

# **L'implication des femmes-cadres : entre éclatement et cohérences**

**Jean-Pierre NEVEU et Dominique PEYRAT-GUILLARD**

Le concept d'implication, qui permet de qualifier le lien unissant l'individu à son travail, fait l'objet de l'attention des chercheurs depuis près de 20 ans (Mowday, Steers et Porter, 1979). Cet intérêt, qui s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement au travail des individus, s'est traduit par de nombreuses définitions et propositions d'échelles de mesure destinées à opérationnaliser ce construit. Les praticiens ont vu quant à eux tout l'intérêt qu'il y avait, au delà de la seule motivation ou satisfaction au travail, à ce que leurs salariés développent notamment un sentiment de loyauté vis-à-vis de leur organisation.

Le plus souvent, les études sur l'implication ne s'intéressent que marginalement à la répartition des sexes au sein de leurs échantillons. Pourtant, peu d'observateurs actuels ne sauraient passer sous silence l'importance croissante d'un défi pour la gestion, celui du travail des femmes. Tendance commune à la plupart des pays industrialisés, elle s'avère de façon relativement pressante en France où la participation féminine au monde du travail avoisine les 50 %. Au delà du nombre, l'importance du phénomène se caractérise aussi par la somme d'enjeux qu'il sous-tend. Ainsi, les thèmes relatifs au développement du temps partiel, à la fragmentation des statuts et à la remise en cause des fondements du salariat concernent-ils tout autant les salariés dans leur ensemble que les femmes, en particulier. En effet, ces dernières ne représentent encore qu'un tiers des emplois cadres.

Après une première partie où seront présentées différentes définitions et mesures du concept d'implication, nous rechercherons de façon empirique les dimensions d'une implication qui pourrait être considérée comme typique des femmes-cadres au travail.

## **1. DEFINITIONS ET MESURES DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL**

On peut distinguer cinq formes "universelles" d'implication au travail (Morrow, 1993) : l'éthique du travail, l'implication dans la carrière, l'implication dans le poste, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée.

L'éthique du travail correspond à la mesure dans laquelle un individu valorise le travail comme une fin en soi ou encore le degré auquel une personne croit dans l'importance du travail lui-même. Les principaux instruments de mesure développés sont au nombre de quatre : la "Protestant Work Ethic Scale" (Mirels et Garrett, 1971), la "Work Ethic Subscale" (Buchholz, 1976), la "Work Involvement Scale" (Kanungo, 1982) et la "Employment Commitment Scale" (Jackson, Stafford, Banks et Warr, 1983). La masse d'informations associée au PWE de Mirels et Garrett est importante et a conduit Paula Morrow à la recommander lorsqu'une conceptualisation large de l'éthique du travail est considérée comme acceptable.

L'implication dans la carrière, la profession, a fait l'objet d'un nombre important d'instruments de mesure. Concernant la carrière, les quatre échelles suivantes ont été développées : "Career salience" (Greenhaus, 1971), "Career involvement" (Gould, 1979), "Career commitment" (Blau, 1985) et "Modified career commitment" (Bishop et Solomon, 1989). C'est la mesure de Blau, qui définit la carrière comme l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession qui semble être la

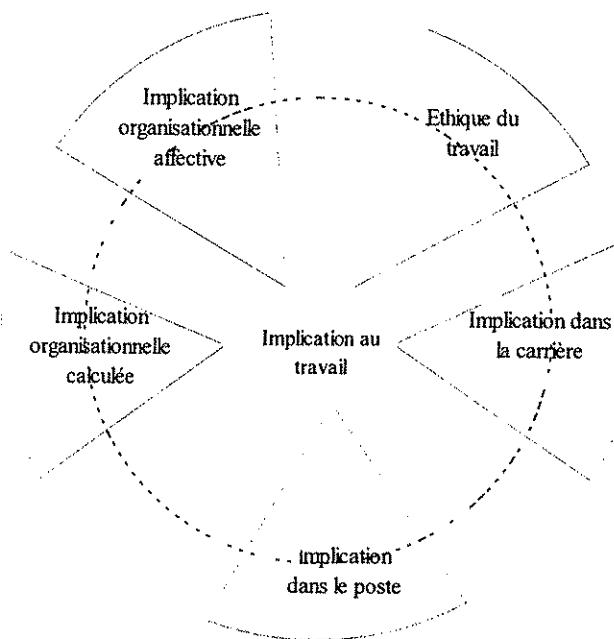
conceptualisation la plus nette et ayant les meilleures propriétés psychométriques (Morrow, 1993). Quant à l'implication dans la profession, c'est une forme d'implication au travail centrée sur la carrière, qui met l'accent sur l'importance d'une profession dans la vie. Il n'y a cependant pas de consensus sur la mesure de l'implication dans la profession ni une bonne compréhension de la façon dont elle est reliée à d'autres construits orientés vers la carrière (career commitment, career salience). Les principales mesures sont celles de "local/cosmopolitanism" (Gouldner, 1957), de "Professionalism" (Hall, 1968), de "Professional Commitment" (Aranya, Barak et Amernic, 1981a et Aranya, Pollock et Amernic, 1981b). Il est recommandé d'utiliser plutôt l'implication dans la carrière que l'implication dans la profession du fait d'une meilleure généralisation possible, ce premier concept n'étant pas lié à des professions particulières et la mesure de Blau qui est supérieure aux autres mesures de sa catégorie (Morrow, 1993).

