

KNOWLEDGE WORKERS ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION : PERSPECTIVES ET LIMITES D'UNE APPROCHE AFFECTIVE

Olivier HERRBACH
ATER
herrbach@univ-tlse1.fr

Karim MIGNONAC
ATER
k.mignonac@e-rh.org

LIRHE- Université des Sciences Sociales
Place Anatole France
31042 Toulouse Cedex

INTRODUCTION

A en croire Peter Drucker (1999), le passage de l'ère industrielle à la société de l'information et du savoir a pour corollaire l'apparition d'un nouveau type de salarié : le *knowledge worker* – un salarié qui nécessiterait une gestion des ressources humaines *ad hoc* en rupture avec la manière dont les relations d'emploi traditionnelles sont gérées. Sans doute l'utilisation croissante du terme *knowledge worker* prête-t-elle aisément le flan à la critique, tant le manque de fondement théorique de sa définition est flagrant. Les *knowledge workers* ne constituent pas un groupe professionnel à part entière. La plupart des définitions qui en sont données tendent d'ailleurs à agréger une variété de métiers et de rôles pourtant bien hétérogènes au premier abord. Peter Drucker (1994) – à qui l'on doit la popularisation du terme – parle ainsi de travailleurs de haut niveau qui appliquent des connaissances théoriques et analytiques acquises via un enseignement formel afin de développer de nouveaux produits ou services. Davenport *et al.* (1996) se réfèrent à des activités telles que la recherche et le développement de nouveaux produits, la publicité, l'enseignement, ainsi que les services juridiques, comptables, d'audit et de conseil. Cette dernière approche permet de préciser qu'il ne s'agit pas là uniquement de travailleurs exerçant dans le domaine des hautes technologies (*high tech workers*) et que le secteur d'activité économique ne constitue donc pas non plus un critère ultime de différenciation.

Au-delà du flou entourant la notion, l'utilisation du terme anglo-saxon n'en demeure pas moins pertinente pour désigner une population de salariés emblématique de l'ère de l'information. Les *knowledge workers* sont définis en fonction du travail qu'ils effectuent (ce qu'ils font) et non plus en fonction de normes et de référentiels propres à une profession (ce qu'ils sont). Leur travail est marqué par la manipulation d'idées, de symboles et autres abstractions. Cette « *main d'œuvre du savoir* » constitue un atout stratégique et une ressource fondamentale pour les entreprises (Tushman et O'Reilly, 1996). Dans un contexte de pénurie

de compétences, sa gestion revêt même un caractère vital pour un nombre croissant d'organisations qui peuvent voir leur avenir sérieusement compromis par le départ de quelques-uns, voire d'un seul de ces *knowledge workers* porteurs de projet et facteurs-clés de compétitivité. Pour recruter, garder et motiver ces salariés, nombre d'organisations ont recours aux recettes traditionnelles de la rémunération (primes, *stocks options*, etc.) – des recettes inflationnistes et souvent peu efficaces à en croire les taux de *turnover* de celles qui s'en contentent. D'autres entreprises développent des approches moins systématiques et davantage axées sur la gestion des personnes que sur la gestion des pratiques. Elles cherchent à tisser un lien affectif avec leurs salariés, à les enraciner dans une communauté, à les faire adhérer au projet de l'entreprise, en un mot à les impliquer pour les fidéliser et – croient-elles souvent – les rendre plus performants. La rhétorique managériale parlera ainsi de « *high commitment practices* » (Wood et Albanese, 1995). De manière pragmatique, il est plus fréquemment question aujourd'hui de « chouchoutage » lorsque l'on voit des entreprises mettre à la disposition de leurs salariés les plus précieux de multiples services (pressing, coiffeur, garde d'enfants, salles de sport, massages, etc.) qui n'ont par certains aspects rien à envier à un paternalisme tant décrié jadis. Quoi qu'il en soit, il semble régner un certain désespoir lorsqu'il s'agit de gérer des salariés à qui l'on demande aujourd'hui d'être impliqués envers leur organisation, alors qu'on leur refusait quelque temps plus tôt la garantie d'une relation durable, même à moyen terme.

L'objectif de cet article est de contribuer à l'étude de l'implication affective de ces *knowledge workers* que nous définirons ici comme des travailleurs intellectuels disposant d'un haut niveau de formation initiale. Il s'agira dans le cas présent de populations d'ingénieurs, de cadres et de collaborateurs de cabinets d'audit financier. L'articulation des développements suivants se fera à partir d'une analyse des enjeux principaux de l'implication affective – la fidélisation et la performance – (§2), de la présentation d'une série d'études empiriques réalisées sur ces deux thèmes (§3 et §4), discutées et prolongées par une conclusion générale (§5).

FIDÉLISATION ET PERFORMANCE : DEUX ENJEUX PRIMORDIAUX DE L'IMPLICATION AFFECTIVE

La relation entre l'individu et l'organisation peut s'envisager sous de multiples approches. Un concept particulièrement important dans la littérature sur le lien individu / organisation est l'implication organisationnelle. L'implication organisationnelle est un concept qui permet de décrire la relation entre une personne et l'organisation dans laquelle elle évolue. Elle représente un état d'esprit, une attitude par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation proactive et positive. Cette approche est potentiellement très large – et elle l'a été initialement dans la littérature – mais il semble qu'elle soit aujourd'hui restreinte à trois éléments pour la plupart des chercheurs. Pour Mowday *et al.* (1979) – les auteurs à l'origine de cette clarification conceptuelle – trois facteurs caractérisent en effet l'implication organisationnelle : « *une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre* ». L'implication organisationnelle reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir dans leur sens.

L'approche aujourd'hui dominante de l'implication est celle développée par Meyer et Allen (1997). Pour ces auteurs, si l'implication reste un état psychologique qui reflète la relation des salariés à leur organisation, le concept a désormais plusieurs dimensions. Leur approche fait

en effet de l'implication un construit multidimensionnel à trois composantes : une composante « calculée » mesure les conséquences pour l'individu d'un départ volontaire ; une composante « affective » s'intéresse à la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente l'organisation ; une composante « normative » s'intéresse à la notion de devoir moral pour caractériser les comportements de l'individu. Parmi ces trois dimensions, c'est l'implication affective qui est le plus souvent privilégiée. Par opposition à celui qui reste dans l'entreprise par sens du devoir ou pour éviter les coûts liés au départ, l'individu impliqué affectivement reste parce qu'il le veut.

Les différentes facettes de l'implication, leurs antécédents et leurs conséquences sont un thème de recherche récurrent des travaux académiques dans le domaine du comportement organisationnel. Même si c'est l'étude du *turnover* qui a généré le plus de travaux en tant que conséquence de l'implication, de nombreuses tentatives ont également été effectuées pour la relier à la performance au travail. Dans le cadre de cette communication, nous nous intéresserons donc successivement à la rétention des *knowledge workers* (§2.1) et à leur performance individuelle au travail (§2.2).

