

L'IMPLICATION NORMATIVE : FACTEUR DE CONTROLE DE L'IMPLICATION DES SALARIES

Pascal PAILLE

Zahir YANAT

INTRODUCTION

Qu'elle soit définie comme une attitude (Meyer, 1997), une relation (Thévenet, 1992) ou encore une ligne de conduite (Becker, 1960), l'implication organisationnelle symbolise l'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise qui les emploie. Elle permet en outre d'anticiper leurs comportements de retrait (retards, absences ou départs) sans pour autant permettre aux managers d'établir avec certitude le moment exact de leur survenu. Présentée pendant de nombreuses années comme une relation unidimensionnelle, orientée selon les problématiques vers une configuration de type attitudinal (Porter et al, 1974) ou calculé (Hrebiniak et Alutto, 1972), la physionomie de l'implication organisationnelle se présente depuis les travaux de Allen et Meyer sous une structure multidimensionnelle. Désormais, trois dimensions organisent le lien entre l'individu et l'organisation. La première, dite affective, définit le lien de l'individu à l'organisation comme un attachement psychologique profondément ancré dans la sphère des émotions. La seconde, appelée continue, exprime la perception des coûts que supporte l'individu en cas de départ volontaire et prématuré. Enfin une troisième dimension, dénommée normative, détermine un principe de respect des conventions sociales que nourrit une personne tant à l'égard de son entreprise que du Travail entendu dans un sens large.

Si les travaux sur les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle connaissent un intérêt grandissant avec un volume respectable de publications, tant en Amérique du nord (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994) (Vendenberg et Self, 1993) (Angle et Lawson, 1993) (Meyer, Allen et Smith, 1993) (Meyer, Allen et Gellatly, 1990) (Allen et Meyer, 1990) qu'en France (Paillé, 1998) (Fabre, 1997) (Charles-Pauvers, 1996) (Neveu, 1995), pour sa part, l'implication normative rencontre une adhésion difficile au sein de la communauté des chercheurs. Des explications de nature méthodologique, essentiellement centrées sur les problèmes de fiabilité et de validité, sont souvent avancées par ces derniers, lesquels nous invitent à user de prudence lors de son emploi éventuel (Meyer, 1997) (Morrow, 1993) (Randall, Fedor et Longenecker, 1990). Cependant, malgré les réserves nourries, un travail d'exploration s'impose au motif que le rôle et la fonction de l'implication normative tels qu'ils sont généralement discutés dans la littérature restent pour le moins ambigus ; ce concept est parfois présenté comme une dimension à part entière de l'implication organisationnelle (Duhnam, Grube et Castaneda, 1994), parfois comme un de ses déterminants (Angle et Lawson, 1993).

Pour notre part, nous suivons les préconisations de Angle et Lawson (1993) pour qui l'implication normative correspond à un facteur de prédisposition de l'implication des salariés. Malgré son intérêt cette perspective reste peu discutée. Pourtant, elle ouvre une voie d'accès à la compréhension des raisons qui président chez un salarié au développement de lignes de conduite axées soit sur une implication affective, soit sur une implication continue dont les issues en terme d'efficacité sont profondément différentes. Or ces bonnes raisons, qui poussent les individus au choix de lignes de conduites aux conséquences contrastées, sont pour une large part dépendantes des conditions dans lesquelles les premiers contacts entre ces derniers et l'entreprise sont réalisés (Wiener, 1982). Après avoir proposé une présentation des concepts qui participent de la formation de l'implication normative, il s'agira, à l'issue d'une phase empirique, de discuter les perspectives théoriques et managériales engendrées.

CONCEPTS ET DEFINITIONS

L'origine des travaux sur l'implication normative peut être attribuée à Wiener (1982). Selon ce dernier, les expériences personnelles et professionnelles, ainsi que les influences diverses qu'elles exercent sur le comportement d'un individu dans l'organisation qui l'emploie, fournissent une des causes directes de son degré d'implication organisationnelle. Pour ce dernier, la somme des expériences multiples apporte une explication sur la faculté d'adaptation des individus aux principes qui président au bon

fonctionnement général d'une organisation. Ainsi, si le caractère vertueux des expériences préalables semble déterminer l'issue de la relation entre une personne et une entreprise, la connaissance de leurs contenus permettrait d'anticiper le degré d'ajustement entre le comportement de cette personne et la norme de comportement attendue par l'organisation. Le modèle défendu par Wiener attribue une part importante au facteur de la socialisation par le rôle prépondérant qu'il semble jouer dans la formation de l'implication. En sa qualité d'acteur de la vie économique, l'organisation préside à l'influence des agents qui facilitent l'adhésion des individus, en leur permettant précisément *d'assumer leur appartenance* selon l'expression de Bernoux (1995).

