

PROPOSITION D'UN INSTRUMENT DE MESURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : LE PCI

Sylvie Guerrero¹

Les théories sur la relation d'emploi et sur la carrière sont mises à mal depuis plus d'une décennie. De toute part, on s'accorde pour reconnaître de nouveaux comportements au travail, de nouvelles attitudes ; on admet aussi un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité. L'ensemble de ces présupposés a conduit bon nombre de chercheurs à proposer un cadre d'étude plus approprié à la situation d'emploi actuelle, plus apte à la décrire et à l'analyser. Un concept semble avoir donné lieu à des avancées théoriques intéressantes à ce sujet : le contrat psychologique (CP), qui analyse la relation d'emploi à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existant entre le salarié et son employeur (Rousseau, 1990). Le CP inclut les éléments tacites et psychologiques d'une relation d'emploi, qui ne peuvent être présentés dans un contrat de travail écrit et formel. Si les numéros spéciaux de la revue *Journal of Organizational Behavior* sont régulièrement destinés à approfondir ce concept, bien des interrogations demeurent et les critiques faites au CP sont nombreuses : concept flou, qui s'appuie sur des éléments tacites, partagés partiellement entre le salarié et les représentants de l'entreprise, et que l'on n'identifie pas toujours très clairement. À ces défis conceptuels que les chercheurs devront relever dans l'avenir, s'ajoutent des limites méthodologiques (Guest, 1998). Sur quoi doit porter la mesure du CP ? Des obligations tacites ou explicites ? Mais surtout, dès les tout premiers travaux de recherche, l'évaluation par l'individu du respect du CP a été présentée comme déterminante des choix de trajectoire professionnelle (Levinson, 1962). Si l'on peine à identifier les termes du CP, comment alors apporter une mesure valide et fiable de l'évaluation de son respect ?

En 1998, un numéro spécial de la revue *Journal of Organizational Behavior* tentait d'apporter des éléments de réponse sur la mesure de ce concept. Depuis, les publications à ce sujet se sont faites très discrètes et la plupart des recherches se

¹ École des sciences de la gestion, UQAM / LIRHE - GRACCO

centrent sur l'évaluation du respect du contrat et ses conséquences, sans se préoccuper de la construction d'une mesure de qualité qui pourrait être utilisée par la communauté scientifique. Cette communication s'appuie sur un état de l'art des mesures du CP pour proposer un instrument et valider ses qualités métriques : le *Psychological Contract Index* (PCI). Nous étudierons successivement sa validité de contenu, sa fiabilité (analyse factorielle et alpha de Cronbach), puis sa validité prédictive et nomologique (comparaison avec d'autres concepts de la relation d'emploi).

1. ÉTAT DES LIEUX SUR LA MESURE DU CP ET SA BRÈCHE

1.1. Les termes du CP

1.1.1. Les obligations générales.

Au début des années 1990, on a tenté d'identifier des obligations qui seraient standardisées, c'est-à-dire que l'on pourrait trouver dans la majorité des CP. L'objectif n'était pas de saisir avec exhaustivité l'ensemble des termes perçus par l'individu, mais d'établir une liste minimale et donc limitative d'obligations qui seraient présentes en toute circonstance (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

Rousseau (1990) a créé un outil de mesure de sept obligations types de l'employeur, qui a été repris jusqu'au milieu des années 1990 (Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson *et al.* 1994 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson, 1996 ; Rousseau, 1990), incluant les thèmes de la formation, la carrière, un salaire lié aux performances, de bonnes relations de travail, un travail riche et intéressant (autonomie), un traitement équitable et la sécurité de l'emploi. Avec cet instrument, seules les obligations de l'employeur sont mesurées et considérées comme pertinentes, et on envisage le CP comme un concept lié exclusivement aux perceptions individuelles.

Depuis le numéro spécial de la revue *Journal of Organizational Behavior* de 1998, les conceptions théoriques ont évolué et on tend à appréhender le CP comme un construit de la théorie de l'échange social. À ce titre, on étudie les interactions entre l'individu et l'entreprise. La même année, Rousseau (1998) construit le *Psychological Contract Index* (PCI), qui élabore une liste bien plus précise d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales. Plus de 40 items sont proposés et regroupés après analyse factorielle en sept dimensions pour les obligations de l'employeur, et en six pour celles des salariés. Morrison et Robinson (2000) ont étudié la validité de cet instrument et confirmé la stabilité de la structure factorielle. La plupart des

recherches conduites depuis 1998 ont emprunté des items à Rousseau et les ont adaptés ou complétés. À ce jour, si la majorité des travaux publiés se centrent exclusivement sur les obligations de l'employeur, de plus en plus d'entre eux incluent les engagements du salarié.

