ?

Comme nous l'avons montré, le champ des sciences sociales propose deux registres théoriques pour rendre compte du concept d'identification. Ce dernier renvoie, comme nous allons le voir, à des formes d'implication différentes. L'objectif des développements qui suivent est de présenter les sources de cette variation conceptuelle qu'il nous semble essentiel de bien distinguer. En effet, les psychologues du travail définissent l'implication, qu'ils nomment par ailleurs involvement lorsqu'ils sont de langue anglaise ou engagement lorsqu'ils sont de langue française, comme le résultat d'une identification d'un individu au rôle de travailleur qui se traduit par l'attachement au travail (Ripon, 1987). En revanche, les sociologues considèrent que l'implication résulte d'une volonté des individus d'intégrer un groupe, avec la volonté objective d'en devenir membre, par l'acquisition des éléments autour desquels s'organise le système symbolique (Brown, 1969).

3.1 La construction de l'image de soi comme résultat de l'identification au travail

La zone de compétence conceptuelle des psychologues du travail se limite à la compréhension des facteurs qui structurent la relation que l'individu établit avec les différentes dimensions de sa sphère de travail. L'ensemble de ces facteurs tracent les contours du rôle et donnent à celui-ci une acuité distincte en fonction des individus. Dans cette perspective, l'implication de l'individu traduit un attachement au travail qui se construit

4. W. E. Moore Occupational Socialization, in Goslin D. A. Handboock of Socialization. Theory and Practice, Beverly Hills, Russel Sage, 1969.

5. P. Rivard La codification des qualités de la force de travail, in Salais R. et Thévenot L. Le travail, marchés, règles et conventions, Economica, pp. 119-134, 1986.

au travers de l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel (Michel, 1994). L'objet vise une exploration des dimensions de cette relation et cherche une mise en évidence des déterminants et des effets des rapports que l'individu alimente à l'égard des composantes de son poste de travail. Cette forme d'implication s'exprime dans le concept de job involvement. A ce sujet, le job involvement résulte d'une autre forme implicationnelle: l'ego involvement que l'on peut traduire par l'engagement de l'image de soi. La filiation semble assez bien établie, en dépit d'une paternité en manque de consensus. En effet, selon certains, l'origine provient des travaux de H. B. Lewis, d'une part, et de H. B. Lewis et M. Franklin, d'autre part (Saal, 1978). D'autres, en revanche, citent la publication des travaux d'Allport en 1943 comme le point de départ de cette problématique (Saleh, 1981). L'ego involvement renvoie au cadre structurel de la personnalité elle-même construite par le triptyque conceptuel cognitif-affectif-conatif, par ailleurs bien connu des comportementalistes. Le pont entre la notion d'ego involvement et de job involvement est réalisé par la composante attitudinale de la personnalité -self-involving attitude- (Saleh, 1981). Ainsi, selon Saleh, l'utilisation du concept de Soi suppose que les développements théoriques s'orientent vers la notion d'individu aux dépens de la notion de groupe ; même si, individu et groupe sont intimement liés au motif que le Soi oriente les conduites sociales (Mucchielli, 1994), lesquelles lui permettront d'accéder au rôle.

Ainsi, les développements théoriques prennent à leur compte l'idée de l'engagement de l'individu dans son rôle de travailleur. L'implication traduit bien une relation qui articule le lien entre l'individu et les dimensions de son poste de travail et dans cette perspective, celle-ci correspond au degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même (Lodhal et Kejner, 1965). D'emblée, il est clair que le psychologue s'attache à mettre en évidence l'importance de l'image de soi en situation de travail d'où le volume des recherches sur le contenu du travail, l'identité de la tâche et l'environnement du poste de travail (Porter, 1962; Hackman et Lawler, 1965). Ces facteurs donnent à l'individu un sens et une lisibilité aux conditions d'exercice de son activité professionnelle, lui renvoient un ensemble d'informations sur degré d'autonomie et de variété des tâches qu'il effectue, ce qui semble prédéterminer son intérêt pour le travail.