---

L'implication dans le poste fait référence au degré d'absorption dans l'activité de travail. Les trois mesures principales sont celles du "job involvement" (Lodahl et Kejner, 1965 ; Kanungo, 1982) et celle du "job commitment" (Farrell et Rusbult, 1981). La conceptualisation et la mesure de Kanungo, bien qu'imparfaite, semble la meilleure (Morrow, 1993).

L'implication organisationnelle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation toute entière, opposé à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction (Reichers, 1985) ou le groupe de travail (Zaccaro et Dobbins, 1989). Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées : calculée ou de continuité (mettant l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation), affective ou attitudinale (qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière) et normative (qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation). Ces trois formes ont conduit les chercheurs à développer de nombreux instruments de mesure prenant en compte l'une ou l'autre d'entre elles. On peut citer les échelles suivantes : "calculative organizational commitment" (Hrebiniak et Alutto, 1972), "organizational commitment questionnaire" (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974), "continuance organizational commitment" (Meyer et Allen, 1984), "affective organizational commitment" (Meyer et Allen, 1984) et "normative organizational commitment" (Allen et Meyer, 1990). Conceptuellement, l'implication normative recouvre les dimensions "désir de rester" présentes à la fois dans les composantes affective et calculée de l'implication ; elle pourrait aussi recouvrir l'éthique du travail. Une étude récente a d'ailleurs fait apparaître une corrélation positive entre implication normative et implication affective (Jaros, 1997). Ces considérations ont conduit Paula Morrow à retenir deux formes d'implication organisationnelle : affective et calculée et à proposer de reconnaître chacune de ces deux formes comme des facettes séparées d'implication au travail (cf. schéma 1).

## Schéma 1



Les formes de l'implication au travail (d'après Morrow, 1993, p.160)

Le groupe thématique "implication" de l'AGRH a pour objectif de repérer les dimensions de l'implication à partir de l'une ou l'autre des deux voies de recherche proposées par Morrow (1993) pour mesurer l'implication : 1/ une adaptation d'échelles existantes afin de construire un index général d'implication au travail (Blau, Paul et St John, 1993 ; Blau et Ryan, 1997) ou 2/ la création de mesures nouvelles recouvrant les cinq composantes ("to start from scratch", Morrow, 1993). C'est dans l'optique de la seconde solution que la recherche présente fut menée. Son objectif est de valider la présence et la pertinence conceptuelle d'une implication multidimensionnelle telle que décrite par Morrow.

## 2. METHODOLOGIE

L'échantillon étudié est constitué de 22 femmes cadres, diplômées de l'enseignement supérieur (Université, Ecole de Commerce, Ecole d'Ingénieur), dont les caractéristiques plus détaillées sont présentées dans le tableau 1. Il n'a jamais été mentionné à ces personnes que l'étude ne portait que sur des femmes. Les interviews ont été réalisées en 96 et 97, sur le lieu de travail ou, pour 3 d'entre elles, à leur domicile. Les personnes ont été contactées directement, en utilisant des annuaires d'anciens élèves. Parmi elles, 3 travaillent à Paris, les autres exerçant leur activité professionnelle en Province, dans le grand ouest. Les fonctions exercées sont diverses : responsable

financier, contrôleur de gestion, auditeur interne, responsable communication, ingénieur qualité, ingénieur maintenance...Quatre d'entre elles travaillent à temps partiel.