La rétention des *knowledge workers*

Attirer puis retenir les *knowledge workers* est un facteur-clé de succès pour les entreprises qui y ont recours. Appréhender les modalités de leur rétention passe par une analyse des déterminants des mouvements professionnels individuels. A cet égard, les études concernant les antécédents du *turnover* sont multiples et mettent fréquemment en évidence l'influence prépondérante des attitudes au travail (Griffeth *et al.*, 2000). En particulier, l'implication organisationnelle a souvent été considérée comme un déterminant essentiel lors des études effectuées sur le roulement des salariés. Dans les modèles proposés, l'implication – et particulièrement sa dimension affective – joue un rôle majeur dans la prédiction de l'intention de départ (Somers, 1995 ; Neveu, 1996 ; Iverson et Buttigieg, 1999 ; Somers et Birnbaum, 2000). Néanmoins, les approches exclusivement quantitatives du phénomène ont souvent pour inconvénient de nous faire perdre de vue la réalité du terrain et la diversité des motifs de démission. Lee et Maurer (1997) nous offrent une illustration de quelques-uns de ces motifs à l'aide de quatre scénarios inspirés des récits de vie de *knowledge workers* (en l'occurrence, d'ingénieurs).

Scénario 1 : « De bien à mieux ». L'exemple pris pour illustrer ce scénario est celui d'un ingénieur de trente ans spécialisé dans les applications dédiées aux réseaux. Depuis sa sortie de l'université six ans auparavant, il a déjà travaillé dans plusieurs entreprises sur des projets très techniques. Cet ingénieur, sur le point de se marier, ambitionne d'être le meilleur dans sa profession, de maintenir à jour ses compétences techniques et de travailler sur les projets les plus pointus et les plus actuels. Lorsqu'on lui demande quelle sont les raisons pour lesquelles il a quitté sa dernière entreprise, il répond que cela fait partie de son plan de carrière personnel de se diriger vers les projets techniques qui lui semblent les plus intéressants, indépendamment de l'entreprise qui mène ces projets. D'après lui, l'événement qui a précipité sa démission la plus récente a été une simple discussion informelle parmi bien d'autres – au cours de laquelle on l'a sollicité pour l'emploi qu'il tient actuellement.

Scénario 2 : « Trop, c'est trop ». Le deuxième scénario concerne trois ingénieurs salariés d'une grande entreprise de fourniture d'électricité. Ils combinaient à eux trois 52 ans d'ancienneté et travaillaient dans le département nucléaire de cette entreprise. Leurs démissions furent la conséquence de l'inaction de leur entreprise et de la commission de

sûreté nucléaire face à plusieurs incidents, défauts de conception et défaillances matérielles. Lorsque ces ingénieurs ont pris conscience que leurs avertissements concernant des problèmes fondamentaux de sécurité étaient totalement ignorés, ils ont démissionné.

Scénario 3 : « Il est temps de partir ». L'exemple suivant concerne un ingénieur en électricité âgé de 45 ans qui travaillait depuis 23 ans pour une grande entreprise dans le secteur de la défense. Durant les dix dernières années, il encadrait une équipe de 12 ingénieurs. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il avait quitté son entreprise pour devenir promoteur immobilier, il a répondu que les mouvements continus de réductions d'effectifs et de fusions dans l'industrie de l'armement – combinés avec le fait que ses compétences d'ingénieurs étaient devenues obsolètes – lui avaient fait réaliser que ses perspectives de carrière étaient extrêmement faibles. Bien qu'il n'ait eu *a priori* aucune accointance avec sa nouvelle profession de promoteur immobilier, ce choix lui paraissait le meilleur compte tenu de ses intérêts, de ses aspirations et de ses possibilités. Lorsque qu'on lui a demandé ce qui avait précipité son départ, il a répondu qu'il s'agissait de la démission récente d'un membre de son équipe. Ce départ faisait désormais de lui l'ingénieur le plus âgé et le plus « obsolète » de l'équipe. Il savait alors qu'il était temps de partir.

Scénario 4 : « Changement d'aspirations ». Le dernier scénario présenté par Lee et Maurer (1997) s'intéresse à un ingénieur de 33 ans qui travaillait dans une grande entreprise de télécommunications depuis presque 10 ans, d'abord comme ingénieur, puis comme ingénieur-projet et enfin manager. Selon lui, c'est une succession d'événements qui l'ont graduellement amené à changer d'avis sur ce qu'il voulait faire. La naissance de sa fille, un parcours de carrière technique trop bien défini et largement déterminé par son entreprise, un désir croissant de mieux maîtriser son temps en famille et son activité professionnelle ont contribué à décroître son intérêt pour sa carrière d'ingénieur. Ainsi, il s'est inscrit en thèse de gestion des ressources humaines pour devenir professeur.

Ces cas de départ volontaire constituent selon nous une excellente illustration de la complexité des chemins cognitifs suivis par ces salariés. Ils nous font relativiser la possibilité et l'ambition de prédire les départs à partir de simples recueils quantitatifs de données. En outre, ils mettent l'accent sur plusieurs points essentiels que nous souhaitons développer. Les quatre scénarios présentés sont tout d'abord révélateurs – à des degrés divers – d'un manque d'implication affective envers l'organisation. Ce manque d'implication n'est cependant pas la cause du départ, mais plutôt la condition facilitante ou inhibante. Dans le premier scénario, un ingénieur impliqué affectivement envers son entreprise aurait sûrement réfléchi plus mûrement sa décision avant d'accepter un autre travail sur une simple proposition informelle. Les scénarios 2 et 3 illustrent le cas d'ingénieurs dont l'implication a été sapée par une succession d'événements (non prise en compte répétée de leurs avis, réductions d'effectif). Le dernier scénario illustre également un désengagement progressif envers l'organisation. L'autre enseignement marquant de ces récits est que, dans bien des cas, l'organisation n'est pas responsable de ce manque d'implication et n'a pas de maîtrise sur le lien affectif qu'elle souhaite créer. Certes, l'entreprise aurait pu proposer de nouvelles opportunités techniques à l'ingénieur du premier scénario – à condition qu'elle ait été consciente de ses désirs – ou bien tenir compte des recommandations des ingénieurs dans le deuxième scénario. Mais qu'aurait-elle pu faire dans le scénario 4 ? Cette question nous amène donc à une dernière remarque : indépendamment des actions de l'organisation, les aspirations individuelles paraissent jouer un rôle majeur dans le processus d'implication et de maintien de la relation d'emploi. Dès lors, si l'implication affective apparaît comme une variable clé intervenant dans le processus de rétention des *knowledge workers*, est-elle pour autant une variable de gestion

maîtrisable par l'entreprise ? Selon Thévenet (2000, p. 186), il n'est pas possible de créer ou de renforcer l'implication. Tout au plus peut-on créer les conditions permettant aux individus de s'impliquer (cohérence, réciprocité, appropriation) – ces derniers ayant toujours la possibilité de ne pas entrer dans le processus. Pourtant, malgré cette réalité, la littérature académique relative aux antécédents de l'implication affective s'est surtout focalisée sur les pratiques de gestion des ressources humaines au détriment des aspects individuels (Tremblay *et al.*, 2000). On peut aisément comprendre ce constat si l'on se positionne selon une finalité exclusivement managériale où la « production » *ad libitum* d'implication pour une population ciblée – et dans un délai court – serait un idéal... Par ailleurs, il est certainement plus réconfortant de penser qu'il est possible de créer et de gérer des pratiques impliquantes que de découvrir que ce sont avant tout les individus qui décident eux-mêmes de s'impliquer ou de ne pas s'impliquer.