3.2 L'acquisition des valeurs par l'identification de type sociologique

Avec les sociologues, il est donné au concept d'implication une orientation différente puisque le travail de ces derniers concerne les aspects du processus de socialisation qui orientent l'incorporation, selon les normes et les valeurs, de l'individu dans son travail (Lodhal et Kejner, 1965). Si la source de l'implication demeure l'individu, puisque l'implication n'est qu'une forme d'investissement énergétique qui prend corps uniquement dans la volonté subjective, il en va tout autrement du point de fixation de cet investissement. Pour le psychologue, l'individu canalise et fixe l'énergie résultante sur les composantes de son poste de travail, telles que, par exemple, la fonction ou le statut, dont on a vu qu'elles étaient des sources de valorisation. Pour le sociologue, cette fois, cette énergie se fixe sur les dimensions de l'organisation. Ainsi, les définitions des chercheurs qui ont le plus fortement contribué au développement des connaissances sur l'implication et dont les travaux s'inscrivent dans la tradition sociologique, présentent, malgré quelques variations de fond, le système symbolique comme espace de construction de l'affect.

A la fin des années 1960, une définition détermine l'implication comme le résultat de l'attachement de l'individu au capital affectif et émotionnel que compose un groupe (Kanter, 1968). Cet état deviendra un des déterminants de l'implication sous le nom de social involvement (Becker et Carper, 1956; Kornhauser, 1962; Sheldon, 1971) qui comme nous

le verrons plus bas peut s'avérer fondamental au cours de la phase d'intégration d'un individu dans un groupe professionnel. Pour certains, l'implication résulte d'un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974). Il apparaît ainsi clairement que les possibilités d'investissement de l'individu sont multiples et que le choix de l'une ou l'autre de ces alternatives fournit une clef sur les attentes de ce dernier. Ces deux perspectives, relativement proches sur la forme, préfigurent, malgré tout, des comportements et attitudes différents. Ceux-ci, dans le premier cas, s'appuient sur la dynamique du groupe de référence et, dans le second cas, rendent compte du poids du système culturel de l'organisation. D'autres, rebondissent sur la proposition de Buchanan et l'amplifient par l'adjonction des points suivants, la volonté d'exercer un effort pour l'organisation et le désir de rester membre de l'organisation (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Mowday, Steers et Porter, 1979). Cette approche multidimensionnelle exprime un comportement actif des individus envers leur organisation. Il est intéressant de remarquer que la conception multidimensionnelle évoquée est très proche de celle définie sensiblement à la même période en psychologie du travail pour laquelle l'implication au travail peut être définie comme le degré selon lequel l'individu, s'identifie à sa tâche, développe un comportement intentionnel d'y être actif, et considère son travail comme fondamental (Saleh, 1981).

Au travers de ces quelques définitions, qui restent les plus usitées, il semble clair que l'implication est un concept qui recouvre en fonction des orientations des natures différentes. Toutefois, si l'orientation vers le tout social demeure, ce tout social diffère en fonction des chercheurs. Or, établir un tel constat s'avérerait vain s'il ne s'agissait de réfléchir sur les conséquences que laissent envisager les deux formes d'implication qui résultent de ces deux catégories d'identification. Ainsi, il nous semble que concevoir l'identification des individus du seul point de vue de la psychologie a pour effet non seulement, de créer une source d'inertie, mais également d'en limiter les possibilités de développements conceptuels. Comme le souligne habilement Jean-Pierre Neveu (1991), en posant la question de la frontière conceptuelle entre le tout, l'organisation, et la partie du tout, l'individu, il s'agit de déterminer où finirait l'implication de nature personnelle et où débiterait l'implication organisationnelle? Ce questionnement doit susciter une réflexion sur la continuité ontologique et ouvrir la voie à un ensemble de problématiques qui dépasse le cadre contingent des développements théoriques qui ont construit la théorie de l'implication.

4. Conséquences et perspectives

Nous posons le postulat que l'individu développe de façon concomitante les deux mécanismes d'identification, d'où la difficulté d'en mesurer pleinement les différents aspects. En effet, ce dernier est partagé entre les différentes dimensions d'une organisation qui s'offrent à lui. Ainsi, le poste de travail, la carrière, l'organisation, les valeurs morales ou syndicales (Morrow, 1983) représentent autant de dimensions, qui doivent être entrevues, non seulement, comme des segments implicationnels comptables d'une implication unique, mais également comme des points d'ancrage possibles des mécanismes identificatoires.