La recherche a été présentée comme portant sur les "conditions de travail, les comportements au travail". Les premières questions prévues dans le guide d'entretien étaient très générales, en vue d'explorer toutes les facettes de l'implication, sans pour autant utiliser le mot "implication". Les quelques questions prévues dans le guide étaient bien sûr complétées par de nombreuses autres questions et relances, passives ou actives. Le mot "implication" n'était utilisé qu'en deuxième partie d'entretien, à moins que la personne interrogée ne l'ait elle-même évoqué spontanément plus tôt. La durée d'une interview a été en moyenne d'une heure et à chaque fois enregistrée puis retranscrite dans son intégralité.

**Tableau 1**

	Age			Situation familiale			Nombre d'enfants				Diplôme				Taille de l'entreprise		
	- 30	30/35	+ 35	Célib	U.Li b	Mar.	0	1	2	3	Mait.	Ecole Com.	Ecole Ing.	Dipl. 3e cy.	PE <20 s	PME 20 à 500	GE >500
Nb N=22	5	12	5	4	7	11	10	5	3	4	3	6	3	10	5	13	4

#### Les caractéristiques de l'échantillon

Les entretiens ont été analysés à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles Alceste, mis au point par Max Reinert (1990). Alceste fait apparaître des lignes de force, des polarités, que l'utilisateur pourra prendre comme autant de "faits bruts" sur lesquels il fondera sa démarche interprétative. Les mécanismes d'analyse de ce logiciel sont indépendants du sens. A partir d'un premier classement statistique des "phrases" effectué en fonction de la distribution des mots dans ces "phrases", cet outil permet de dégager du corpus étudié les principaux "mondes lexicaux" en présence. Les caractéristiques du corpus sont présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2**

Nombre d'occurrences	Nombre de formes distinctes	Nombre de hapax	Fréquence moyenne par forme	Fréquence maximum d'une forme
93815	5532	2556	17	2839

#### Les caractéristiques du corpus

Après réduction des pluriels, des désinences de conjugaison (lemmatisation) et après élimination des hapax (mots utilisés une seule fois), il reste 3032 mots susceptibles d'être analysés ("mots pleins"), 412 mots outils (locutions ne rentrant pas en compte dans l'analyse, utilisés en éléments supplémentaires) et 45 mots "étoilés" (modalités des variables).

Le corpus est divisé en Unités de Contexte Initiales (u.c.i.) et en Unités de Contexte Élémentaires (u.c.e.). Les u.c.i. sont les divisions naturelles du corpus (les individus dans notre cas). L'u.c.e. répond à l'idée de phrase mais est calibrée en fonction de la longueur (évaluée en nombre de mots analysés) et de la ponctuation. C'est à partir de l'appartenance des mots du corpus à ces u.c.e.

qu'Alceste va établir les matrices par lesquelles sera effectué le travail de classification. Afin de contrôler la stabilité des classes obtenues, deux classifications successives ont été effectuées, en faisant varier légèrement la longueur de l'unité de contexte analysée. En effet, si les résultats sont stables, les aspects arbitraires du choix des unités de contexte sont sans conséquence. Les tableaux de données croisent, en colonne, les mots analysés et, en lignes, les unités de contexte. Une unité de contexte (u.c.) est définie par concaténation des u.c.e. successives d'une même u.c.i., jusqu'à ce que le nombre de mots différents analysés dépasse un seuil (10 pour la première analyse, 12 pour la deuxième). Chaque tableau est ensuite soumis à la Classification Descendante Hiérarchique.

### 3. RESULTATS

Sur les 2125 u.c.e. définies, 1720 ont été associées aux mêmes classes, soit 80,94 % (cf. tableau 3). Ce pourcentage est important, compte tenu du fait qu'en général, quand on analyse des entretiens, on obtient 60 à 70 % d'unités stables. Seule cette partie stable est utilisée par la suite pour décrire les résultats.

**Tableau 3**

Nombre d'u.c.e.	Nombre d'u.c.e. classées dans les mêmes classes par les deux analyses successives
2125	1720 (80,94 %)

#### Les caractéristiques des unités analysées

La double classification descendante hiérarchique aboutit à 3 classes. La classe 1 est la plus caractéristique, elle se sépare dès la première itération de l'algorithme de classification. Ce sont les classes 2 et 3 qui se distinguent ensuite, comme le montre le schéma 2

#### Schéma 2

**Classe 1** 1040 UCE (60,47%)

**Classe 2** 463 UCE (26,92%)

**Classe 3** 217 UCE (12,62%)

#### Dendrogramme

Nous allons successivement présenter chacune des classes. La classe 1 définit un premier contexte qu'on peut appeler "les formes de l'implication" ; le contexte de la classe 2 sera appelé "les limites de l'implication", tandis que nous appellerons "les manifestations de l'implication" celui de la classe 3. Chacune des caractéristiques de ces trois classes va être présentée en détail.