1.1.2. Les échelles de mesure du CP.

Si les obligations du CP ont conduit à diverses approches théoriques et à deux principaux instruments de mesure (Rousseau, 1990, 1998), les échelles qui y sont rattachées sont très homogènes. Que ce soit pour les obligations de l'employeur ou celles des salariés, l'échelle la plus communément utilisée est une échelle de Likert en cinq points, allant de « pas du tout » à « dans une très large mesure », qui se présente ainsi : « Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise est obligée de vous fournir ? »

Outre Rousseau qui en est l'instigatrice, et Morrison et Robinson, cette échelle a été reprise par Coyle-Shapiro et Neuman (2004), King (2000), McDonald et Makin (2000), ou encore de Vos *et al* (2003). D'autres échelles ont pu être utilisées, mais de façon beaucoup plus marginale. Par exemple, Robinson (1996) propose l'intitulé suivant : « Indiquez dans quelle mesure votre entreprise vous a fait des promesses en échange de vos contributions » (échelle à cinq points allant de « pas du tout obligée » à « tout à fait obligée »). Kickul (2001) recourt à échelle dichotomique, les salariés devant indiquer oui ou non devant chaque obligation.

1.1.3. La validité de construit.

Si les auteurs citent fréquemment l'instrument de Rousseau comme base de construction de la mesure du CP, nous n'avons trouvé aucune recherche publiée qui reprenne entièrement cet instrument et teste sa qualité. La revue de littérature met plutôt en avant des listes d'items très variées, allant de 12 items (Mc Donald et Makin, 2000) à 26 items (Turnley et Feldman, 1998, 1999). La majorité des chercheurs présente des outils incluant une vingtaine d'obligations. En conséquence, il est difficile de vérifier la stabilité des dimensions du CP. Le nombre d'items et leur contenu étant différents d'une étude à l'autre, les chercheurs obtiennent de quatre à sept dimensions pour les obligations de l'employeur, et de cinq à six facteurs pour celles des salariés.

Toutefois, les facteurs obtenus sont similaires, ce qui laisse présager une stabilité satisfaisante de l'outil de Rousseau. On trouve dans toutes les recherches des facteurs liés à la carrière, à la rémunération des performances, au contenu du travail, au leadership juste et équitable, ou encore à la sécurité de l'emploi.

D'autres facteurs ont pu émerger, comme l'implication des salariés dans la vie et les décisions de l'entreprise (Porter *et al.* 1998), ou l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (de Vos *et al.* 2003), mais parce que les auteurs avaient rajouté des items qui n'étaient pas mentionnés dans l'outil de Rousseau. Les facteurs décrivant les obligations des salariés sont également proches d'une étude à l'autre, et portent sur les comportements hors rôle, la loyauté ou encore le développement par l'individu de son employabilité.

Il y a finalement une série d'obligations qui seraient propres au CP. Si les facteurs obtenus font penser aux dimensions rencontrées dans les études sur la satisfaction et l'implication, il est important de noter les spécificités liées aux performances, à l'équité et à la sécurité de l'emploi. Ces thèmes sont prégnants quand on étudie le CP, ce qui est moins le cas pour les autres concepts. En outre, le CP est le seul concept à tenir compte des engagements des salariés. Ce constat conduit à penser que le CP est bien un construit spécifique, avec des caractéristiques et une assise théorique qui le distinguent clairement des autres concepts de la théorie de l'échange social. Pourtant, la validité discriminante du CP n'a jamais été vérifiée. Il faudrait pour cela combiner les items du CP avec ceux de concepts proches, comme l'implication organisationnelle, la confiance en son employeur, l'équité, la loyauté ou la satisfaction au travail. Une analyse factorielle permettrait de vérifier si les items liés au CP sont bien distincts, c'est-à-dire regroupés dans un (des) facteur(s) spécifique(s) et différent(s) des autres construits.