La littérature sur les déterminants individuels de l'implication n'est certes pas inexistante. Sans parler des antécédents tels que les variables socio-démographiques (utilisées principalement comme variables de contrôle et au pouvoir explicatif instable et généralement peu significatif), les valeurs individuelles et les variables de personnalité sont de plus en plus souvent étudiées dans les recherches sur l'implication affective. A titre d'exemple, il a été montré que les individus ayant un fort besoin d'accomplissement personnel ou bien ceux qui ont une forte éthique de travail seraient plus impliqués que les autres (Meyer et Allen, 1997). Le champ actuel de recherche le plus prometteur – et sûrement le plus consensuel – réside néanmoins dans l'étude du *fit* entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles (Iverson et Buttigieg, 1999, p. 327). Il s'agit finalement d'un retour aux sources si l'on se réfère à la définition de Mowday *et al.* (1979) qui définissent précisément l'implication comme une forte adhésion aux buts et valeurs de l'organisation. Les travaux de O'Reilly *et al.* (1991) vont en ce sens en montrant que le *fit* individu-organisation est susceptible de prédire l'implication organisationnelle. Ceux plus récents de Finegan (2000) ne confirment qu'en partie ce résultat : dans certains cas, la perception par l'individu des valeurs organisationnelles (humanisme, ouverture, etc.) prédirait mieux l'implication affective que l'interaction entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles.

La perception de la congruence entre les valeurs individuelles et l'environnement de travail peut également être abordée à l'aide du concept d'ancre de carrière. Ce concept s'appuie sur le principe que les membres d'une organisation définissent leur carrière de façon variée en fonction de leur perception du développement de leurs propres capacités, intérêts, besoins et valeurs (Schein, 1978). Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère comme le plus important et qu'il n'abandonnerait pas s'il était confronté à un choix professionnel. C'est ce point d'ancrage qui sert de trame à la relation entre l'individu et l'organisation. A titre d'exemple, Thévenet (1992) met en évidence des corrélations positives entre l'implication des cadres d'une banque et les ancres « identification dans l'entreprise » et « sécurité », mais relève des corrélations négatives avec les ancres « autonomie » et « stabilité ». Lemire et Saba (1997) trouvent des résultats similaires pour les ancres « autonomie » (corrélation négative) et « identité » (corrélation positive) sur un échantillon de cadres et de professionnels du secteur public. Étudiant les orientations de carrière des professionnels de R&D, Igbaria *et al.* (1999) mettent en évidence des corrélations significatives positives entre l'implication affective et les ancres « managériale », « défi pur » et « entrepreneuriale ».

Implication affective et performance au travail

Ces considérations sur la rétention des *knowledge workers* montrent que comprendre et savoir distinguer les besoins et valeurs individuels constitue une étape majeure dans la création des conditions d'un lien affectif entre l'individu et son organisation, même si cette connaissance ne présume pas d'un pouvoir d'influence efficace sur les comportements effectifs des salariés – tant d'ailleurs en ce qui concerne l'intention de départ que le niveau de performance au travail. Une raison importante à ce phénomène a trait à la notion même de performance. Thévenet (2000, p. 173) rappelle que la performance peut être abordée de trois manières différentes. La première approche de la performance est centrée sur les résultats et passe par l'élaboration de critères mesurables d'évaluation. La difficulté provient du caractère souvent problématique de ces critères et de leurs éventuelles contradictions. Il peut par exemple être difficile de combiner des critères de rentabilité et des critères de qualité. Une deuxième approche plus procédurale s'intéresse aux comportements effectifs des individus et à la manière dont ils réalisent concrètement leurs tâches au travail. On rejoint ici la notion de rôle à tenir par l'individu, où la performance organisationnelle globale est la résultante du respect ou du dépassement des attributions de rôle par chacun. La troisième approche s'intéresse aux structures de l'organisation et considère la performance comme la résultante de l'efficacité du processus d'agrégation qui articule les efforts individuels dans le sens collectif. L'articulation et la compatibilité entre ces trois conceptions de la performance ne sont pas évidentes, dans la mesure où elles reflètent la difficulté à construire et évaluer une activité organisationnelle à partir de l'organisation cohérente de comportements individuels.

Pour Thévenet (2000, p. 172), il n'est donc pas étonnant que l'implication en elle-même ne génère pas de performance organisationnelle. L'implication des salariés n'a pas d'impact si les individus ne sont pas insérés dans des structures qui parviennent à utiliser cette implication ou s'ils évoluent dans des organisations qui ne disposent pas des atouts stratégiques nécessaires à la réussite. Par le phénomène de « *sur-implication* », on peut même arriver à un impact négatif de l'implication, tant d'ailleurs pour l'individu que pour l'organisation. En fait, il s'agit avant tout pour l'organisation d'être capable de valoriser au niveau organisationnel une implication individuelle de ses membres, une distinction qui se retrouve dans la littérature émergente sur la notion de mobilisation (Barraud, 1999). La question qui se pose donc est celle de l'impact éventuel de l'implication affective sur la performance individuelle, puis dans un deuxième temps seulement de l'impact de cette performance sur le plan collectif, dans la mesure où la performance individuelle – lorsqu'elle parvient effectivement à être mobilisée collectivement – peut permettre d'arriver à de meilleurs résultats pour l'organisation.

Au-delà des aspects organisationnels liés à sa mobilisation au niveau collectif, la performance individuelle au travail est également un construit problématique. Elle est souvent considérée comme la réunion de plusieurs facteurs indépendants même si, dans la littérature anglo-saxonne, la dimension la plus étudiée en pratique est celle de la capacité à bien réaliser les tâches liées à l'exercice quotidien d'un emploi (*task proficiency*) (Somers et Birnbaum, 1998). Un autre élément souvent utilisé pour contribuer à l'étude de la performance au travail est celle du comportement prosocial dans les organisations, c'est-à-dire les comportements qui recouvrent des actions non explicitement prescrites bénéficiant à des individus, à des groupes de travail ou à l'organisation dans son ensemble (Organ, 1990). Inversement, d'autres approches consistent à étudier les comportements dysfonctionnels qui s'opposent aux intérêts de l'organisation ou à ceux de ses membres (Robinson et Greenberg, 1998). Cette décomposition illustre l'idée qu'il y a plusieurs dimensions de la performance et plusieurs niveaux de comportement sur chaque dimension. Un premier critère de performance est de faire ce qui est attendu, de manière plus ou moins efficace (comportement *in role*) ; un deuxième élément de performance est d'avoir un comportement au travail qui dépasse le

respect de ce qui est explicitement demandé (comportement *extra role*). L'implication d'un individu peut avoir des effets différenciés sur les différents aspects de sa performance au travail – et pas nécessairement sur les aspects les plus valorisés par l'organisation.