- La classe 1, "les formes de l'implication au travail", regroupe un vocabulaire centré sur le monde du travail dont les éléments les plus spécifiques sont présentés dans le tableau 4

Tableau 4

entreprise+(228), service+(94), structure+(61), commercial+l(59), domaine+(44), métier+(89), personne+(72), secteur+(35), administrat<(37), fait(288), format+ion(46), gestion<(44), responsa<(75), techn+16(35), directeur+(46), élu+(25), fier+(22), grand+(50), productif+(30), publi+14(33), contact+(48), étude+(31), fonction+(56), genera+l(26), gens(103), ingénieur+(25), produit+(29), rôle+(27), amen+er(34), plaire.(68), autonom<(25), communic<(28), compta+ble(29), conseil<(43), differ+ent(59), direct+ion(32), hierarch+16(32)

### Vocabulaire le plus spécifique de la classe 1 (chi 2>10.80)

Si on considère l'intégralité du vocabulaire spécifique de la classe 1, on notera que le mot "implication" ou le verbe "impliquer" n'apparaissent pas. En revanche, les différents objets de l'implication sont présents : *l'entreprise* (mot le plus spécifique de cette classe), ainsi que les sous-groupes au sein de celle-ci (le *service*) mais également le *métier*. Les mots *fonction*, *rôle* et, de façon moins significative, *mission* et *tâche* sont également présents. Cette classe est plutôt formée de noms, d'adjectifs et d'adverbes ; on y trouve peu de verbes. Parmi les mots "outils" spécifiques on trouve des marqueurs d'une intensité : *assez* (59), *beaucoup* (94), *pas mal* (11), *peu* (212) et *très* (148). Le segment répété "*dans entreprise*" fait partie des 20 segments répétés les plus fréquents de la classe 1. Les deux dimensions affectives et calculées sont également présentes. On remarquera la présence de *fier* et de *plaire*. L'examen des u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe nous permet de dégager des items de nature affective ou calculée, concernant différents objets de l'implication (tableau 5)

Tableau 5

Grandeur du chi2	u.c.e.
16	"que ce soit du commerce ou que ce soit de l'industrie, ça m'est égal.C'est surtout au niveau de la structure, de l'organisation de l'entreprise que ça m'importe."
16	"On interroge finalement toutes les personnes de l'entreprise et j'aime bien ce contact avec les gens"
15	"Ces trois postes là sont quand même valorisés dans l'entreprise"
14	"Actuellement on a des postes valorisés par rapport aux gens qui sont administratifs"
13	"C'est l'éventail de toutes les tâches qui me plaît énormément"
13	"C'est ce qui me plaît dans mon métier. Oui oui, les contacts avec les gens"
13	"Ca me convenait plus au niveau de mes études en fait, de mes diplômes, de ce que j'avais appris je dirais par la filière".
13	"Justement moi ce qui m'a plu dans le poste que j'ai créé, c'était justement la multiplicité des tâches en fait"
12	"Je n'en ai pas encore parlé mais en même temps c'est pas que ça me fait un peu peur mais si quand même, parce que métier productif ça veut dire grande mobilité"

**U.c.e. les plus représentatives de la classe 1**  
**"les formes de l'implication"<sup>1</sup>**

C'est la dimension affective qui est la plus présente, tandis que tous les objets sont présents, comme nous l'avons souligné précédemment. Cette classe est plutôt représentée par les femmes célibataires de notre échantillon.

- La classe 2, "les limites de l'implication au travail", définit le contexte de l'équilibre travail-famille. Le tableau 6 présente le vocabulaire spécifique de la classe 2 qui reflète bien le monde de la *vie personnelle*, des *enfants*, de la *famille*, du *couple* et l'idée d'un *équilibre* recherché entre les *envies* et les *sacrifices* nécessaires.