1.1.4. La fiabilité des outils de mesure.

Si les auteurs citent fréquemment l'instrument de Rousseau comme base de construction de la mesure du CP, nous n'avons trouvé aucune recherche publiée qui reprenne entièrement cet instrument et teste sa qualité. La revue de littérature met plutôt en avant des listes d'items très variées, allant de 12 items (Mc Donald et Makin, 2000) à 26 items (Turnley et Feldman, 1998, 1999). La majorité des chercheurs présente des outils incluant une vingtaine d'obligations. En conséquence, il est difficile de vérifier la stabilité des dimensions du CP. Le nombre d'items et leur contenu étant différents d'une étude à l'autre, les chercheurs obtiennent de quatre à sept dimensions pour les obligations de l'employeur, et de cinq à six facteurs pour celles des salariés.

Les items permettant de décrire les obligations du CP sont-ils cohérents, reflètent-ils un seul construit dans l'esprit des salariés ? Les scores d'alpha de Cronbach portant sur l'ensemble des items, puis sur chaque facteur, ont conduit à conclure à une fiabilité satisfaisante, mais non excellente, de la mesure du CP. Selon les études, ils varient de 0.70 à 0.89, ce qui est tout à fait acceptable, mais laisse penser

qu'une amélioration de la qualité des instruments est possible. On peut regretter que la fiabilité n'ait pas été testée jusqu'à présent à l'aide de la méthode du test-retest, qui aurait apporté des compléments d'informations fort utiles pour statuer sur la précision des outils. Seule Robinson a tenté de le faire, mais afin de comparer un instrument simplifié du CP - listant six à sept items synthétiques pour chaque type d'obligations - avec des listes d'items plus détaillées. Elle obtient des scores de fiabilité similaires à partir du test-retest sur une période de plusieurs semaines. Hélas, cet effort a été réalisé en 1995, avant l'élaboration du PCI de Rousseau (1998). Il est donc indispensable de renouveler ce travail avec ce dernier instrument.

Pour conclure sur la mesure du CP, deux instruments ont été essentiellement utilisés dans la littérature : le questionnaire de Rousseau de 1990, qui a été détrôné par sa nouvelle version, le PCI, développé en 1998 par le même auteur. Il semble que cet outil conduise à une validité de construit et à une fiabilité satisfaisantes. L'échelle de Likert qui y est associée est communément utilisée, et la plupart des travaux conduisent à identifier des facteurs similaires. Toutefois, de plus amples tests sont nécessaires pour améliorer l'outil et vérifier sa qualité. Aucune étude n'a visé à tester véritablement cet outil et le lecteur manque notamment d'informations sur sa validité discriminante et sa fiabilité.

1.2. La brèche du CP

1.2.1. Brèche et violation du CP.

La brèche du CP apparaît quand un salarié perçoit ou considère que l'entreprise n'a pas été capable de tenir ses engagements. On distingue en général la brèche de la violation du CP. Ce sont Robinson et Morrison (2000) qui ont établi cette distinction : alors que la brèche correspond à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues, la violation a une dimension affective liée au sentiment de trahison qui peut survenir après la constatation d'une brèche. Les deux concepts recouvrent donc des réalités différentes, la violation étant considérée beaucoup plus rarement, et rattachée au sentiment de trahison et d'affect négatif conséquent à un non-respect des engagements que l'on juge injuste (Pugh *et al.* 2003).

1.2.2. Les échelles de mesure de la brèche du CP².

La plupart des outils de mesure de la brèche du CP s'appuient sur la liste d'obligations que nous avons détaillée dans le paragraphe précédent. On trouve principalement deux échelles de mesure de la brèche : « Dans quelle mesure, en pratique, votre entreprise a-t-elle respecté ses obligations ? » ou « Dans quelle mesure votre entreprise a rempli chacune des obligations suivantes ? »

Ces questions ont été posées par la plupart des chercheurs (Coyle-Shapiro, 2002 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Guest et Conway, 2002 ; Kickul, 2001 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson *et al.*, 1994 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Turnley et Feldman, 1998, 1999). Les réponses se répartissent sur une échelle de Likert à cinq points, allant de « pas du tout respectées/remplies » à « tout à fait respectées/remplies ». On trouve une variante à cette question (Lester *et al.* 2002 ; Robinson, 1996 ; Rousseau, 1990 ; Rousseau, 1998), pour laquelle les salariés se positionnent sur une échelle allant de -2 (beaucoup moins que prévu) à +2 (beaucoup plus que prévu), pour chaque obligation citée :

« Dans quelle mesure avez-vous reçu de l'entreprise ce qu'elle s'était engagée à vous donner ? »

1.2.3. Le calcul de la brèche du CP.

Deux types de calculs permettent d'obtenir le score de brèche du CP. Une première méthode consiste à effectuer une mesure soustractive ou multiplicative entre les réponses apportées sur les termes du CP, et les scores donnés quant à leur respect. En général, les auteurs procèdent par soustraction entre les deux. Ce principe a été préconisé par Rousseau lorsque cette dernière a développé le PCI. Il offre l'avantage de tenir compte de l'importance de chaque obligation.