Par ailleurs, toujours selon Wiener (1982), la norme est un facteur clef comparable à un processus qui *une fois accepté, peut avoir des effets sur le comportement sur le long terme, indépendamment des récompenses et des punitions*. Le rôle de l'implication normative semblerait ainsi dépasser la seule fonction d'influence, plusieurs fois démontrées, sur les deux autres dimensions de l'implication organisationnelle. Wiener nous incite à penser sur le long terme et nous invite implicitement à admettre l'importance de l'implication normative par la capacité à induire et générer des comportements sur le long terme. La littérature nous montre indirectement que les sources d'intérêts professionnels évoluent avec le temps. En nous inspirant de l'étude de Russ et Mc Neilly (1995), nous pouvons ainsi observer en fonction de l'ancienneté des salariés une progression des agents de satisfaction professionnelle. Ainsi, selon les résultats obtenus par ces derniers les jeunes salariés recherchent la satisfaction des attentes extrinsèques (rémunération, promotion et supervision) et se montrent moins impliqués que les salariés les plus anciens qui accordent une plus grande importance aux attentes intrinsèques (contenu du travail et relation avec les collègues) tout en étant plus impliqués. On comprend d'emblée l'intérêt que représente la connaissance de l'implication normative puisqu'en fonction de son contenu, celle-ci oriente son influence sur l'implication affective ou sur l'implication continue. Et, nous savons que ces dernières engendrent des conséquences sociales radicalement différentes pour l'organisation. Arrêtons-nous un instant sur cette différence.

La théorie sur la question, régulièrement alimentée par un volume de plus en plus important d'études empiriques, montre que l'implication affective présente le plus souvent des liens négatifs et significatifs avec les différentes phases de retrait (retard, absence et départ). Inversement, sans pour autant que cela soit systématique, l'implication continue présente pour sa part une plus grande propension à générer des comportements de retrait. Ceux-ci représentent un coût non négligeable pour l'organisation qui les supporte ; les bilans sociaux en montrent l'expression en unité monétaire directe, mais les coûts induits sont parfois beaucoup plus subtiles et révèlent leur incidence sur le long terme, notamment lors de la fuite de compétences rares.

On mesure d'emblée tout l'intérêt pour le manager en charge des ressources humaines de faciliter et de dynamiser le développement de l'implication affective, et de minimiser celui de l'implication continue. Une action sur les déterminants s'avère d'autant plus envisageable qu'on observe généralement une étroite association entre leur type et l'influence exercée sur les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle. Indépendamment de quelques cas particuliers, il est en effet intéressant de constater que cette influence se montre le plus souvent exclusive et limitée à une seule des deux dimensions. Ainsi, un déterminant qui prédit l'implication affective ne prédit pas l'implication continue, et inversement. Anticiper l'implication des salariés par l'action des déterminants apparaît comme une méthode convenue mais qui présente une limite susceptible d'expliquer l'inertie de certains déterminants. Ce phénomène de spécialisation des déterminants est particulièrement important pour comprendre la nature des comportements des jeunes salariés.

Ainsi, Cadwell, Chatman et O'Reilly (1990) ont-ils cherché : "à examiner comment le recrutement et le processus de socialisation sont en mesure d'influencer l'implication des individus envers leur organisation". Il s'est agit pour ces derniers d'établir une relation entre les pratiques de socialisation et la nature de l'implication développée par un individu. Menée auprès d'un groupe de 323 employés de l'industrie manufacturière, les résultats de l'étude montrent qu'il existe bien une relation entre le contenu des pratiques et la nature de l'implication des salariés. Les politiques d'intégration et les procédures de sélection présentent pour chacune d'elles une influence sur l'implication des salariés. Néanmoins, remarquons que les phases de sélection sont moins efficaces que ne le sont les pratiques d'intégration. Comme on peut légitimement s'y attendre, le système de récompenses montre une lien statistique significatif et positif avec l'implication calculée. Ceci montre le degré relatif de responsabilité qui incombe à l'organisation dans le choix des pratiques lui permettant d'assurer une intégration rapide

des jeunes salariés. Le recours de certaines pratiques engendre un effet pervers puisqu'elles sont directement à l'origine de l'apparition chez l'individu d'une implication fondée le calcul.

Cependant, l'étude de Cadwell, Chatman et O'Reilly s'en tient exclusivement aux individus dont le parcours professionnel montre une expérience de l'organisation particulièrement faible. A cet effet, Bauer et Green (1994) ont testé un modèle de socialisation qui accorde une place non négligeable aux individus dotés d'une expérience solide. Il s'agit d'estimer si l'expérience accumulée par les impétrants avant un recrutement, formalisé par une suite d'étapes faites d'apprentissages et d'accommodations, permet de prédire les effets des pratiques sur leur comportement, et plus particulièrement sur leur efficacité. Réalisée auprès d'un échantillon de 233 jeunes chercheurs, l'étude vise premièrement à mettre en évidence que : " plus les impétrants ont une expérience et un aperçu réaliste de la recherche, plus ils seront engagés dans leur travail " ; deuxièmement, à montrer que : " plus les impétrants ont une expérience et un aperçu réaliste de la recherche, plus ils seront impliqués et performants " ; et, troisièmement à déterminer que : " plus les impétrants sont engagés dans leur travail, plus forte sera leur implication et leur performance ". Les résultats valident l'existence d'un lien entre l'expérience accumulée hors de l'organisation qui procède au recrutement et le niveau d'implication révélée par les individus. Bauer et Green admettent par ailleurs une relation de cause à effet significative et positive entre l'implication des individus et les critères de la performance (dans l'exemple la soumission et la publication article dans des revues scientifiques). L'issue de ces résultats peut paraître convenue, voire redondante, puisqu'il va de soi qu'une personne qui présente une certaine expérience sera, en certaines circonstances, plus efficace qu'un individu qui en est partiellement ou totalement dépourvue. L'habitude, les réflexes et les repères professionnels permettent à l'individu d'établir un contact plus rapide avec les exigences de l'emploi nouvellement occupé. Mais, le résultat qui reste de loin le plus important montre que l'expérience accumulée par ailleurs favorise chez le salarié l'expression de l'implication affective aux dépens de son implication calculée.