Pour Wiener et Vardi (1980), l'implication influence la performance par l'intermédiaire de deux variables : l'effort et l'attachement. Ces deux phénomènes ont un impact sur le comportement effectif au travail, même si cet impact doit être relativisé en fonction de la nature des populations de salariés étudiées. L'implication a ainsi été reliée positivement au respect, par des managers, des décisions organisationnelles (Kim et Mauborgne, 1993) ainsi qu'à leur respect des objectifs financiers déterminés par l'entreprise (Nouri, 1994). Elle a également été associée positivement avec des indicateurs objectifs de performance tels qu'un niveau de chiffre d'affaires plus élevé (Bashaw et Grant, 1994). Enfin, l'implication affective a été reliée positivement avec les évaluations de performance reçues par diverses populations de salariés (Mayer et Schoorman, 1992 ; Moorman *et al.*, 1993). Pourtant, de la même manière que pour d'autres attitudes au travail telles que la satisfaction, les recherches effectuées sur le lien entre l'implication affective et la performance n'ont produit que des liens statistiques faibles (Mathieu et Zajac, 1990). De plus, les résultats sont parfois contradictoires en fonction de la population étudiée ou du critère de performance utilisé – sans parler des difficultés de comparaison introduites par l'utilisation d'outils de mesure multiples de l'implication. Dans certains cas, aucune différence n'existe entre les individus fortement et faiblement impliqués (Somers et Birnbaum, 2000).

En fait, sans remettre en cause la pertinence de la notion, il semble que la nature de la performance à laquelle on cherche à relier l'implication soit un critère important pour déterminer la signification du concept (Somers et Birnbaum, 1998). Les résultats différenciés obtenus pour différentes catégories de salariés soulignent également le caractère contextuel de l'influence de l'implication sur la performance. Des travaux récents ont en effet montré que les attitudes au travail sont de meilleurs prédicteurs de la performance lorsque le salarié a davantage de contrôle sur son travail (Judge *et al.*, 1998). De la même manière que pour la satisfaction, il semble que le niveau de contrôle dont un salarié dispose sur une dimension particulière de sa performance ait un effet sur le degré avec lequel cette performance est influencée par l'implication affective. L'impact de l'implication est donc ciblé et peut affecter de manière différente diverses dimensions du comportement au travail.

Bien que les recherches sur l'influence des attitudes sur la performance des salariés n'aient généralement mis en évidence que des relations faibles, on peut penser que cette relation est plus forte dans le cas des salariés à niveau de qualification élevé. Les *knowledge workers* constituent une population intéressante pour l'étude du lien implication-performance, car leur degré d'autonomie et de contrôle sur leur travail donne une variabilité potentielle importante à leur niveau de performance. Par rapport à des salariés avec un contenu de tâche moins complexe, leur comportement peut davantage dépendre de la congruence de leurs valeurs avec celles de l'organisation, car leur niveau d'implication affective reflète les différences entre individus sur la manière dont ils acceptent les valeurs de leur organisation et sont préparés à faire des efforts. La nature des emplois tenus par les *knowledge workers* accorde une part importante à la distance prise par rapport au respect strict du *in role* en incorporant une dimension proactive plus nette, voire *extra role*. Dans ce contexte, le lien avec la performance est plus manifeste au sens où les comportements *extra-role* sont largement volontaires – un point reflété par l'utilisation du concept de « *comportements discrétionnaires* » pour caractériser certains d'entre eux dans la littérature de langue française. Tremblay *et al.* (2000) mettent ainsi en évidence un lien entre l'implication et certains comportements de mobilisation caractéristiques d'un comportement *extra role*.

LES CARACTÉRISTIQUES DES KNOWLEDGE WORKERS IMPLIQUÉS : ÉTUDE AUPRÈS D'UNE POPULATION DE CADRES ET D'INGÉNIEURS

La littérature organisationnelle souligne que l'implication affective joue un rôle déterminant dans le processus d'intention de départ des salariés (Griffeth *et al.*, 2000). La question qui se pose alors est celle des déterminants de cette implication. Certains travaux soulignent à cet égard le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines (Tremblay *et al.*, 2000). Pourtant, malgré leur importance, Meyer et Smith (2000) soulignent que les effets des pratiques de GRH ne sont ni directs, ni inconditionnels. L'implication est un phénomène autant déterminé par les caractéristiques personnelles de l'individu que par l'environnement dans lequel il évolue. Au niveau empirique, il est donc pertinent de mettre en concurrence au sein d'une même recherche des déterminants spécifiques de long terme liés à la personne dans son individualité et des déterminants qui reflètent son expérience quotidienne dans l'organisation. C'est ce travail qui a été effectué dans le cadre de deux enquêtes par questionnaire sur des populations d'ingénieurs logiciel et de cadres.

Cadre méthodologique

La première étude porte sur une population de 113 ingénieurs logiciel travaillant dans une grande entreprise du secteur de l'électronique automobile. 96 questionnaires entièrement exploitables ont été recueillis (85 % de la population totale). Il s'agit d'une population essentiellement masculine (87,5 %), d'une moyenne d'âge de 34 ans et de 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise. 81 % ont au moins un diplôme d'ingénieur ; 26 % cumulent ce titre avec un diplôme de troisième cycle universitaire. La seconde étude concerne un échantillon total de 153 cadres répartis sur 14 organisations. La moyenne d'âge est de 36,9 ans, l'ancienneté de 8,25 ans et 62 % sont des hommes (38 % de femmes). 57,5 % ont comme titre le plus élevé un diplôme d'école de commerce ou d'ingénieur et 42,5 % sont titulaires d'un diplôme de 3^e cycle universitaire ou d'un doctorat.

L'implication affective de ces deux populations a été mesurée à l'aide de l'outil développé par Allen et Meyer (1990). Cet instrument – largement utilisé dans les études académiques anglo-saxonnes – a déjà fait l'objet depuis quelques années de plusieurs validations dans un contexte francophone (Commeiras, 1998 ; Charles-Pauvers, 1996 ; Neveu, 1996). L'échelle, composée de 8 items, a un alpha de Cronbach égal à 0,76. La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss *et al.* (1977) traduit par Roussel (1994). L'outil, reconnu pour sa validité et couramment utilisé dans les recherches internationales, a été utilisé ici dans sa version courte à 20 items ($\alpha = 0,84$) ; il mesure la satisfaction vis-à-vis de vingt facettes de l'emploi à partir d'une échelle de mesure à cinq modalités de réponse de type insatisfait / satisfait.

L'outil développé par Tremblay *et al.* (1995) à partir des travaux de Schein (1990) et DeLong (1982) pour mesurer les ancrs de carrière des ingénieurs a été retenu dans le cadre de cette recherche. Une analyse factorielle a permis d'identifier dans la première étude cinq ancrs de carrière en utilisant 13 des 27 items initiaux : une ancre qualité de vie (3 items ; $\alpha = 0,84$), une ancre technique (3 items ; $\alpha = 0,70$), une ancre gestion (3 items ; $\alpha = 0,72$), une ancre autonomie / indépendance (2 items ; $\alpha = 0,61$) et une ancre service (2 items ; $\alpha = 0,61$). Cinq ancrs similaires ont également été mises en évidence dans l'étude concernant les cadres, en retenant 16 des 27 items : une ancre qualité de vie (3 items ; $\alpha = 0,89$), une ancre projet technique (3 items ; $\alpha = 0,64$), une ancre gestion (5 items ; $\alpha = 0,80$), une ancre autonomie / indépendance (3 items ; $\alpha = 0,62$) et une ancre service (2 items ; $\alpha = 0,61$).