4.1 Une rupture est-elle possible ?

Il existerait donc une multitude de relations qui traduisent les comportements et attitudes de l'individu envers les différentes dimensions de l'organisation qui doit être perçue avant tout comme une entité complexe, au sens premier du terme, composée d'un ensemble de possibilité d'expression du point de vue de l'individu. En fait, la neutralité de l'individu, vis-à-vis des composantes de l'organisation, justifie ses fins : dans ce sens les dimensions de l'organisation, source d'identification et d'investissement, représentent autant de moyens d'action. Or, si l'on accepte cette perspective, il reste à découvrir comment et pourquoi une

relation devient prédominante sur toutes les autres ? Certains travaux, parmi lesquels ceux réalisés par Kornhauser (1962), cité par Mary Sheldon (1971), apportent un début de réponse à cette question. Une recherche sur des groupes politiques aux finalités radicalement différentes, montre que l'implication des individus envers le système symbolique du groupe dépend pour une large part des relations informelles hors cadre professionnel. Ainsi, lorsque dans un groupe les membres participent à des activités extraprofessionnelles, ceux-ci orientent leur implication vers les valeurs du groupe. A l'inverse, lorsque les activités extraprofessionnelles sont limitées, l'implication est plus faible. Ces résultats sont importants puisqu'ils autorisent une rupture conceptuelle que sembleraient confirmer de récents travaux.

Comme nous le supposons, l'individu ne construit pas sa trajectoire professionnelle par le développement d'une identification exclusive. La question posée en exergue par J. P. Neveu en appelle naturellement une seconde : comment identifier la limite entre l'implication calculée, ou si l'on préfère instrumentale, et l'implication affective ? L'individu peut-il avoir une totale maîtrise de son comportement lui assurant une allégeance sans faille envers ses objectifs ? Autrement dit l'individu est-il prisonnier de ses choix ?

4.2 Vers une conception globale de l'implication

Pendant plusieurs décennies, la théorie de l'implication présentait des approches qui expliquaient le comportement de l'individu envers les différentes dimensions de l'organisation avec des outils conceptuels opposés. Une attitude orientée sur la recherche d'une optimisation du gain, tel que le postule le champ de l'engagement calculé (Etzioni, 1961), relègue naturellement les intérêts de l'organisation au plan secondaire. En revanche, un comportement gouverné par le désir de réussite de l'organisation, conformément aux développements proche du cercle affectif (Porter et al, 1974), suppose cette fois une abnégation de la part de l'individu. Chacune de ces approches est naturellement valide et plus à démontrer. Toutefois, quelques limites, et non des moindres, supposent une reconsidération des propositions jusqu'ici formulées.

Les approches instrumentale et affective axent leur champ dialectique sur le comportement exclusif d'un individu. Celui-ci n'a pas la possibilité d'une alternative de sorte qu'il se trouve dans une situation au sein de laquelle il ne peut s'échapper et qui le contraint malgré lui à suivre la voie préalablement choisie. L'approche instrumentale rend le comportement de l'individu prédictible au regard des différents autres parce que l'individu adopte un rôle de mercenaire qui l'affaiblit plus qu'il ne le protège. Dans l'Acteur et le Système, M. Crozier et E. Friedberg décrivent très bien cette situation : en effet, être enfermé dans son rôle constitue une évidente infériorité pour l'acteur qui, devenu parfaitement prévisible, n'a plus rien à marchander. L'approche affective tend également à aliéner l'individu au point semble-t-il de le rendre dépendant, dans ses actes, d'une organisation nourricière source en apparence de tous ses bienfaits. De l'implication à l'emprise, il n'y a qu'un pas comme le montre très bien un texte très dense et particulièrement expressif à ce sujet (Paillot, 1996). Ces aspects ne sont que des limites parmi d'autres et appellent le dépassement d'une vision traditionnelle centrée sur un comportement d'acteur convenu. L'enjeu, en effet, consiste à subsumer les courants au sein d'une implication globale, également appelée par certains work commitment (Morrow, 1983; Cohen, 1993; Cohen, 1995). C'est dans cette perspective que semblent s'inscrire certaines recherches (Allen et Meyer, 1990; Angle et Lawson, 1993). En effet, nous partageons l'idée que l'implication traduit une attitude qui, en fonction des situations vécues est révélatrice d'un comportement. Il semble plus juste, comme le suggèrent Allen et Meyer, de considérer le concept d'implication comme l'agrégation de composantes. Chacune de ces composantes, tel un segment attitudinal, aurait ainsi en fonction de situation propre une pondération plus importante. C'est le principe de la somme nette évoquée (trop brièvement) par les deux chercheurs. Ici, chaque composante doit être considérée comme un facteur, au

sens algébrique du terme, qui sera prédominante en fonction des situations que vit l'individu au sein de l'organisation.