Si nous nous sommes quelque peu éloigné de l'implication normative, c'est finalement pour en apprécier tout l'intérêt. Celle-ci correspond à une attitude vis-à-vis de l'organisation en partie fondée sur le capital des expériences globales dont dispose un individu. Néanmoins, l'expérience doit être entendue dans son sens le plus large, c'est-à-dire en accordant une valeur à toutes formes d'apprentissage qui ne puissent pas nécessairement leurs contenus dans les actes professionnels.

Allen et Meyer (1990) fondent très explicitement leurs recherches sur l'implication normative sur les travaux de Wiener (1980). Si nous devons effectivement à Wiener un effort de clarification dans ce domaine avec pour effet la définition d'un modèle théorique, il apparaît nécessaire de resituer les travaux de ce dernier dans une perspective académique plus large incluant aux côtés des normes les travaux sur les valeurs. La valeur a ainsi été présentée par certains chercheurs comme le fondement des lignes de conduite adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations qui les emploient. Etzioni (1961), pour sa part, propose une vision de l'implication développée par les individus et fondée sur l'appréciation du degré de coercition exercé par les structures au sein desquelles ils évoluent. Dans les analyses du chercheur, c'est au travers de leurs structures que les organisations déterminent des normes de comportement et imposent ainsi aux individus le contenu de la relation (de l'implication). Plus les structures montrent une emprise sur les individus, en terme d'incitations comportementales, plus l'implication de ces derniers répond aux exigences imposées. Il est ainsi observé une adhésion sous contrainte des individus à un contexte social qui s'impose à eux. Dans un ouvrage récent, Morrow (1993) nous livre un état des lieux complet des travaux sur l'implication qui posent le problème de la valeur comme un concept central. Sous l'appellation générique " Adhésion à l'éthique de travail ", Morrow a ainsi identifié et recensé plusieurs configurations parmi lesquelles l'Éthique protestante de travail, l'Éthique du travail, l'Engagement dans le travail et l'implication dans l'emploi. Une lecture attentive des différents tableaux qui agrémentent l'ouvrage et retracent la relation entre certaines de ces différentes formes et l'implication organisationnelle, montre que les associations statistiques sont loin d'être négligeables. Quelles que soient leurs différences, selon Morrow toutes ces formes déterminent une orientation " dispositionnelle " des individus à l'égard de l'organisation. Cette disposition, appelée par certains propension à s'impliquer (Angle et Lawson, 1993), est au cœur du concept d'implication normative développé par Wiener et exploité par Allen et Meyer.

L'implication normative trouve donc en partie sa source dans les travaux de Wiener (1982). Selon Wiener, les expériences personnelles et professionnelles, ainsi que

les influences diverses qu'elles exercent sur le comportement professionnel d'un individu, fournissent une des causes directes de son degré d'implication organisationnelle. Pour le chercheur, l'enchaînement des expériences apporte une explication sur la faculté d'adaptation des individus aux principes qui président au bon fonctionnement général d'une organisation. Ainsi, si le caractère vertueux des expériences préalables semble déterminer l'issue de la relation entre une personne et une entreprise, la connaissance de leurs contenus permet une anticipation du degré d'ajustement entre le comportement de cette personne et la norme de comportement attendue par l'organisation. La norme devient ainsi un facteur comparable à un processus qui *une fois accepté, peut avoir des effets sur le comportement sur le long terme, indépendamment des récompenses et des punitions* (Wiener, 1982). Le modèle présenté et défendu par Wiener attribue une part importante à la socialisation par le rôle prépondérant qu'elle semble jouer dans la formation de l'implication. D'importants travaux ont été réalisés dans cette voie. Si l'absence de mécanisme de socialisation peut être une source d'échec grave conduisant même à la disparition de l'organisation ainsi qu'a pu le montrer Kanter (1968), l'existence de dispositifs adaptés tend, si non à renforcer, au moins à créer les conditions favorables au développement de l'implication des individus. L'adhésion des personnes aux objectifs généraux semblerait relever de la responsabilité des managers par la définition de pratiques de management des ressources humaines par lesquelles *les valeurs, les normes et les croyances des membres s'alignent sur celle de l'organisation* (Wiener, 1982). Toutefois, le défaut de mécanismes organisationnels, par inadaptation ou inexistence, ne conduit pas inéluctablement à l'échec. En effet, les individus ont la faculté d'élaborer par eux-mêmes des comportements palliatifs. Dans une de leurs publications, Allen et Meyer (1990) ont montré que les *tactiques de socialisation* définies par les individus lors de leur intégration dans l'entreprise pouvaient avoir un impact direct sur leur degré d'implication. D'autres travaux, enfin, montrent que les individus présentent parfois des prédispositions fondées, soit sur un intérêt pour le produit fabriqué (Tissier-Desbordes et Thévenet, 1991), soit sur des expériences professionnelles préalables réussies (Bauer et Green, 1994). Si, dans ce domaine l'apport théorique de Wiener ne peut être contesté, il faudra attendre une dizaine d'années avant que la norme ne se transforme en concept mesurable sous l'impulsion des travaux d'Allen et Meyer (1990).