Un instrument adapté de l'échelle de Steffy et Jones (1988) a été utilisé dans la seconde étude pour mesurer trois dimensions du stress organisationnel (*job stressors*) : la première

dimension est liée à des facteurs d'ambiguïté de rôle (3 items ; $\beta = 0,66$; ex : « Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires »), la deuxième à des pressions de rôle (4 items ; $\beta = 0,74$; ex : « Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes ») et la troisième à une perception d'abandon (4 items ; $\beta = 0,72$; ex : « Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur »). Ces trois dimensions ont été validées par une analyse factorielle.

Résultats

Les tableaux 1 à 3 présentent les résultats des régressions hiérarchiques effectuées sous SPSS. Les items de la satisfaction au travail ont été introduits dans un premier temps suivant une procédure de sélection descendante afin de limiter le « bruit » lié à l'introduction d'un trop grand nombre de variables explicatives par rapport à la taille de l'échantillon. Un second bloc de variables constitué des ancrs de carrière a ensuite été introduit selon la méthode Enter. Dans la seconde étude concernant les cadres, un troisième bloc de variables mesurant le stress organisationnel perçu a également été ajouté selon cette méthode.

Tableau

Résultats de la régression hiérarchique (Ingénieurs logiciel, N = 96)

Variables	Implication affective des ingénieurs logiciel			
	β standardisé	Signification	β standardisé	Signification
Etape 1				
Satisfaction / conditions de travail	,180	,065	,193	,039
Satisfaction / possibilité de dire aux autres ce qu'il faut faire (autorité)	,338	,001	,288	,002
R ²	,164			
F	9,040	,000		
Etape 2				
Ancre qualité de vie			-,174	,069
Ancre gestion			,189	,043
Ancre technique			,207	,024
Ancre autonomie/indépendance			-,220	,019
Ancre service			,032	,728
β R ²			,167	
β F			4,355	,001
R ²			,332	
R ² ajusté			,278	
F			6,164	,000

Variables contrôlées : âge et sexe non significatifs au seuil $p < 0,05$

Tableau

Résultats de la régression hiérarchique (Cadres d'entreprise, N = 153)

Variables	Implication affective de cadres d'entreprise					
	_ std.	sig.	_ std.	sig.	_ std.	sig.
Etape 1						
Satisfaction / importance aux yeux des autres	,189	,004	,166	,010	,202	,002
Satisfaction / compétences du supérieur (décisions techniques)	,293	,000	,295	,000	,160	,009
Satisfaction / stabilité de l'emploi	,193	,002	,202	,001	,243	,000
Satisfaction / possibilités de prises d'initiatives	,206	,002	,204	,002	,127	,044
R ²	,381					
F	30,250	,000				
Etape 2						
Ancre gestion/managériale			,022	,707	,002	,978
Ancre qualité de vie			-,103	,063	-,103	,047
Ancre projet technique			-,047	,415	,035	,525
Ancre autonomie/indépendance			-,159	,005	-,183	,001
Ancre service			,193	,001	,151	,005
_R ²			,063			
_F			4,344	,001		
Etape 3						
Abandon					-,096	,149
Ambiguïté					-,196	,002
Pressions					,313	,000
_R ²					,090	
_F					12,090	,000
R ²					,533	
R ² ajusté					,503	
F					17,981	,000

Variables contrôlées : âge et sexe non significatifs au seuil $p < 0,05$

Les deux modèles de régression présentés sont de qualité statistique satisfaisante avec des R² ajustés respectifs de 0,278 et 0,503. Divers éléments de la satisfaction au travail sont reliés de manière positive à l'implication affective et expliquent une part importante de sa variance (respectivement 16,4 % et 38,1 %) : la satisfaction par rapport au niveau d'autorité détenu et la satisfaction par rapport aux conditions travail (étude concernant les ingénieurs), ainsi que la satisfaction vis-à-vis de la reconnaissance d'autrui, des compétences du supérieur, de la stabilité de l'emploi et des possibilités de prises d'initiatives (étude concernant les cadres). Les ancrs de carrière expliquent également une part importante de la variance du phénomène étudié (respectivement 16,7 % et 6,3 %). Chez les ingénieurs interrogés, les ancrs « gestion » et « technique » sont liés positivement à l'implication affective, alors que l'ancre « autonomie / indépendance » et, dans une moindre mesure, l'ancre « qualité de vie » influent

de manière négative sur la variable à expliquer. Chez les cadres interrogés, seule l'ancre « service » est liée positivement à l'implication affective, alors que les ancres « autonomie / indépendance » et « qualité de vie » sont liées de manière négative. Enfin, les facteurs de stress liés aux pressions de rôle sont reliés positivement à l'implication affective, alors que ceux liés à l'ambiguïté de rôle semblent jouer un rôle inverse. Ces résultats seront discutés plus précisément dans la partie 5.

PERFORMANCE ET IMPLICATION AFFECTIVE DES KNOWLEDGE WORKERS: LE CAS DES COLLABORATEURS DE CABINETS D'AUDIT FINANCIER

La plupart des études qui ont été effectuées sur le lien entre l'implication et la performance n'ont abordé généralement qu'une dimension de la performance au travail. A l'occasion d'une étude sur le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier, nous avons identifié les dimensions de la performance des auditeurs et cherché à évaluer l'impact de différentes variables explicatives sur ces dimensions – dont l'implication affective. Après avoir présenté le contexte de l'audit financier (§4.1), nous présenterons les résultats d'analyses de régression effectuées pour divers aspects de la performance des collaborateurs de cabinets (§4.2).

Contexte de l'étude

L'audit financier – réalisé dans notre pays le plus souvent dans le cadre du commissariat aux comptes – a pour objectif la certification des comptes annuels des entreprises. L'exercice du métier d'auditeur nécessite une technicité importante et l'exercice d'un jugement professionnel. Il implique à la fois le respect de normes de travail formalisées et l'acquisition d'une expérience de terrain qui permet la mise en œuvre efficace des méthodologies de travail. Les cabinets d'audit ont recours à de la main d'œuvre qualifiée : en France, le vivier de recrutement des grands cabinets est constitué par les écoles de commerce et des filières universitaires sélectives. Comme les missions d'audit se réalisent par petites équipes dans les locaux de l'organisation contrôlée, les auditeurs de terrain disposent d'une grande autonomie dans l'exercice de leur travail. Ils ont toute latitude pour la réalisation concrète de leur travail, la gestion de la mission et les relations avec le personnel de l'organisation contrôlée.