Si un salarié juge que des promesses importantes ont été faites en matière de possibilités de carrière et qu'elles n'ont pas été tenues, les conséquences devraient être plus lourdes que si ce thème ne revêtait pas d'enjeu majeur aux yeux de l'individu. Pour cette raison, des scores soustractifs (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Robinson, 1996) ou multiplicatifs (Turnley et Feldman, 1999), ont été principalement calculés comme mesure de la brèche du CP et de son importance. Une fois la soustraction effectuée, les auteurs calculent un score global de brèche,

2 Les échelles qui seront citées ci-après portent sur l'évaluation du CP par le salarié, à l'égard des engagements de son employeur. Bien entendu, lorsque l'on s'intéresse aux obligations des salariés, les échelles sont adaptées. Pour ne pas alourdir le texte, nous avons préféré limiter nos développements au premier type d'échelles.

par agrégation des scores attribués à chacune des obligations divisée par le nombre d'obligations.

Certains auteurs évaluent directement la brèche du CP, sans passer par l'évaluation intermédiaire du contenu du CP. Il s'agit alors de poser directement la question liée au respect de chacune des promesses du CP. De Vos *et al.* (2003), Guest et Conway (2002), Johnson et O'Leary (2003) et Lester *et al.* (2002) ont adopté cette démarche. Elle permet de simplifier le processus de recherche et d'éviter de respecter une méthode en deux étapes, mais ne tient pas compte de l'importance accordée à chaque élément du CP. La mesure de la brèche est obtenue sur le même principe que précédemment, par agrégation des scores de chaque obligation divisée par le nombre d'obligations.

1.2.4. Mise en relation des obligations des salariés et de l'employeur.

Si les auteurs tendent à inclure de plus en plus les obligations des salariés, leur traitement et leur relation avec celles de l'employeur doivent être précisés. Lors des quelques tentatives faites dans les années 1990, les auteurs procédaient par analyse factorielle ou discriminante pour identifier des groupes d'obligations, qu'elles émanent de l'entreprise ou de l'individu. Rousseau (1990) obtient par ce moyen deux grands groupes d'obligations, qu'elle nomme « relationnelles » (sécurité du travail, loyauté, etc.) et « transactionnelles » (vision à court terme de la relation d'emploi, centrée sur des performances en échange d'un salaire). Shore et Barksdale (1998) aboutissent à l'aide d'une classification hiérarchique à quatre types de relation d'emploi entre l'individu et l'entreprise, selon l'étendue et l'équilibre des engagements réciproques: fort/fort; faible/faible; faible/fort; fort/faible. Ces mesures ont tenté d'appréhender l'idée de réciprocité inhérente au CP

Mais les résultats sur la distinction « relationnel - transactionnel » ont été très critiqués (Rousseau et Tijoriwala ; 1998) et quasiment abandonnés. Les travaux amorcés par Shore et Barksdale ont été reconduits par Tsui *et al.* (1997, 1998) et Wang *et al.* (2003), mais en s'écartant de la définition propre au CP pour se centrer sur les pratiques de GRH à l'origine de la relation d'emploi, et non sur les perceptions individuelles.

Récemment, plusieurs auteurs ont mis en perspective les obligations des deux parties de manière originale, avec des résultats très intéressants. D'un côté, Coyle-Shapiro et Neuman (2004) et de Vos *et al.* (2003) ont démontré que le respect des obligations par le salarié a un effet modérateur sur le lien entre la brèche des obligations par l'entreprise et les attitudes des salariés. D'un autre côté, Lester *et*

al. (2002) ont étudié l'écart entre les perceptions des salariés et des managers sur les obligations des deux parties, et montré que cet écart est plus explicatif des comportements des salariés que la perception de brèche du CP. Ces résultats semblent prometteurs et invitent à prolonger les recherches en créant des mesures combinatoires entre les obligations des deux parties (perception d'un écart), ou à travers un réseau de relations explicatif des comportements et des attitudes au travail.