**Tableau 6**

personnel+(57), temps(71), vie+(97), enf+ant(45), an+(57), carriere+(30), partir.(36), equilibre+(15), famille+(14), parti+el(15), familia+l(12), couple+(8), salaire+(26), aller.(98), arret+er(15), continu+er(9), vivre.(20), envi+e(45), content+(16), idea+l(8), carrement(5), conge+(7), demission+(5), instant+(20), mari+(16), plaisir+(10), sacrifice+(6), solution+(7), souci(7), bloqu+er(5), chang+er(34), envisag+er(11), faire.(159), invest+ir(11), mur+ir(4), pens+er(31), prendre.(46), preserv+er(4), recommenc+er(4), reprendre.(10), sacrifi+er(6), sembl+er(7), trouv+er(53), arrete+(9), compati+ble(4), matern+el(7)
---

**Vocabulaire le plus spécifique<sup>2</sup> de la classe 2 (chi 2>10.80)**

De nombreux marqueurs de la personne sont présents parmi les mots outils : *je* (397), *ma* (56), *me* (207), *mes* (32), *moi* (99), *mon* (90), *notre* (12). Les segments "*ma vie*" et "*temps partiel*" font partie des 20 segments répétés les plus fréquents de cette classe. Les u.c.e. les plus représentatives sont indiquées dans le tableau 7.

<sup>1</sup> ordonnées en fonction de la grandeur du chi 2 d'association

<sup>2</sup> Par ordre de spécificité avec la classe ; le nombre entre parenthèses correspond au nombre d'u.c.e. de la classe contenant le mot sur un total de 463 u.c.e. pour cette deuxième classe.

Tableau 7

Grandeur du chi2	u.c.e.
32	"je fais ce qui me paraît le plus important pour ne pas rater quelque chose mais pas plus pour garder une vie stable"
26	"moi je vous dit faire carrière oui mais pas à n'importe quel prix"
26	"c'est un choix, moi j'essaie de mettre dans la balance vie professionnelle et vie privée, et j'essaie d'avoir un équilibre quitte à favoriser la vie privée"
20	"je ne suis pas une carriériste et puis je crois que je serais malheureuse de faire carrière et de ne pas m'occuper de mes enfants"
18	"les enfants et un épanouissement personnel aussi, mes activités sportives, du temps pour moi, c'est un compromis"
17	"oui j'envisage de partir parce que bon c'est vrai qu'ils vont me demander beaucoup plus à mon avis, de voyager encore plus"
16	"j'ai fait l'expérience de m'arrêter neuf mois récemment, en congé de maternité. c'était très bien mais j'ai été contente de reprendre. Il y a un point de vue financier aussi"
15	"et aujourd'hui la vie c'est constitué d'un tas d'autres choses. l'important c'est de pouvoir, pour moi c'est trouver l'équilibre. moi je recherche en ce moment l'équilibre entre l'activité professionnelle, l'activité familiale et personnelle".
15	"voilà c'est pour cela que je suis là et que je reste là. oui, déjà parce que il me fait vivre, c'est la principale raison. moi, j'ai fait des études pour travailler, c'est mon but. mais je ne resterai pas là tout le temps c'est sûr ! je n'envisage pas de faire carrière dans cet emploi là"
15	"je veux toujours réussir mais je n'ai plus l'objectif de gravir les échelons mais de faire un boulot qui me plaise"

**U.c.e. les plus représentatives  
de la classe 2 "les limites de l'implication"<sup>3</sup>**

Comme on peut le voir dans ce tableau, la volonté d'équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle fait apparaître des formes d'implication calculée. Cette classe 2 correspond plutôt au monde des femmes mariées.

- La classe 3, les "manifestations de l'implication" est organisée, comme le montre le tableau 8, à partir du rythme des activités (*réunion, client, dossier*), du *matin au soir*, de la *semaine au week-end*. Les *horaires*, les *délais* permettent de raconter des *anecdotes* liées à un *comportement d'implication*.

<sup>3</sup> ordonnées en fonction de la grandeur du chi 2 d'association



**Tableau 8**

matin+(15), heure+(35), journee+(13), jour+(25), reunion+(14), semaine+(16), soir+(23), week-end+(16), venir.(28), horaire+(13), libre+(7), samedi+(6), client+(25), delai+(7), fin+ir(9), lev+er(7), telefon+16(6), mercredi+(6), vendredi+(5), agence+(6), dossier+(13), satisfaire.(5), anecdote<(7), rempli+(4), midi+(5), maison+(15), ordinateur+(4), quart+(4), sport+(3), depass+er(4), emmen+er(5), racont+er(4), rar+e(5), souple+(4), deconnecte+(5), stress+(3), america<(5), courant+(5), court+(4), prochain+(4), après-midi+(2), chose+(48), comportement+(5), echange+(4), fois(16), minimum(4), nuit+(2), retard+(4), vacance+(5), appel+er(7), arriv+er(23), mang+er(3), pass+er(18), revenir.(6), pres+ent(6), challenge(4), implication(8)