Le fondement de la mission d'audit est la réalisation des travaux de contrôle des comptes tels qu'ils ont été déterminés par un processus de planification. La collecte de preuves d'audit selon les normes, le maintien de l'esprit critique, l'exercice du jugement au-delà de l'exécution mécanique du travail sont des éléments importants à cet égard. L'enjeu est d'assurer la bonne qualité de la certification produite par les cabinets – ce qui repose sur la correcte exécution du travail par chacun. Deux éléments fondamentaux sont le scepticisme professionnel et la volonté de mettre en œuvre une démarche proactive lors de la détermination et de l'exécution des contrôles. Cela consiste à avoir une attitude créative et volontaire par rapport au travail prescrit, c'est-à-dire celle que l'on peut attendre de la part d'un *knowledge worker* par opposition à celle d'un exécutant mécanique de travaux de contrôle. Inversement, le laisser-aller des collaborateurs peut avoir des conséquences dommageables sur la qualité d'un audit. Dans cette recherche, nous avons appelé « comportements de réduction de qualité de l'audit » de tels manquements à la dimension technique du rôle de l'auditeur. Ils ont été mesurés par une échelle de fréquence de cinq items

à cinq points ($\alpha = 0,79$; ex. : « Accepter des explications insuffisantes ou légères de la part du client »).

Par ailleurs, outre ses méthodologies et le sérieux de son travail effectif, l'existence et la justification de la corporation des auditeurs sont largement dépendantes de l'image générée par la profession (McNair, 1991). En ce sens, le comportement visible des auditeurs est d'une certaine manière aussi important que la compétence technique ou la correcte exécution des procédures de travail. A cet égard, le maintien par chacun d'un niveau élevé de professionnalisme est un élément incontournable de l'image de rationalité sociale de la profession. Il semble donc également important de considérer les aspects qui ne sont pas liés directement à la dimension technique de l'audit, mais au maintien de l'image du métier. Le deuxième élément de performance de l'auditeur que nous identifions est donc le maintien de l'apparence de professionnalisme. Les manquements à cette dimension de rôle ont été appelés « comportements non professionnels ». Ils ont été mesurés par une échelle de quatre items à cinq points ($\alpha = 0,70$; ex. « Mettre en doute les méthodes de travail du cabinet en présence de l'équipe d'audit »).

Les comportements de réduction de qualité sont largement inévitables dans les cabinets. Les budgets serrés impliquent d'effectuer des choix dans la quantité de travail à réaliser et dans le soin mis dans l'exécution des contrôles. Il est donc fondamental de s'intéresser non seulement à la fréquence des comportements en eux-mêmes, mais aussi aux explications données par les auditeurs à leurs comportements. Dans cette recherche, il a été étudié l'utilisation, par les répondants, d'explications de type « Je ne suis pas motivé » par une échelle de trois items à cinq points ($\alpha = 0,67$). On peut s'attendre à ce que les individus donnent des explications différentes pour leurs comportements en fonction de leurs attitudes.

Résultats de la recherche

La recherche a été effectuée sous la forme d'un questionnaire envoyé à 395 auditeurs en activité. Un total de 170 questionnaires exploitables ont été retournés (soit 44 %). Les variables indépendantes ont été la fréquence des comportements de réduction de qualité, la fréquence des comportements non professionnels et l'utilisation d'explications liées au manque de motivation. Outre l'implication affective, les variables indépendantes ont été l'évaluation, par les auditeurs, de la qualité du système de contrôle de travail en vigueur dans leurs cabinets (contribution des structures organisationnelles à la performance), la fréquence des heures supplémentaires non déclarées qu'ils effectuent – un problème majeur de la profession et une source d'implication « involontaire » pouvant générer du ressentiment – ainsi que l'évaluation du respect des éléments du « contrat psychologique » (Rousseau, 1995) entre les auditeurs et leurs cabinets (une rémunération élevée, une rémunération à la performance, un travail intéressant, des opportunités de carrière au sein du cabinet, des opportunités de carrière à l'extérieur du cabinet, une formation professionnelle de qualité, l'autonomie dans le travail, un environnement social agréable). Ces dernières évaluations sont mesurées par des variables positives lorsque l'évaluation de l'élément du contrat est favorable et négatives dans le cas contraire. Les tableaux 3 à 5 présentent les résultats des analyses de régression effectuées à l'aide d'AMOS 3.62. Les résultats présentés correspondent aux modèles définitifs où seules les variables significatives (au seuil de 0,05) ont été gardées.

Tableau**Résultats de la première régression multiple (N = 170)**

Comportements de réduction de qualité		
Variabes	Coefficient standardisé	Signification
Rémunération élevée	,163	,024
Formation professionnelle	-,165	,020
Autonomie dans le travail	-,167	,025
Environnement social	-,197	,018
Contrôle du travail	-,412	,000
R ²	,30	

Tableau**Résultats de la deuxième régression multiple (N = 170)**

Comportements non professionnels		
Variabes	Coefficient standardisé	Signification
Implication affective	-,140	,048
Fréquence heures non déclarées	,231	,001
Rémunération élevée	,211	,003
Formation professionnelle	-,147	,039
Autonomie dans le travail	-,174	,010
Contrôle du travail	-,407	,000
R ²	,26	

Tableau**Résultats de la troisième régression multiple (N = 170)**

Utilisation d'explications liées au manque de motivation		
Variabes	Coefficient standardisé	Signification
Implication affective	-,430	,000
Autonomie dans le travail	-,280	,000
Contrôle du travail	-,180	,033
R ²	,35	

On remarque que la variable la plus significative pour déterminer le niveau de performance est l'évaluation de la qualité du contrôle interne dans les cabinets – un résultat qui illustre l'importance des structures organisationnelles dans le comportement au travail, au-delà des

attitudes individuelles. Un autre résultat intéressant de la recherche concerne l'influence différenciée de la variable d'implication affective. Il ressort en effet de nos traitements que l'impact de l'implication affective est différent selon la nature des comportements. On remarque d'une part que l'implication affective n'est pas reliée de manière significative avec les comportements de réduction de qualité dans notre étude. Ce résultat est intéressant dans la mesure où il indique que les auditeurs les moins impliqués affectivement ne sont pas significativement différents des autres par rapport à l'exécution des travaux d'audit. L'implication affective est par contre corrélée négativement et de manière significative avec les comportements non professionnels, qui est donc la dimension de rôle affectée par une implication plus faible. Ce point confirme la réputation de conscience professionnelle des auditeurs, qui semblent faire abstraction de leurs états d'âme lors de l'exécution de leurs travaux d'audit quitte à être plus critiques dans leurs paroles. L'impact de la fréquence des heures supplémentaires non déclarées – qui est significative pour les comportements non professionnels, mais pas pour les réductions de qualité – confirme ce point.

Il convient toutefois de nuancer cette interprétation en raison des résultats sur les explications données par les auditeurs pour leurs comportements. L'implication affective apparaît comme la variable la plus significative dans la régression sur l'utilisation d'explications liées au manque de motivation. Ce résultat montre que les individus les moins impliqués affectivement – s'ils n'ont pas forcément des comportements de réduction de qualité plus fréquents – admettent plus souvent que les autres que le manque de motivation est à l'origine de leurs comportements. Ce point vient relativiser le résultat concernant la conscience professionnelle des auditeurs peu impliqués affectivement. Il est cependant difficile d'en être certain : on pourrait en effet interpréter les réponses fournies non comme les véritables raisons des comportements, mais comme la manifestation d'un biais de désirabilité sociale par lequel les auditeurs les moins impliqués auraient moins besoin de présenter une image favorable de leur métier (en signalant plus volontiers la possibilité d'un manque de motivation dans le cadre d'une enquête externe).