1.2.5. Validité convergente.

La validité convergente de la brèche du CP a été testée dans la majorité des travaux en comparant les scores de rupture des obligations avec un seul item, utilisé comme une mesure globale de l'évaluation du CP. Les scores de corrélation entre cet item et le score composite de respect du CP sont élevés et proches de $r=.70$. Toutefois, quand on étudie les corrélations de chaque dimension de la brèche du CP avec l'item générique, les résultats sont moins probants. Robinson (1996) présente la seule étude qui permet d'examiner la validité convergente de la brèche de chaque dimension du CP.

On constate que les scores de corrélation sont très disparates d'une dimension à l'autre. S'ils sont significatifs pour toutes, c'est en matière de développement personnel et de formation que les scores sont les meilleurs ($r>.40$); à l'opposé, les corrélations sont à peine significatives pour la carrière et la sécurité de l'emploi ($r>.30$ et $<.40$).

Il est nécessaire dans l'avenir de préciser la validité convergente du score composite de brèche, et surtout de la brèche de chaque dimension du CP. Il semble que certains thèmes du CP soient une source de sentiment de rupture plus fort que d'autres, mais ce résultat devra être vérifié dans l'avenir.

1.2.6. Validité prédictive et nomologique.

Le CP s'inscrit dans le champ théorique de l'échange social, qui inclut un ensemble de construits tels que l'équité, la justice organisationnelle ou encore l'implication organisationnelle (Rousseau et McLean Parks, 1994). L'intérêt du concept est d'expliquer les comportements individuels au travail et tout particulièrement les choix de trajectoires et d'investissements professionnels.

Trois conséquences ont été rattachées à la brèche du CP lors des premières réflexions conceptuelles : la mobilité interne (bonne relation d'emploi et CP respecté), la mobilité externe (CP rompu et choix de changer d'employeur) et le

désengagement de la sphère professionnelle (comportements de retrait issus d'une brèche du CP). Un bon instrument de mesure du CP devrait donc conduire à identifier des liens entre la mesure du CP, de sa brèche, et les autres concepts de la théorie de l'échange social (validité nomologique) d'une part, les conséquences comportementales (validité prédictive) d'autre part.

Dans les études antérieures, c'est le score composite de la brèche du CP qui a conduit à la meilleure validité prédictive. Les analyses de régression et les matrices de corrélation font apparaître des liens significatifs, avec des R^2 pouvant atteindre 40% de la variance expliquée. C'est d'ailleurs ce score que l'on utilise dans l'ensemble des travaux empiriques sur le CP. Les chercheurs sont plus discrets sur la validité prédictive de chaque élément du CP. À nouveau, seule Robinson (1996) a fourni des informations à ce sujet. Elle obtient des corrélations très variables entre chaque thème du CP, et l'intention de rester, le civisme et le *turnover*. Les corrélations ne sont pas significatives pour les brèches liées à la sécurité de l'emploi. À l'opposé, elles le sont fortement quand la brèche porte sur la formation, les responsabilités et le contenu du travail, ainsi que les possibilités de carrière. Les autres recherches limitent l'analyse de données à la relation avec le score composite, et démontrent de façon presque unanime le lien avec le départ. On devrait donc retrouver une excellente validité prédictive du score composite. Les résultats pour chaque dimension sont peu connus et devront quant à eux être étudiés plus en détail.

2. ÉTUDE DES PROPRIÉTÉS MÉTRIQUES DU PCI (ROUSSEAU, 1998)

2.1. Objectifs de l'étude et méthode suivie

La revue de littérature indique qu'aucune mesure du CP n'a fait l'objet d'une attention particulière quant à sa qualité et à sa robustesse. Les travaux portant sur le CP seraient enrichis d'un outil dont les qualités métriques pourraient être vérifiées. Cette avancée permettrait aussi de clarifier l'approche que l'on peut faire du CP, et bien que la mesure ne reflète qu'imparfaitement un concept, les informations qu'elle apporte sur son opérationnalisation lui donnent du sens et contribuent à mieux le définir et l'explicitier. À ce jour, l'un des outils les plus récents et les plus cités est le PCI de Rousseau (1998). Il nous a semblé intéressant de travailler à partir de ce questionnaire et de tester ses qualités métriques.