En dépit d'un succès encore limité, Allen et Meyer (1990) ont malgré tout fortement contribué au développement de l'implication normative. L'influence de Wiener a clairement été établie par les deux chercheurs dans leur article (p. 3), ils ont ainsi postulé que les individus participent à la vie de l'organisation parce qu'ils le doivent (*they ought to*). Cette appréciation conserve l'idée des pressions sociales qui s'imposent aux individus sur les fondements des expériences induites en tant que produits des phases de socialisations successives. A cet effet, l'outil de mesure imaginé par Allen et Meyer a pour vocation de restituer, sur la base des items qui entrent dans sa composition, la structure des pressions normatives en contexte professionnel. A ce jour, l'utilisation de cette échelle demeure restreinte et concerne pour l'essentiel à un nombre limité d'échantillons (Duhnam, Grube et Castaneda, 1994) (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994) (Angle et Lawson, 1993) (Meyer, Allen et Smith, 1993) (Meyer, Allen et Gellatly, 1990) (Allen et Meyer, 1990) (Randall, Fedor et Lovenberg, 1990). Néanmoins, une première étude critique de ces quelques travaux révèle deux aspects intéressants. En premier lieu, nous remarquons l'existence d'une relation assez nette, et dans la plupart des cas significative (à .05 ou .01), entre l'implication normative et les implications affective et continue, lesquelles présentent à leur tour une indépendance qui apparaît désormais comme une hypothèse solide. En second lieu, nous observons une spécialisation des déterminants contextuels de sorte que pour une très grande majorité d'entre eux, ceux qui influencent l'implication affective n'influencent pas l'implication continue et inversement. Suivant ces résultats, nous observons également que les déterminants qui exercent un contrôle sur l'implication affective, agissent également sur l'implication normative. Ces résultats empiriques renforcent les conclusions formulées quelques années auparavant par Allen et Meyer (1990) au sujet de la proximité conceptuelle entre l'implication normative et l'implication affective, proximité que l'on ne retrouve pas avec l'implication continue.

METHODOLOGIE

Mesure des concepts

Les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle sont mesurées par les outils de mesure de Allen et Meyer (1990). Ces deux échelles se composent chacune de 8 items. Le nombre désormais respectable de travaux qui ont

utilisé les outils de mesure de Allen et Meyer, que se soit en contexte anglophone ou francophone permet d'établir que ces outils sont dotés d'une fiabilité et d'une validité satisfaisante. Loin de s'opposer à l'outil de Porter et al. (1974), encore largement usité, les outils de mesure d'Allen et Meyer complètent le dispositif méthodologique et offrent la possibilité aux chercheurs d'appréhender au travers des deux facettes affective (exemples d'énoncés : " pour moi cette organisation à une grande signification émotionnelle " " je pense que je pourrais m'attacher facilement à une autre entre comme celle-ci ") et continue (exemples d'énoncés : " actuellement, même si je le voulais, cela serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise " " Rester dans cette entreprise est avant tout une question de nécessité ") toute la complexité des relations professionnelles. Les valeurs obtenues pour l'implication affective (0,64) et l'implication continue (0,74) à l'issue du calcul de fiabilité à partir de l'alpha de Cronbach, permet de situer les résultats de cette étude dans la moyenne des résultats de la littérature. Remarquons que le degré de fiabilité de l'implication affective obtenue ici, situe sur ce point cette recherche dans le dernier quartile, c'est-à-dire le groupe des études présentant les plus faibles valeurs. Pour sa part, la fiabilité de l'implication continue positionne cette étude dans la moyenne haute des travaux utilisant l'outil d'Allen et Meyer (1990).

Enfin, l'utilisation de l'échelle proposée par Allen et Meyer (1990) nous a permis de mesurer l'implication normative (exemples d'énoncés : " aller d'une entreprise à une autre est contraire à mon éthique personnelle " " on m'a appris l'importance de rester fidèle envers mon employeur ") (Tableau A, en annexe). Cette dernière se compose de huit items. Relativement peu sollicitée, essentiellement en raison de son apparition récente, l'outil de mesure de l'implication normative ne présente pas pour certains toutes les garanties psychométriques nécessaires à son exploitation. Néanmoins, la mesure de fiabilité obtenue à l'issue du calcul de l'alpha de Cronbach apporte une valeur satisfaisante (0,73).