DISCUSSION ET CONCLUSION

Quels enseignements pour la gestion des *knowledge workers* est-il possible de retirer des études empiriques effectuées ? En ce qui concerne la performance au travail, les résultats obtenus sur le comportement au travail des auditeurs financiers soulignent que l'impact de l'implication affective sur la performance est différent en fonction de la nature des comportements étudiés. Dans notre recherche, les comportements de réduction de qualité et les comportements non professionnels diffèrent tant dans leur orientation que dans leurs conséquences. Les uns concernent le fondement même de la mission d'audit. Les autres sont liés à des normes de comportement général qui n'ont pas d'impact en tant que tel sur les travaux de contrôle des comptes – et donc sur la performance concrète – mais qui touchent le fonctionnement du cabinet en tant qu'entité sociale parcourue par des normes sociales de comportement. Il s'agit d'une manière de s'opposer à la structure tout en gardant une image de soi positive associée à la bonne exécution du travail. L'enquête a montré que l'exécution des contrôles d'audit n'est pas sacrifiée par ceux qui ont un niveau d'implication affective plus faible. Par contre, la dimension liée au maintien de l'apparence d'un comportement professionnel est celle qui est touchée par une implication plus faible.

En fait, quelle que soit la manière dont les auditeurs ressentent leur expérience – et elle peut être douloureuse pour certains compte tenu des caractéristiques du métier (cf. McNair, 1991)

– les cabinets semblent pouvoir se reposer sur l'engagement de la plupart de leurs salariés dans leur rôle d'auditeur responsable. Ceci provient de ce que les auditeurs semblent parvenir à retirer *pour eux-mêmes* la satisfaction du travail bien accompli, indépendamment de leur relation affective avec le cabinet (dont l'évaluation ne justifierait peut-être pas un tel maintien). Compte tenu de leur niveau d'autonomie, ils pourraient avoir une fréquence de comportements de réduction de qualité bien plus élevée. Mais en tant que *knowledge workers*, les auditeurs sont suffisamment engagés dans ce qu'ils font pour tenir à bien le faire. Il nous semble qu'il s'agit là d'une caractéristique susceptible d'être généralisée à l'ensemble des *knowledge workers*, pour lesquels l'identification au résultat de leur travail est importante et dont l'image qu'ils ont d'eux-mêmes ne supporterait pas d'être associée à une performance insuffisante. L'impact de l'implication affective sur la performance doit toutefois être nuancé selon la nature de la performance. Il est probable qu'en cas de diminution de l'implication, l'impact se fasse moins ressentir sur les comportements *in role* (bien faire son travail) que sur les comportements *extra role* (s'impliquer davantage que la « normale » dans son travail). Si l'impact du niveau d'implication sur la performance effective au travail doit être relativisé, il est clair que ceci ne fait que repousser le problème. Certes, la situation d'insatisfaction ou de désimplication n'a peut-être qu'une influence limitée sur le travail en lui-même, mais elle peut avoir un impact sur l'intention de départ. Un *knowledge worker* moins impliqué ne travaillera pas forcément moins bien, mais ne restera pas dans l'organisation. Compte tenu des coûts de recrutement et des investissements en formation, la fidélisation des *knowledge workers* constitue donc un défi majeur pour les entreprises. Ceci nous amène au deuxième aspect abordé dans cet article, à savoir la rétention des *knowledge workers* – que nous avons abordée par l'intermédiaire des déterminants de l'implication.

Une première remarque concerne la pluralité des motifs de satisfaction en relation avec l'implication affective. Nos résultats convergent avec ceux des études tendant à montrer que les éléments intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction au travail concourent à prédire sensiblement la variance de l'implication (Eby *et al.* 1999 ; Angle et Perry, 1983). Néanmoins, on ne retrouve pas dans les deux études menées les mêmes facettes de la satisfaction, ce qui conforterait l'hypothèse selon laquelle les motifs d'implication sont multiples et souvent individuels. L'analyse de l'impact des ancrés de carrière étaye encore cette proposition. Les ingénieurs ancrés « technique » ou « gestion » sont impliqués davantage que les autres dans la première étude, alors que dans la seconde étude les cadres ancrés de la sorte ne le sont pas significativement. De la même manière, l'ancre « service » a un pouvoir explicatif fort dans la seconde étude, mais aucun dans la première. Seule l'ancre « autonomie / indépendance » (et, de manière moins significative, l'ancre « qualité de vie ») a un impact significatif constant dans les deux études. Il est ainsi possible d'envisager l'existence de profils individuels qui, par nature, ne souhaitent pas s'impliquer dans l'organisation (individus ancrés « autonomie / indépendance »).

On retrouverait donc chez les *knowledge workers* certaines des caractéristiques déjà attribuées aux travailleurs du secteur des hautes technologies (Mohrman et Von Glinow, 1990 ; Resnick-West et Von Glinow, 1990; Turbin et Rosse, 1990), c'est-à-dire un haut niveau de formation, une forte préférence pour l'indépendance, ainsi qu'une orientation professionnelle plutôt qu'une orientation organisationnelle. Cependant, Igarria *et al.* (1999) ne trouvent aucune corrélation significative entre l'implication affective et les ancrés « autonomie » et « qualité de vie ». Ces résultats contrastés peuvent finalement s'expliquer par le fait que plusieurs variables sont susceptibles de modérer la relation entre les ancrés de carrières et leurs conséquences en terme d'attitudes au travail (Feldman et Bolino, 1996) : les contraintes du marché du travail, de la vie personnelle, la congruence des valeurs individuelles avec le métier occupé ou encore la culture organisationnelle. Enfin, l'influence négative de l'ambiguïté de rôle sur l'implication affective a de nouveau été mise en évidence (Eby *et al.*,

1999 ; Igbaria *et al.*, 1999). En outre, les facteurs perçus de pression au travail semblent caractéristiques des individus impliqués (Thévenet, 2000, p. 33-35).

Ainsi, la création des conditions de l'implication passerait d'abord par une prise en compte de la diversité des valeurs et objectifs individuels, ce qui relativiserait l'efficacité potentielle de pratiques « impliquantes » globales sur l'ensemble d'une population, même similaire en termes d'activité exercée. Meyer et Smith (2000) trouvent que la perception du soutien organisationnel et de la justice procédurale médiatisent la relation entre les pratiques RH et l'implication affective. D'autre part, comme le rappelle Cappelli (1999), le problème de la rétention du personnel n'est pas seulement entre les mains des employeurs : s'ils peuvent agir sur le « *push* » de l'intention de départ par l'intermédiaire de la satisfaction, ceci n'élimine pas le « *pull* » de la part des organisations concurrentes. Ainsi, il est essentiel de développer des pratiques qui soient congruentes avec les aspirations individuelles pour permettre aux individus de pouvoir s'impliquer (ex : la qualité de la vie), même si ce processus n'est pas automatique.