Ainsi, nous émettons l'hypothèse que l'implication d'un individu est unique et non pas exclusivement affective ou instrumentale, ou encore dirigée vers telle ou telle dimension, pour reprendre les formes les plus souvent citées, et qu'elle est effectivement composée de toutes les formes décrites dans la littérature, et que ces formes ont un potentiel égal qui est activé en fonction des situations.

Conclusion provisoire et pistes de recherche

Dans le prolongement de ces propositions il semble important de réfléchir sur les conséquences d'une telle proposition. Si, comme nous le supposons, la nature de l'implication est globale et si celle-ci s'ajuste en fonction des situations professionnelles vécues par l'individu, alors comment gérer dans une perspective d'efficacité, les performances individuelles ?

Le problème soulevé relève, à l'évidence, plus de la méthode que de la connaissance du concept. Il nous semble que deux moyens permettent d'envisager une telle hypothèse : une prise en compte du temps qui intègre implicitement le choix d'une méthode, et une recherche sur les outils de mesure. Les recherches transversales, dans ce cas précis, ne répondent plus suffisamment au besoin d'une mise en perspective du caractère complexe des relations que l'individu entretient avec son univers de travail. C'est pourquoi, l'évaluation d'une telle proposition suppose un regard de type ethnographique qui seul permet de saisir l'importance des variables intermédiaires abordées par R. Francès. Nous avons, pour notre part, à plusieurs reprises, discuté de l'éthnométhodologie et de ses apports dans la prise en compte du phénomène humain et des réalités que recouvre celui-ci et c'est pourquoi nous renvoyons le lecteur aux travaux de référence (Yanat, 1992a; Yanat, 1992b). Enfin, orienter les efforts vers la construction d'outils de mesure intégrant les deux formes implicationnelles. Les recherches entreprises dans ce sens sont encore trop fragmentaires pour pouvoir établir des conclusions solides quant aux propriétés psychométriques. Depuis une dizaine d'années, les essais d'applicabilité (O'reilly et Chatman, 1986; Penley et Gould, 1988; [Allen et Meyer, 1990; Angle et Lawson, 1993; Commeiras, 1994), confirment la nécessité d'un tel outil.

Il s'agissait au travers de ces quelques pages de montrer la nécessité d'un dépassement des conceptions quasi manichéennes de l'implication des individus. En effet, il s'agit bien de comprendre les fondations sur lesquelles se construisent les relations entre l'individu et l'organisation. Nous avons souhaité montrer l'étendue du champ et des perspectives que laisse supposer une prise en compte des deux formes d'identifications, individuelle et culturelle. Celles-ci permettent une réorganisation des matériaux conceptuels autour d'une implication unique composée de segments, de composantes pour reprendre le vocabulaire d'Allen et Meyer, qui, au gré des événements, traversent la trajectoire professionnelle de l'individu et prennent une importance particulière en fonction des attentes formulées par ce dernier. Nous avons pleinement conscience qu'une telle conception renforce les difficultés de prédictibilité mais semble, en contrepartie, assurer une vision plus juste de l'individu en situation de travail.

Bibliographie

- Bachelard G. Epistémologie, 5ème édition, Puf, 1992.
- Bayad M. Performances économique et performance sociale des PME, Actes des journées des IAE, Nancy, 1992.
- Becker H. S. Note of the concept of commitment, The American Journal of Sociology, pp. 32-40, n° 66, 1960.
- Becker H. S. et Carper J. The Elements of identification with an Occupation, American