**Vocabulaire le plus spécifique<sup>4</sup> de la classe 3 (chi 2>10.80)**

Parmi les 20 segments répétés les plus fréquents, on retrouve le fait d'emmener ou non du travail à la maison, chez soi. Les u.c.e. les plus représentatives de cette classe sont présentées dans le tableau 9

<sup>4</sup> Par ordre de spécificité avec la classe ; le nombre entre parenthèses correspond au nombre d'u.c.e. de la classe contenant le mot sur un total de 217 u.c.e. pour cette troisième classe.

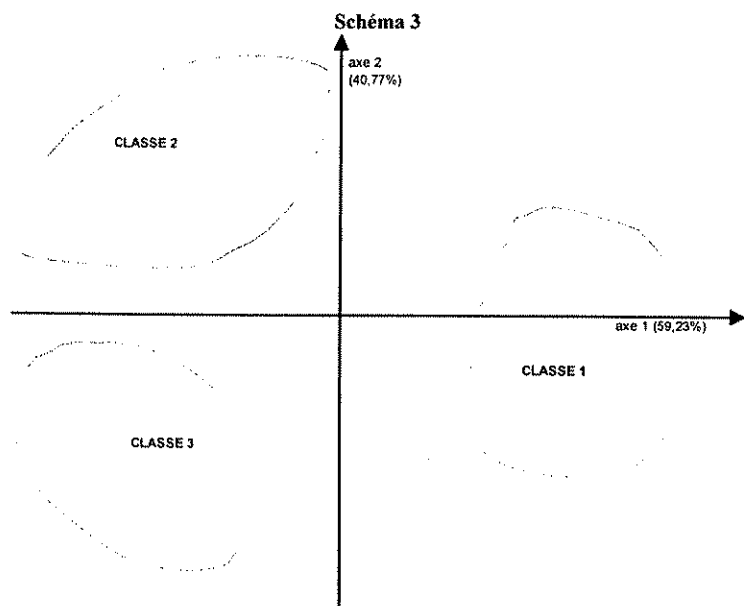
Tableau 9

Grandeur du chi <sup>2</sup>	u.c.e.
33	"ce sont des comportements de tous les jours"
31	"il faut avoir un mi-temps assez souple c'est à dire que s'il y a des réunions qui se passent les jours ou je ne travaille pas, en général je viens assister aux réunions"
28	"et faut pouvoir quelque part l'évacuer cette pression, faire le vide entre les deux pour pas que le travail vous accapare la nuit et le week-end. c'est arrivé ici il y a des jours d'astreinte le week-end. c'est arrivé quand on a été très tendus qu'on soit dérangés le week-end, que pendant les vacances de noel je revienne".
28	"j'ai des horaires abracadabrants, il faut que je vienne travailler le week-end, le soir, je travaille souvent s'il y a des réunions mais en fait, cela ne me dérange pas je le vis assez bien"
27	"alors qu'au début j'avais du mal à déconnecter. j'emmenais du travail a la maison. c'est vrai que j'étais tout le temps sous pression je dirais. alors que maintenant j'arrive à faire la part des choses.une fois rentrée chez moi, je vis autre chose"
27	"autrement les réunions pour mon travail ça m'est arrivé de venir même toute la semaine entière"
26	"et quand je dis douze heures c'est minimum"
26	"donc, je m'organise comme ça mais c'est vrai que des fois, la semaine passe très vite donc souvent quand j'ai des gros dossiers, j'ai un pc portable."
25	"et un certain nombre de réunions démarrent en fin d'après-midi. et donc généralement elles sont longues. ça mange une partie de la soirée. donc enfin dans ces cas la, c'est éventuellement reporter une soirée prévue avec des amis ou une soirée cinéma ou des choses comme ça, pour être à cette réunion."
24	"et le soir une fois que je suis rentrée à la maison j'essaye d'éviter d'emmenner des dossiers. depuis la naissance de mon fils très rarement."
24	"il faut toujours que je sois à jour dans mon travail parce que si je n'ai pas fini quelque chose le jeudi, ça reporte au lundi et ça c'est assez frustrant"
23	"du fait que je sois présente le soir en réunion, que je vienne travailler le samedi matin, le week-end, fait qu'on m'a donné carte blanche dans la gestion de mes horaires"
22	"je veux dire me lever à six heures du matin oui, manger un sandwich entre midi et deux oui je veux bien, passer un repas à discuter boulot oui je veux bien mais après faut voir"
22	"ah non ! je n'emmene rien chez moi. non, non, quand je pars le vendredi soir bon, parfois je pars en me disant en n'étant pas l'esprit libre, parce que on a toujours des dossiers qui nous reviennent en mémoire, mais je n'emmene rien chez moi, de toute façon"
21	"donc je veux dire si j'avais du claquer la porte, si j'avais pas du être motivée, ça aurait déjà été fait. je sais pas, quand je commence un truc je le lâche pas jusqu'à ce que ça aboutisse, mais comment ça se traduit ? oh ben de toutes façons en temps c'est minimum douze heures par jour déjà."