Ceci étant, est-il finalement vraiment pertinent de chercher à impliquer affectivement les *knowledge workers* envers l'organisation ? Deux éléments permettent d'atténuer ce désir. Tout d'abord, l'implication peut avoir plusieurs *foci* (Somers et Birnbaum, 1998) : l'organisation, le travail, le groupe. Il pourrait être possible d'impliquer les salariés sans passer par l'implication organisationnelle. D'autre part, la rétention des salariés n'est pas nécessairement souhaitable. Il faut certes retenir les salariés, mais pas trop longtemps. En fonction des caractéristiques de l'organisation, de son marché, de son activité, il existe une limite à l'efficacité de la rétention du personnel dans le temps. Certaines organisations planifient d'ailleurs explicitement cette dimension. C'est le cas par exemple des auditeurs – pour lesquels la durée traditionnelle de la relation d'emploi est de trois ou quatre ans –, des analystes financiers, de certains ingénieurs, etc. Il est donc moins pertinent de chercher à développer de l'implication dans ces contextes, sauf pour certains individus que l'organisation souhaite absolument garder.

Une relation de court terme ou de moyen terme avec l'organisation peut donc être acceptable, y compris pour les *knowledge workers*. La question est alors de maintenir l'implication pendant une période de temps donnée, à déterminer en fonction des individus, des contextes, des caractéristiques de l'organisation. Une telle optique revient à rendre essentiellement transactionnelle la relation avec l'employeur : il s'agit de remplacer l'implication par rapport à l'organisation par l'implication pour l'acquisition de compétences, le développement du professionnalisme, etc. Pourtant, malgré cela, il existe toujours un besoin chez chaque être humain de s'identifier au système social dont il fait partie – un besoin dont la satisfaction est source de bénéfices psychologiques pour l'individu (Rousseau, 1998). En ce sens, les organisations disposent d'un allié de poids pour acquérir de l'implication de la part de leurs salariés. Il reste que, comme pour toute tentative de manipulation, l'introduction de pratiques devant susciter l'implication peut se heurter tant aux aspirations individuelles des salariés qu'à la difficulté de faire mettre en œuvre ces stratégies par des managers de proximité ne disposant pas des compétences humaines nécessaires à ce processus. Comme dans bien des domaines, rechercher délibérément le mieux peut être l'ennemi du bien. Plus paradoxalement, une autre raison pourrait limiter l'intérêt des démarches d'implication : est-on certain que les individus dont le profil psychologique est « compatible » avec l'idée d'une implication forte pour leur organisation présentent les caractéristiques individuelles recherchées chez des *knowledge workers* ? En d'autres termes, peut-on raisonnablement leur demander d'être à la fois créatifs, imaginatifs et autonomes, tout en souhaitant finalement qu'ils conservent aussi un certain conformisme et une certaine dépendance envers l'organisation ?

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- ANGLE, H.L. et PERRY, J.L. (1983). Organizational commitment : Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, Vol. 10, pp. 123-146.
- BARRAUD, V. (1999). Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises. *Actes du X^e Congrès de l'AGRH*, Lyon.
- BASHAW, E.R. et GRANT, S.E. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments : Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, pp. 41-56.
- CAPPELLI, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, Vol. 42, pp. 146-167.
- CHARLES-PAUVERS, B. (1996). *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- COMMEIRAS, N. (1998). L'intéressement, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : Les résultats d'une étude de perception. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 25, pp. 3-21.
- DAVENPORT, T.H., JARVENPAA, S.L. et BEERS, M.C. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, Vol. 37, pp. 53-65.
- DELONG, T.J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, Vol. 59, pp. 50-61.
- DRUCKER, P.E. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, Vol. 274, pp. 53-80.
- DRUCKER, P.E. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.
- EBY, L.T., FREEMAN, D.M., RUSH, M.C. et LANCE, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment : A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 463-483
- FELDMAN, D.C. et BOLINO, M.C. (1996). Careers within careers : Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, Vol. 6, pp. 89-112.
- FINEGAN, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 149-169.
- GRIFFETH, R.W., HOM, P.W. et GAERTNER, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 463-488.
- IGBARIA, M., KASSICIEH, S.K. et SILVER, M. (1999). Career orientations and career success among research, development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 16, pp. 29-54.
- IVERSON, R.D. et BUTTIGIEG, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment : Can the 'right kind' of commitment be managed ? *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 307-333.
- JUDGE, T.A., THORESEN, C.J., BONO, J.E. et PATTON, G.K. (1998). The job satisfaction-job performance relationship : 1939-1998. *Academy of Management Meeting*, San Diego.
- KIM, W.C. ET MAUBORGNE, R.A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 502-528.

- LEE, T.W. et MAURER, S.D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, Vol. 7, pp. 247-275.
- LEMIRE, L. et SABA, T. (1997). Plafonnements de carrière subjectif : Impacts organisationnels dans le secteur public québécois. *Actes du VIII^e Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- MAYER, R.C. et SCHOORMAN, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 671-684.
- MCNAIR, C.J. (1991). Proper compromises : The management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, pp. 635-653.
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- MEYER, J.P. et SMITH, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment : Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, pp. 319-331.
- MOHRMAN, S.A. et VON GLINOW, M.A. (1990). High technology organizations : A synthesis, in : *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Oxford University Press, pp. 278-296.
- MOORMAN, R.H., NIEHOFF, B.P. et ORGAN, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, pp. 209-225.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. et STEERS, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- NEVEU, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise*, Economica.
- NOURI, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack : A research note. *Accounting Organization and Society*, Vol. 19, pp. 289-295.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. et CALDWELL, D.F. (1991). People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.
- ORGAN, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 43-72.
- RESNICK-WEST, S. et VON GLINOW, M.A. (1990). Beyond the clash : Managing high technology professionals, in : *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Oxford University Press, pp. 237-254.
- ROBINSON, S.L. et GREENBERG, J. (1998). Employees behaving badly : Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 1-30.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage.
- ROUSSEAU, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 217-233.
- ROUSSEL, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I.
- SCHEIN, E.H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley.

- SCHEIN, E.H. (1990). *Career Anchors : Discovering your Real Values*, Pfeiffer & Company.
- SOMERS, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism : An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 49-58.
- SOMERS, M.J. et BIRNBAUM, D. (1998). Work-related commitment and job performance : It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 621-634.
- SOMERS, M.J. et BIRNBAUM, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, Vol. 29, pp. 353-365.
- STEFFY, B. D. et JONES, J.W. 1988. Workplace stress and indicators of coronary-disease risk. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 686-698.
- THEVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons.
- THEVENET, M. (2000). *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation.
- TREMBLAY, M., GUAY, P. et SIMARD, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Actes du XI^e Congrès de l'AGRH*, Lyon.
- TREMBLAY, M., WILS, T. et PROULX, C. (1995). Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs. *Actes du VI^e Congrès de l'AGRH*, Poitiers.
- TURBIN, M.S. et ROSSE, J.G. (1990). Staffing issues in the high technology industry. *Organizational Issues in High Technology Management*, Vol. 11, pp. 227-242.
- TUSHMAN, M. et O'REILLY, C. (1996). The ambidextrous organization : Managing evolutionary and revolutionary Change. *California Management Review*, Vol. 38, pp. 8-34.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W. et LOFQUIST, L.H. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Université du Minnesota.
- WIENER, Y. et VARDI, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes – An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, pp. 81-96
- WOOD, S. et ALBANESE, M. (1995). Can we speak of high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, Vol. 32, pp. 215-247.