2.1.1. Adaptation du PCI de Rousseau (1998).

Une première étape a visé à vérifier la pertinence des items du questionnaire de Rousseau à l'aide d'entretiens. Une série de 19 entretiens a été réalisée, auprès de cadres en situation professionnelle âgés de 29 à 42 ans, ainsi que de jeunes diplômés en recherche d'emploi. Les caractéristiques de cet échantillon exploratoire ne sont pas hasardeuses : le PCI a été bâti en s'appuyant sur des extraits verbatim d'anciens diplômés de MBA et est particulièrement adapté pour décrire le CP des *executive managers* américains, qui recouvrent une population proche de la notion française de « cadres ». Les entretiens ont confirmé l'existence d'un CP dans l'esprit des salariés français, tout particulièrement chez les jeunes diplômés en phase de recrutement. Ils ont aussi facilité la traduction du questionnaire et ont permis de vérifier qu'aucun élément majeur du CP ne manque dans la liste proposée par Rousseau. Une fois le questionnaire traduit, il a été pré-testé auprès de quatre chercheurs en GRH pour vérifier sa validité externe, puis de cinq jeunes cadres en activité, toujours issus du milieu des écoles de commerce et qui n'avaient pas participé aux entretiens exploratoires.

2.1.2. Autres variables mesurées.

Pour étudier la validité convergente du PCI, nous avons ajouté à la fin du questionnaire un item unique, qui mesure le degré global de brèche du CP perçu par le répondant. Nous espérons trouver une forte corrélation positive entre les scores de rupture du CP, étudiés de manière thématique et détaillée, et ce score global de brèche. En outre, deux concepts de la théorie de l'échange social ont été intégrés à l'étude : la confiance en son employeur, mesurée à l'aide de six items, et la loyauté, mesurée à partir des sept items proposés par Allen et Meyer et traduits par Neveu (1993). Leur prise en compte a permis d'apporter des éléments de réponse sur la validité discriminante du PCI. Enfin, pour étudier la validité prédictive, deux conséquences de la brèche du CP mentionnées dans la littérature ont été prises en compte : l'implication organisationnelle affective et l'intention de rester. Nous les avons mesurées à l'aide des instruments proposés par Neveu (1993) : huit items adaptés d'Allen et Meyer pour l'implication organisationnelle affective et quatre items pour l'intention de rester.

2.1.3. Échantillon.

L'adaptation du PCI a été envoyée par courrier postal auprès de 1000 diplômés de l'École de Commerce de Province issus des promotions 1980 à 1997, envoi suivi d'une relance par courrier électronique. Deux cent dix-sept questionnaires ont été retournés, 11 d'entre eux étant inexploitables, soit un taux de retour de 21,7%.

L'échantillon final inclut 59,5% d'hommes. En moyenne, les répondants ont 33,1 ans, occupent leur quatrième poste et travaillent chez leur troisième employeur. Trente-cinq pour cent d'entre eux ont connu une période de chômage et 19,4% un licenciement. Le choix méthodologique adopté présente quelques particularités sur lesquelles il convient d'insister : tout d'abord, nous n'avons pas travaillé à partir d'un échantillon situé dans une entreprise donnée. Si cette méthode présente l'avantage d'offrir une pluralité de contrats psychologiques et un début de représentativité des cadres issus de l'École de Commerce, nous ne pouvons en aucun cas généraliser nos résultats à l'ensemble des salariés cadres. En effet, nous nous sommes centrés sur des salariés ayant entre 25 et 45 ans, et avons exclu de l'étude les agents de la fonction publique, les entrepreneurs / chefs d'entreprise, ainsi que les salariés n'étant pas dans une étape de carrière ascendante³. Enfin, nous nous sommes centrée sur les perceptions des individus, sans interroger les représentants de l'employeur, ce qui inscrit notre travail dans la mouvance de Rousseau et peut être considéré comme une limite supplémentaire par les chercheurs qui valorisent davantage l'approche britannique prônée par Guest et Coyle-Shapiro.

2.2. Étude de la validité de construit du PCI

2.2.1 Structure factorielle et alphas de Cronbach.

Une analyse factorielle a été effectuée sur chacune des deux listes d'obligations. Les échelles ont été épurées et seuls les items avec des contributions factorielles supérieures à .50 ont été conservées. L'exigence d'un écart d'au moins .20 entre la contribution factorielle la plus élevée et les autres contributions a été respectée pour chaque item. Nous avons ainsi appliqué les normes de qualité les plus strictes (Nunnally, 1978).