U.c.e. les plus représentatives de la classe 3 "les manifestations de l'implication"<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ordonnées en fonction de la grandeur du chi 2 d'association

L'examen de ces u.c.e. confirme la proximité des classes 2 et 3 par rapport à la classe 1. Une analyse factorielle des correspondances, effectuée sur les classes, permet également d'apprécier les liens et oppositions entre ces classes de manière plus continue par rapport au dendrogramme. Les classes sont représentées sur le schéma 3.



**Projection des classes sur le premier plan factoriel<sup>6</sup>**

L'axe des abscisses (valeur propre : 0,22 ; pourcentage d'inertie : 59,23 %) oppose l'implication duale (vie professionnelle/vie personnelle) à l'implication au travail. L'axe des ordonnées (valeur propre: 0,15 ; pourcentage d'inertie : 40,77 %) oppose les comportements impliqués à une implication attitudinale. Ce schéma confirme le lien existant entre l'état psychologique d'implication et le comportement impliqué (Allen et Meyer, 1991)

#### **4. DISCUSSION ET PERSPECTIVES**

Sur le plan de la méthode, il convient tout d'abord de revenir sur les limites inhérentes à tous types d'études, notamment empiriques. Celles-ci, relatives à la taille réduite de l'échantillon (n=22) ainsi qu'à la spécificité de sa composition uniquement féminine, soulignent le caractère exploratoire

<sup>6</sup> La position des points sur ce graphique est définie non pas par les coordonnées mais par les corrélations (ou cosinus). L'organisation circulaire du graphique (cercle des corrélations) résulte du nombre de classes analysées (3 classes, donc 3 colonnes).

de la recherche. Une démarche expérimentale confirmatoire devrait ainsi porter sur un ensemble plus vaste de sujets et inclure une population de contrôle masculine.

Au delà de ces importants points de méthode, les données obtenues nous suggèrent aussi un ensemble de réflexions d'ordre plus conceptuel. Tout d'abord, nous référant de façon immédiate aux résultats de l'analyse, nous sommes à même de confirmer l'extrême imbrication des dimensions affectives et calculées et des différents objets de l'implication, ce qui milite pour la mesure de l'ensemble de ces dimensions et objets à l'aide d'un seul et même questionnaire. En effet, la classification ne s'est pas réalisée sur les dimensions ou les objets de l'implication, ceux-ci apparaissant au sein d'une même classe. La deuxième classe permet de donner des éléments d'intensité de l'implication dans le travail, par rapport à l'implication dans la vie personnelle et familiale, tandis que la troisième classe apporte des éléments de mesure de l'implication comportementale.

Dans un deuxième temps, les résultats obtenus nous semblent intéressants dans la mesure où ils peuvent nous suggérer une façon quelque peu alternative d'appréhender la notion même d'implication. En effet, telles qu'elles nous apparaissent, les diverses classes de l'implication se distinguent les unes des autres de façon relativement nette. Toutefois, l'artifice méthodologique du plan factoriel peut aussi avoir pour conséquence de nous faire sous-estimer les relations de cohérence entre les divers groupes produits par l'analyse. En effet, dans leur vécu de l'implication, rien ne nous conduit à conclure sur un éventuel antagonisme révélateur d'incohérences psychologiques. Pour dépasser la rigidité d'une formalisation sur plan, il conviendrait alors d'envisager les trois classes obtenues comme autant de "moments" représentatifs du vécu de l'implication. Nous référant en ce sens aux hypothèses de Brickman (1987) pour qui la notion d'implication devait s'envisager sous la forme d'un continuum d'appropriation émotionnelle, nous pourrions interpréter les résultats de la façon suivante : les classes 1 et 3 illustreraient des pôles opposés de l'implication, la première dénotant une face positive du concept ("enthousiaste", pour reprendre la terminologie brickmanienne), la seconde indiquant un aspect plus négatif où les propos tenus révèlent une situation de distanciation affective. La classe 2, intitulée "limites de l'implication", jouerait alors un rôle régulateur entre les deux tendances précédentes, dans la mesure où la bonne gestion d'un équilibre, ici le rapport travail/vie personnelle, confère à l'implication son caractère soit positif, soit aliénant.