- Sociological Review, n° 21, pp. 341-348, 1956.
- Bernoux P. La sociologie des entreprises, Seuil, Paris, 1995.
- Bernoux P. La sociologie des organisations, 3^{ème} édition, Seuil, Paris, 1985.
- Bouchez. L'émergence de la fonction personnel, Revue française de gestion, 1992.
- Brown M. E. Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, Administrative Science Quarterly, pp. 346-355, 14, 1969.
- Buchanan B. Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations, Administrative Science Quarterly, pp. 533-546, 19, 1974.
- Cohen A. An Examination of the Relationships Between Work Commitment and nonwork Domains, Human Relations, Vol. 48, n° 3, pp. 239-263, 1995.
- Cohen A. Work commitment in relations to withdrawal intentions and union effectiveness, Journal of Business Research, n° 26, pp. 75-90, 1993.
- Cohen A. et Gattiker U. E. An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach, Relations industrielles, Vol. 47, n° 3, 439-461, 1992
- Commeiras N. La mesure de l'implication organisationnelle : existe-t-il un outil de mesure adéquat ? Actes des Journées des IAE, Montpellier, pp. 649-673, 1994.
- Crozier M. et Friedberg E. L'acteur et le système, Seuil, 1977.
- Dubar C. La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, A. Collin, 1991
- Frances R. Traité de psychologie du travail, édition PUF, pp. 347-377, 1987.
- Gaertner K. N. et Nollen S. D. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization, Human Relations, Vol. 42, n° 11, pp. 975-991, 1989.
- Giddens A. La constitution de la société, PUF, Paris, 1987.
- Hackman et Lawler E. E. Employees reactions to job characteristics, Journal of Applied Psychology, pp. 24-33, n° 49, 1965.
- Herzberg F. One more time : how do you motivate employees ? Harvard Business Review, pp. 109-120, septembre-octobre 1977.
- Katz D. et Kahn R. L. The Social Psychology of Organizations, Wiley and Sons, INC., New York, 1966.
- Le Goff J. P. Les illusions du management, La découverte, Paris, 1996.
- Levy Leboyer C. Psychosociologie des organisations, PUF, 1974.
- Lodahl T. M. et Kejner M. The definition and measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, pp. 24-33, n° 55, 1971.
- Mathieu J. E. et Jazac D. M. A review and meta analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment, Psychology Bulletin, Vol. 108, pp. 171-194, 1990.
- Meignant A. Les compétences de la fonction ressources humaines, Liaison, Paris, 1995.
- Michel S. Motivation, satisfaction et implication, in Management : aspects humains et organisationnels, PUF, 3^{ème} édition, pp. 173-204, 1994.
- Morrow P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, Academy of Management Review, n° 8, pp. 486-500, 1983.
- Mowday R. T. Steers R. M. et L. W. Porter The measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, pp. 224-247, n° 14, 1979.
- Mucchielli A. L'identité, 3^{ème} édition, PUF, 1994.
- Nasio J. D. Enseignement de sept concepts Cruciaux de la psychanalyse, Payot, Paris, 1992.
- Neveu J. P. Méthodologie de l'implication, pp. 141-144, congrès de L'A. G. R. H. de Cergy-Pontoise, 1991.
- O'Reilly C. et Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, pp. 492-499, Vol. 71, n° 3, 1986.
- Pailot P. De l'implication à l'emprise. Acte des Journées des IAE, Toulouse, pp. 510-530, 1996.
- Penley et Gould Etzioni's model of organisational involvement : a perspective fo understanding commitment to organizations, Jopurnal of Organizational Behavior, Vol. 9, pp. 43-59, 1988.
- Porter L. W. Job attitudes in management : I perceived importance of need fulfillment as a function of job level, Journal of Applied Psychology, pp. 375-384, n° 46, 1962.
- Porter L. W. Steers R. M. Mowday R. T. et P. V. Boulian Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, pp. 603-609, Vol. 59, n° 5, 1974.

- Randall D. M. Commitment and the organization : the organization man revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 12, n° 3, pp. 460-471, 1987.
- Reichers A. E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 3, pp. 465-476, 1985.
- Ripon A. Satisfaction et implication dans le travail. *Traité de psychologie du travail*, édition PUF, pp. 421-434, 1987.
- Rusbult C. E. et Farrel D. A longitudinal test of the investment model : the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments, *Journal of Applied Psychology*, pp. 429-438, Vol 68, n° 3, 1983.
- Saal F. E. Job involvement: A Multivariate Approach, *Journal of Applied Psychology*, pp. 53-61, Vol 63, n° 1, 1978.
- Sainsaulieu R. Sociologie et gestion des ressources humaines, *Revue interdisciplinaire de Sciences et Pratiques Sociales*, pp. 9-33, janvier 1991.
- Saleh S. D. A structural view of job involvement and its differentiation from satisfaction and motivation, *Revue Internationale de Psychologie Appliquée*, Vol. 30, pp. 17-29, 1981.
- Serre M. Discours et parcours, in *l'identité*, C. Lévi-Strauss, Puf, 2^{ème} édition, 1987.
- Sheldon M. E. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, pp. 143-151, 1971.
- Thévenet M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, édition Liaison, 1992.
- Thévenet M. Les professionnels peuvent-ils s'impliquer ? Le cas des infirmières. *Annales du Management*, Nancy, 1992.
- Yanat Z. Démarche éthnométhodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et les limites de l'objet de la GRH, actes du congrès de l'AGRH, Lille, 1992.
- Yanat Z. L'éthnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace, *Revue de gestion de ressources humaines*, pp 23-32, avril 1992.