Sur ces bases, des 29 items concernant les engagements de l'employeur, seuls 23 ont été conservés. Le scree test a confirmé l'arrêt à sept facteurs explicatifs. On retrouve des thèmes identiques à ceux qui sont évoqués dans la littérature : les possibilités d'évolution (F2), un salaire lié au mérite et aux performances (F3), de bonnes relations de travail (F1), des responsabilités (F7), un travail intéressant (F6), la sécurité de l'emploi (F5), et des possibilités de formation (F4). En tout, les sept facteurs expliquent 66,2% de la variance et présentent un très bon niveau de cohérence interne (coefficient alpha de tous les items égal à .8570). Les scores de fiabilité pour chaque facteur sont satisfaisants et systématiquement supérieurs à .70. Ces résultats permettent de conclure que les obligations de l'employeur

³ Nous reprenons ici les phases de carrière développée Schein (1965).

mesurées par le PCI sont stables – on retrouve les mêmes facteurs dans les études précédentes –, et répondent aux critères de qualité attendus pour un bon instrument de mesure.

Les obligations des salariés conservées après l'épuration de l'outil de mesure sont au nombre de 24, organisées autour de sept facteurs : la conscience professionnelle, la mobilité, les comportements hors rôle, la loyauté, les horaires de travail, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et les performances. Le pourcentage de variance expliquée et les scores de l'alpha de Cronbach conduisent à penser que cet instrument est de bonne qualité (voir tableau 2). Toutefois, les facteurs obtenus ne reflètent que partiellement ceux qui ont été mis en avant dans les études antérieures. Ce résultat invite à prolonger les recherches et à mener d'autres analyses pour apporter de plus amples garanties sur la stabilité de cette échelle.

2.2.2. Validité discriminante.

Une deuxième analyse factorielle a été réalisée, sur l'ensemble des items mesurant les concepts de la théorie de l'échange social : la loyauté, la confiance, les obligations de l'employeur et les obligations du salarié. Les résultats conduisent à l'obtention de 11 facteurs, expliquant près de 60% de la variance. Les items liés à la confiance et à la loyauté sont regroupés dans deux facteurs séparés et clairement distincts des obligations du CP, qui sont quant à elles mentionnées dans les neuf autres facteurs. Le PCI offre donc une série d'items spécifiques et clairement distincts des autres concepts de l'échange social.

2.3. Étude de la validité de la brèche du CP

2.3.1. Calcul de la brèche du CP.

Nous avons procédé au calcul de la brèche du CP selon les deux manières utilisées par les chercheurs, afin d'identifier si l'une d'entre elles est plus satisfaisante que l'autre. Le premier score de brèche a été obtenu par soustraction des réponses apportées sur l'importance de chaque promesse et son respect. Le deuxième score correspond à une mesure directe de la brèche, calculée à partir des réponses faites seulement au sujet la brèche. Dans les deux cas, nous avons fait la somme des scores des items de chaque facteur, divisée par le nombre de facteurs. En ajoutant les scores de chaque facteur, divisée par le nombre de facteurs, nous avons obtenu le score global de brèche.

**Tableau 1 :
Analyse factorielle des obligations de l'employeur**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL
% de variance expliquée	12,3	11,01	10,29	9,68	8,17	7,96	6,73	63,4
Alpha de Cronbach	,769	,852	,737	,708	,812	,704	,762	,857
Rémunération attractive	,162	,102	,812	,046	,131	,195	,040	,040
Salaire - performances	-,016	,177	,707	,076	-,146	,099	,171	,171
Projet de carrière	,031	,767	,127	,080	,214	,083	,130	,130
Travail intéressant	,012	,238	,142	,328	-,109	,618	,006	,006
Soutien supérieur	,316	,153	,162	-,026	,093	,522	,014	,014
Travail qui a du sens	,180	,082	-,176	,172	,061	,729	,240	,240
Communic. supérieur	,618	-,061	-,092	,052	-,033	,405	,064	,064
Emploi sûr	,192	,164	-,078	,039	,853	,076	,025	,025
Collaboration équipe	,644	,126	,055	,089	,155	,104	,022	,022
Fortes responsabilités	,148	,202	,316	-,036	-,115	,172	,709	,709
Salaire élevé	,180	,043	,762	,018	,012	-,151	,139	,139
Ambiance de travail	,606	-,095	,165	,186	,098	,288	-,362	-,362
Opport. de promotion	,089	,878	,169	,107	,040	,102	,162	,162
Dével. des compétences	,115	,159	,091	,734	,016	,246	-,060	-,060
Respect collègues	,728	,063	,013	,130	,082	-,054	,171	,171
Coopération	,757	,116	-,095	,162	,103	,118	,120	,120
Evolution	,166	,821	,096	,204	,082	,153	,033	,033
Primes - performances	,194	,272	,504	,167	-,291	-,191	,276	,276
Sécurité de l'emploi	,119	,110	-,016	,108	,850	-,070	,030	,030
Formation	,103	,276	,140	,584	,354	,039	-,100	-,100
Impact décisions	,088	,131	,231	,199	,144	,121	,740	,740
Conditions matérielles	,316	,240	,117	,528	,042	-,109	,233	,233
Apprendre	,133	-,023	-,046	,855	,001	,127	,154	,154