En dépit de son ampleur relativement restreinte, et grâce à l'utilisation conjuguée de méthodes d'analyse variées, l'avantage de cette étude nous semble être d'apprécier la notion d'implication en des termes nouveaux. L'éclatement des motivations personnelles ne devient ainsi qu'apparent, dans la mesure où existerait une cohérence sous-jacente fondatrice du concept d'implication. L'implication conserve ainsi toute sa pertinence analytique comme lien privilégié entre d'un côté les dynamiques propres aux individus et, d'un autre côté, les diverses contingences de renforcement organisationnelles dont le gestionnaire reste le maître d'oeuvre.

## Bibliographie

- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.1-18.
- ALLEN, N.J. ; MEYER, J.P. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1, p.61-89.
- ARANYA, N. ; BARAK, A. ; AMERNIC, J. (1981a), "A test of Holland's theory in a population of accountants", *Journal of Vocational Behavior*, 19, p.15-24.
- ARANYA, N. ; POLLOCK, J. ; AMERNIC, J. (1981b), "An examination of professional commitment in public accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 6, p.271-280.
- BISHOP, R.C. ; SOLOMON E. (1989), "Sex differences in career development : locus of control and career commitment effects", *Psychological Reports*, 65, p.107-114.
- BLAU, G.J. (1985), "The measurement and prediction of career commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58, p.277-288.
- BLAU, G. ; PAUL A. ; ST. JOHN N. (1993), "On developing a general index of work commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 42, p.298-314.
- BLAU, G. ; RYAN, J. (1997), « On measuring work ethic : a neglected work commitment facet », *Journal of Vocational Behavior*, 51, p.435-448.
- BRICKMAN, P. (1987), *Commitment, conflict, and caring*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- BUCHHOLZ, R.A. (1976), "Measurement of beliefs", *Human Relations*, 29, , p.1177-1188.
- FARRELL, D. ; RUSBULT, C.E. (1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover : the impact of rewards, costs, alternatives, and investments", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, p.78-95.
- GOULD, S. (1979), "Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations", *Academy of Management Journal*, 22, p.539-550.
- GOULDNER, A.W., "Cosmopolitans and locals : toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1957, p.281-306.
- GREENHAUS, J.H. (1971), "An investigation of the role of career salience in vocational behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 1, p.209-226.
- HALL, R.H. (1968), "Professionalization and bureaucratization", *American Sociological Review*, 33, , p.92-104.
- HREBINIAK, L.G. (1972); ALUTTO, J.A., "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 18, p.555-573.
- JACKSON, P.R. ; STAFFORD, E.M. ; BANKS, M.H. ; WARR, P.B. (1983), "Unemployment and psychological distress in young people : the moderating role of employment commitment", *Journal of Applied Psychology*, 68, p.525-535.
- JAROS, S.T. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51, p.319-337.
- KANUNGO, R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, p.341-349.
- LODAHL, T.M. ; KEJNER, M. (1965), "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, p.24-33.
- MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1984), "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment : some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, p.372-378.
- MIRELS, H.L. ; GARRETT, J.B. (1971), "The Protestant ethic as a personality variable", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36, 1, p.40-44.
- MORROW, P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, Connecticut : Jai Press Inc.,
- MOWDAY, R.T. ; STEERS, R.M. ; PORTER, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, p.224-247.

- PORTER, L.W. ; STEERS, R.M. ; MOWDAY, R.T. ; BOULLIAN, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, p.603-609.
- REICHERS, A.E. (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10, p.465-476.
- REINERT, M. (1990), "Alceste : une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélie de G. de Nerval", *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26, p.24-54.
- ZACCARO, S.J. ; DOBBINS, G.H. (1989), "Contrasting group and organizational commitment : evidence for differences among multilevel attachments", *Journal of Organizational Behavior*, 10, p.267-273.