Echantillon de l'étude

L'échantillon de référence se compose de 62 personnes interrogées au cours du dernier trimestre de l'année 1997. Toutes ces personnes occupent un emploi peu qualifié et travaillent sur le même site de production d'une entreprise dont le siège social se situe en région parisienne. Cette dernière évolue dans le secteur de la boulangerie industrielle, et présente la particularité d'être leader sur une niche de marché. Cet échantillon présente un âge moyen de 34 ans avec un écart type de 12 ans. Le niveau de formation le plus élevé correspond au niveau IV du système éducatif français (Baccalauréat et équivalents). Les personnes justifiant ce niveau de qualification représentent un pourcentage marginal de l'échantillon, tandis que le plus grand nombre des individus interrogés n'avaient pas de qualification spécifique lors de leur intégration dans l'entreprise.

RESULTATS

Structuration des données de l'étude

Concernant, l'issue de la phase d'épuration des données, le meilleur résultat est obtenu avec l'élimination des items N 7 (*les choses allaient mieux lorsque les personnes restaient dans leur entreprise tout au long de leur carrière*) et N 8 (*je ne pense pas que vouloir être fidèle à une entreprise soit important aujourd'hui*). A la lecture du tableau B, présenté en annexe, cette solution ne semble pas évidente a priori, surtout en ce qui concerne l'item N 7 pour lequel la contribution au facteur 3 est très satisfaisante. Néanmoins, nous remarquons que l'élimination de ce dernier favorise la cohérence entre les items de l'implication normative qui augmente légèrement, passant d'une valeur alpha de 0,69 à une valeur 0,73. Ce choix permet également de stabiliser la structure interne de l'implication normative en deux grappes d'items laissant ainsi apparaître deux facettes (tableau C, en annexe). Le pourcentage de variance restitué est pour sa part légèrement en deçà des seuils tolérés (Védrine, 1991).

La dimension normative de l'implication organisationnelle révèle sur cet échantillon l'existence de deux facettes organisées pour chacune d'entre elles en une grappe de trois items. La première grappe regroupe dans l'ordre de contribution au facteur les items N 4 (*une des raisons les plus importantes pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise est que la loyauté est importante pour moi*), N 3 (*aller d'une entreprise à une autre est contraire à mon éthique personnelle*) et N 5 (*si j'avais*

une meilleure offre de travail ailleurs, je ne pense pas que je quitterai l'entreprise). Cette grappe exprime une attitude basée sur un fort rapport aux valeurs plus proche d'une philosophie personnelle à l'égard du travail. La seconde grappe rassemble, également dans l'ordre des contributions les items N 2 (*je ne suis pas d'accord avec l'idée qu'une personne doit toujours être loyale*), N 1 (*il me semble qu'aujourd'hui les individus changent trop souvent d'entreprise*) et N 6 (*on m'a appris l'importance de rester fidèle envers mon employeur*). Sur ce facteur, les individus expriment une attitude vis-à-vis du travail qui ne se confond pas avec l'idée d'une dévotion mais fondent leur rapport sur le principe d'un respect mutuel. Dans cet exemple, la première grappe d'items traduit une attitude basée sur *l'éthique professionnelle*, alors que la seconde envisage le lien entre l'individu et l'entreprise sous l'angle du *devoir professionnel*.

Analyses multivariées

Le tableau 1 synthétise la matrice des intercorrélations entre toutes les dimensions de l'implication organisationnelle concernées dans cette étude. Les liens bivariés restitués permettent deux degrés d'analyse. Le premier concerne la relation des dimensions de l'implication organisationnelle indépendamment des facettes éventuelles révélées pour chacune d'elles lors de la phase de structuration des données. Ainsi, les relations présentées dans ce tableau montrent bien que les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle sont indépendantes puisque la corrélation entre ces dernières est significative ni au seuil de .05, ni à celui de .01. En cela, la présente étude se situe dans la filiation de l'hypothèse généralement acceptée qui postule une discontinuité entre les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle (McFarlane-Shore et Wayne, 1993) (Meyer, Allen et Smith, 1993) (Meyer, Bobocel et Allen, 1991) (Allen et Meyer, 1990). Le contenu de la matrice montre que cette distinction s'efface entre la dimension normative et les dimensions affective et continue. Nous pouvons en effet, d'une part, observer une première association non négligeable entre la dimension normative et affective pour une valeur de 0,39 ($p < .05$) relativement fréquente dans les différents travaux (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994) (Allen et Meyer, 1990), et d'autre part, remarquer une seconde association plus conséquente avec la dimension continue avec une valeur de 0,53 ($p < .01$). Le second degré de lecture concerne cette fois les dimensions envisagées au travers de leurs facettes. En retenant cette perspective, lorsque l'implication normative est analysée au travers de ses facettes, on peut remarquer que "*l'Éthique professionnelle*" est liée à la facette attachement raisonné de l'implication affective et que la facette "*Devoir professionnel*" est, pour sa part, associée aux dimensions affective et continue avec des valeurs sensiblement équivalentes. Les analyses de régressions multiples permettront d'envisager les contributions éventuelles des facettes de l'implication normative sur les dimensions affective et continue.

TABLEAU 2

RESULTATS DES REGRESSIONS MULTIPLES SUR LES DIMENSIONS AFFECTIVE ET CONTINUE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Variables dépendantes	Variable indépendante	Indicateurs des modèles de régression multiple			
		Coefficient	R	R_ajusté	Ratio F
Implication affective	Implication continue	- 0, 00	0, 44	0, 19	1, 51 (ns)
	Implication normative	- 0, 20			
Implication continue	Implication affective	- 0, 00	0, 53	0, 28	5, 34 ***
	Implication normative	0, 53 ***			

(ns) non significatif; *** ($p < 0, 001$)

Les tableaux 2 et 3 reprennent les résultats des différentes analyses de régressions effectuées pour les besoins de cette étude. Une première série d'analyse de régressions a tout d'abord été réalisée sur la dimension affective et celles-ci ne montrent aucune contribution des dimensions normative ou continue. En revanche, lorsque la dimension normative est envisagée selon la structure révélée par les analyses en composantes principales, on s'aperçoit que la facette *Devoir professionnel* explique, malgré une valeur faible, la dimension affective de l'implication organisationnelle, tandis que la facette *Ethique professionnelle* demeure quant à elle inactive. Ces résultats infirment la relation causale entre les dimensions affective et normative que nous permettaient d'anticiper la lecture du tableau 1, mais confirment la capacité prédictive d'une des deux facettes de la dimension normative, en l'occurrence le devoir professionnel sur la dimension affective.

TABEAU 3
CONTRIBUTIONS DES FACETTES DE L'IMPLICATION NORMATIVE A L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

<i>Variables dépendantes</i>	<i>Variable indépendante</i>	<i>Indicateurs des modèles de régression multiple</i>			
		<i>Coefficient</i>	<i>R</i>	<i>R_{ajusté}</i>	<i>Ratio F</i>
Implication affective	Implication continue	- 0, 02	0, 44	0, 19	2, 05 (ns)
	Ethique	0, 18			
	professionnelle	0, 36 *			
	Devoir professionnel				
Implication continue	Implication affective	0, 09	0, 51	0, 26	3, 06 **
	Ethique	0, 23			
	professionnelle	0, 39 **			
	Devoir professionnel				

(ns) non significatif ; * (p < 0, 015) ** (p < 0, 05)

Une seconde série d'analyses de régressions multiples a ensuite été réalisées sur la dimension continue de l'implication organisationnelle en choisissant dans un premier temps les dimensions affective et normative comme variables indépendantes, et dans un deuxième temps la dimension affective ainsi que les deux facettes de la dimension normative comme les variables indépendantes du modèle. Il est intéressant de constater que nous obtenons des résultats similaires à ceux de la première série de régressions. En effet, si les dimensions affective et normative n'expliquent pas la dimension continue, malgré une contribution non négligeable à la variance ($R_{ajusté}$ 0, 28), c'est une fois de plus la facette "devoir professionnel" qui contribue le plus à expliquer la dimension continue de l'implication organisationnelle. Contrairement aux résultats fournis par les calculs précédents, la valeur du test Fischer significatif à 0, 05 permet de retenir cette perspective.

DISCUSSION

Conséquences théoriques

L'échantillon sur lequel a porté cette étude, nous permis de révéler deux facettes. Ce résultat inattendu prolonge quelque peu les travaux de McGee et Ford (1987). Ces derniers ont effectivement montré une nature complexe imputable à l'implication continue organisée en deux facettes. La première, selon les deux chercheurs, renvoie à une ligne de conduite continue axée sur un nombre limité d'alternatives d'emploi, la seconde, explique une attitude de repli sur soi due au renoncement. Ce résultat pour le moins intéressant,

n'aurait pu rester qu'au ran de curiosité empirique s'il ne s'était de nouveau manifesté quelques années plus tard. On s'aperçoit ainsi, que ce type de résultat se rencontre autant dans des recherches réalisées en contextes anglo-saxons (Dunham, Grube et Castaneda, 1994) (Hackette, Bycio et Hausdorf, 1994) que francophones (Neveu, 1995) (Paillé, 1997). Ce phénomène, largement accepté, repose sur l'idée d'une attitude globale d'un individu à l'égard de l'organisation qui l'emploie, construite sur le mode d'une suite de facettes arrangées selon des séquences, elles-mêmes comptables d'un continuum attitudinal. Celles-ci, finalement, à l'intérieure de la ligne de conduite continue rendent compte d'une réalité humaine qui dépasse de loin la bipolarisation théorique présentée dans la littérature ; nous sommes en présence d'un état d'esprit à l'égard de l'organisation beaucoup plus complexe qu'une simple attitude guidée par le souci de limiter les coûts engendrés par un départ prématuré. Mais, nous devons également observer cette partition sur l'implication affective (Charles-Pauvers, 1996). Cette ligne de conduite semble en certaines circonstances se fragmenter en plusieurs facettes, définissant entre les salariés et l'organisation une relation fondée autant sur la fusion émotionnelle ou sur la distance affective (Paillé, 1997).

Par ailleurs, à notre connaissance, c'est la première fois que l'implication normative se présente sous une telle structure. Cette dernière renvoie à une implication normative agencée selon deux facettes. Ainsi, dans l'ordre de restitution de la variance, trouvons-nous au côté de "l'éthique professionnelle", la plus importante de ces deux facettes, la notion de "devoir professionnel". La facette "éthique professionnelle" dévoile chez les individus interrogés, une perception globale de leur activité professionnelle orientée sur le travail considéré comme une valeur morale forte. Cette facette exprime chez les individus une inclination qui engendre une relation à l'organisation construite sur une forte loyauté (N 4) et sur une fidélité absolue (N 5) qui dépasse leur intérêt personnel (N 3). Pour sa part, la seconde facette détermine l'implication normative structurée sur le devoir professionnel. Dans ce cas, si la loyauté pas comme un des éléments essentiels de leurs relations à l'entreprise (N 2), cela ne suppose pas pour autant des individus une vision utilitariste qui les conduirait à adopter un comportement de quête dont la finalité serait leur départ (N 1 et N 6). La lecture de la matrice des intercorrélations présente une association moyenne (.33 ns), mais non significative entre les deux facettes "éthique professionnelle" et "devoir professionnel".

L'influence de ces deux facettes sur les dimensions affective et continue de l'implication organisationnelle a été testée. Les résultats des analyses de régressions multiples sont même à ce sujet particulièrement explicites. Globalement, l'implication normative offre une bonne capacité prédictive sur les dimensions de l'implication organisationnelle. Dans le contexte de cette étude, l'implication normative montre une influence sur l'implication continue, elle s'avère par ailleurs inactive sur l'implication affective. Ce résultat ne s'inscrit pas dans la voie tracée par Angle et Lawson (1993). Une analyse plus fine des contributions de l'implication normative sur les dimensions affective et continue (tableaux 2 et 3), par la prise en compte des facettes "éthique professionnelle" et "devoir professionnel", montre que seule cette dernière facette manifeste une influence sur l'implication organisationnelle. La facette "éthique professionnelle" renvoie selon nous au fondement durable des liens que nourrissent les individus à l'égard, non seulement de l'organisation, mais également, du Travail entendu comme un espace d'investissement subjectif. Pour sa part, la facette "devoir professionnel" dénote un lien de type contextuel, plus en rapport avec la réalité socio-économique.

Conséquences managériales

Si l'implication normative exerce un contrôle sur les lignes de conduites individuelles sans qu'il soit possible d'établir par avance avec certitude laquelle des deux dimensions de l'implication organisationnelle, affective ou continue, sera la plus prépondérante, alors les efforts doivent être orientés vers l'utilisation et la définition de pratiques de management dont la finalité vise à rechercher la plus forte congruence entre l'individu et l'organisation. Ceci, essentiellement en raison de l'issue contrastée offerte par l'implication affective et l'implication continue. L'effort porté sur la recherche d'une communauté d'intérêts entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie peut apporter une solution intermédiaire satisfaisante. C'est précisément l'orientation proposée par l'analyse de Wiener (1982).

L'implication normative, telle que la conçoivent Allen et Meyer (1990), caractérise une ligne de conduite qui prend corps dans le respect des normes. Celles-ci structurent invariablement toutes organisations quels que soient les objectifs poursuivis. Le non respect du système normatif conduit à l'apparition et au développement de comportements inadéquats au regard de ceux attendus par les managers. Parmi ces derniers, le départ prématuré des individus qui expriment leur malaise à l'égard d'une situation professionnelle non conforme aux attentes individuelles (Guérin, Wils et Lemire, 1997) apparaît comme le plus perturbant pour l'efficacité sociale.

Pour prendre toute la mesure de cette étude, et comprendre l'intérêt de l'implication normative ainsi que les perspectives managériales engendrées par ses résultats, il nous faut revenir au modèle de socialisation développé par Wiener. Celui-ci montre le rôle des techniques de management lors de l'intégration des salariés dans une organisation, autrement dit, au travers du processus déployé dans son modèle, Wiener nous permet de saisir l'issue générée par la qualité des tous premiers contacts entre un individu et une entreprise. Par ces derniers, les individus calibrent leurs comportements sur les représentations de l'entreprise qui se dégagent de cette expérience. C'est dire finalement toute l'importance des moyens mobilisés lors des phases de recrutement, lesquelles à l'évidence ne se limitent pas au seul traitement des dossiers des candidats. Le recrutement perdure au-delà de l'accord des deux parties. Il doit intégrer ce que Wiener appelle des mécanismes de socialisation organisationnelle par lesquels s'opère l'ajustement des valeurs de l'individu à celles de l'entreprise. A ce sujet, nous pouvons estimer à la suite de Morgan (1996) que : " les règles qui fonctionnent dans différentes situations doivent être définies et invoquées (...) ". L'accompagnement des salariés durant cette période critique de post-recrutement s'avère certes une procédure simple mais certainement d'autant plus déterminante que les effets du malaise ne s'expriment pas immédiatement.

REFERENCES

- Allen, N., Meyer, J.P. " The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ", *Journal of Occupational Psychology*, 60, (1990), p. 1-18.
- Angle, H.L., Lawson, M.B., " Changes in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation ", *Journal of Business Review*, 26, (1993), p. 3-15.
- Bauer, N.T., Green, S.G. " Effect of newcomer involvement in work-related activities : a longitudinal study of socialization ", *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, (1994), p. 211-223.
- Becker, H.S., " Note on the concept of commitment ", *American Journal of Sociology*, (1960), 66, p. 22-42.
- Bernoux, P., (1995) *Sociologie de l'entreprise*, Seuil, Paris.
- Cadwell, D.F., Chatman, J.A., O'Reilly, C.A., " Building organizational commitment : A multifirm Study ", *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1990), p. 245-261.
- Charles-Pauvers, B., *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*, Thèse de doctorat, Nantes, 1996.
- Dunham, R.D., Grube, J.A., Castaneda, M.B., " Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition ", *Journal of Applied Psychology*, 79, (1994), p. 370-380.
- Evrard, Y, Pras, B, Roux, E, *Market*, Paris, Nathan, 1993.
- Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A., " Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment ", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1, (1994), p. 15-23.
- Kanter, R.M., " Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities ", *American Sociology Review*, 33, 4, (1968), p. 499-517.
- Lincoln, J.R., Kalleberg, A.L., " Commitment, Quits, and Work Organizations Japenes and US Plants ", *Industrial and Labor Relations Review*, 50, 1, (1996), p. 30-59.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., " A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlats, and Conséquences of Organizational Commitment ", *Psychological Bulletin*, 108, 2, (1990), p. 171-194.
- McFarlane-Shore, L., Wayne, S. J., " Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support ", *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, (1993), p. 774-780.
- Meyer, J.P., " Organizational Commitment ", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, (1997), p. 175-228.
- Meyer, J.P., Allen, N., Smith, C., " Commitment to Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization ", *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, (1993), p. 538-551.
- Meyer, J.P., Bobocel, R, Allen, N., " Development of organizational Commitment During the First Year of Employment : A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences ", *Journal of Management*, 17, 4, (1991), p. 717-733.
- Morgan, G., *Images de l'organisation*, Montréal : Eska, 1996.
- Morrow, P. C., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich : JAI Press, 1993.
- Neveu, J.P., *La démission du cadre d'entreprise*, Paris : Economica, 1995.

- Paillé, P., *Contribution à l'étude du concept d'Implication organisationnelle. Analyse des expériences d'un changement et mise en perspective du rôle de l'engagement dans l'emploi*, Thèse de doctorat, Université des Sciences sociales de Toulouse, 1997
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., P.V., Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, (1974), p. 603-609.
- Randall, D.M., Cote, J.A., Leong, S.M., "Exploring the organizational commitment-performance linkage in marketing : A study of life insurances sales people", *Journal of Business Research*, 29, (1990), p. 57-63.
- Russ, F.A., Mc Neilly, K.M. "links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions : The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance", *Journal of Business Research*, 34, (1995), p. 57-65.
- Thévenet, M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Liaison, 1992.
- Tissier-Desbordes, E., Thévenet, M., *Implication dans le produit et implication dans l'organisation*, Actes du congrès de l'AGRH, Cergy, 1991.
- Védrine, J.P., *Le traitement de données en marketing*, Paris : Organisation, 1991.
- Wiener, Y, "Commitment in Organizations : A Normative View", *Academy of Management Review*, 7, 3, (1982), p. 418-428.

ANNEXES

Tableau A	
Liste des énoncés composants l'échelle d'implication normative	
Items	Énoncés
Indice IN 1	<i>les individus changent trop souvent d'entreprise</i>
Indice IN 2	<i>une personne peut ne pas toujours être loyale</i>
Indice IN 3	<i>changer souvent d'entreprise est contraire à mon éthique personnelle</i>
Indice IN 4	<i>la loyauté est importante pour moi</i>
Indice IN 5	<i>malgré une meilleure offre, je ne quitterais pas l'entreprise</i>
Indice IN 6	<i>importance de rester fidèle envers mon employeur</i>
Indice IN 7	<i>c'était mieux lorsque les personnes restaient dans la même entreprise</i>
Indice IN 8	<i>la fidélité à une entreprise n'est plus importante aujourd'hui</i>

Tableau B

Structure initiale de la dimension normative de l'implication organisationnelle

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Indice IN 5	0, 863		
Indice IN 3	0, 744		0, 393
Indice IN 6	0, 585	0, 441	
Indice IN 2		0, 751	
Indice IN 1	0, 491	0, 674	
Indice IN 8		0, 607	
Indice IN 7			0, 876
Indice IN 4	0, 447		0, 758
Valeurs propres	2, 78	1, 56	1, 02
Pourcentage de variance	34, 77 %	19, 52 %	12, 73 %
Pourcentage de variance cumulée	34, 77 %	54, 29 %	67, 02 %

Tableau C

Structure de la dimension normative après la rotation varimax

Items	Communalités	Facteur 1	Facteur 2
Indice IN 4	0, 729	0, 848	
Indice IN 3	0, 785	0, 837	
Indice IN 5	0, 649	0, 772	
Indice IN 2	0, 631		0, 793
Indice IN 1	0, 658		0, 778
Indice IN 6	0, 542		0, 712
Valeurs propres		2, 62	1, 38
Pourcentage de variance		43, 59 %	22, 98 %
Pourcentage de variance cumulée		43, 59 %	66, 56 %
Valeur de l'alpha de Cronbach		0, 77	0, 67