Tableau 2 : Analyse factorielle des obligations des salariés

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL
% de variance expliquée	15,63	10,08	9,00	8,87	8,61	7,52	6,97	66,68
Alpha de Cronbach	,834	,754	,703	,721	,737	,723	,712	,867
Items	1	2	3	4	5	6	7	
Défendre image entreprise	,190	,002	,730	,138	,107	,034		,191
Esprit d'équipe	,316	,374	,588	,016	-0,12	,204		-229
Adhérer objectifs	,235	,142	,752	,137	,014	-,042		0,90
Performance minimales	,591	,105	,377	,131	,031	-,087		0,13
Rester 2 ans	,303	,060	,013	,027	,753	-,018		,107
Etre de confiance	,784	,014	,165	,096	,136	-,101		,025
Ne pas chercher un travail	-,102	,104	,172	,156	,759	,082		,068
Accepter une mutation	,025	,012	,073	,047	,167	,817		,255
Me déplacer	,182	,144	,081	,039	,069	,079		,829
Etre responsable	,759	,170	,033	,061	,008	,152		,287
Respect confidentialité	,756	,139	,115	,065	,091	,067		,108
Attitude collègues	,615	,415	,139	,163	,100	,142		-,218
Travailler tard	,303	-,008	,036	,520	,117	,079		,317
Acquérir compétences	,639	,415	-,017	,267	,000	,151		-,046
Changer de fonction	,134	,100	,078	,260	-,021	,808		-,002
Travailler en groupe	,405	,620	,153	,118	,078	,252		-,172
Au delà des performances	,222	,423	,165	,643	-,011	,087		,160
Au delà attributions	,095	,333	,040	,730	,040	,117		-,065
Week end	,102	-,163	,175	,719	,193	,162		,089
Mobilité géographique	-,109	,024	,127	,290	,173	,404		,626
Refus aide concurrence	-,081	,232	,531	,017	,217	,181		,001
Rester durablement	,010	,049	,067	,055	,826	,088		,018
Aider les autres	,273	,713	,191	,017	,123	,054		,111
Suggestion d'amélioration	,094	,738	,204	,165	,094	-,112		,279

2.3.2. Validité convergente.

Les résultats des matrices de corrélations¹ n'ont pas permis d'identifier des différences entre les deux méthodes de calcul de la brèche. Que l'on utilise un calcul direct ou indirect – via un principe soustractif –, les résultats sont similaires et les corrélations sont très élevées avec le score composite et l'item de synthèse. Chaque thème du CP conduit également à de fortes corrélations avec l'item unique, que ce soit pour les obligations de l'employeur ou des salariés. Seul le facteur lié à la mobilité géographique est un peu moins corrélé, mais le lien reste clairement significatif. La validité convergente de la brèche du CP et de ses thèmes est donc excellente. Aucune différence n'étant visible quel que soit le mode de calcul de la brèche, on peut aussi conclure que les deux méthodes sont de qualité identique, et que c'est la perception de rupture des engagements qui compte, quelle que soit leur importance.

2.3.3. Validité prédictive.

Nous avons continué l'analyse par l'étude des corrélations, suivie d'une régression multiple, entre les scores de brèche du CP et les variables que cette dernière est supposée expliquer : l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ. Dans cet objectif, nous avons tout d'abord vérifié que les deux méthodes de calcul de la brèche aboutissent à des corrélations similaires. Forts de ce constat, seuls les scores de brèche obtenus directement ont été introduits dans l'équation de régression multiple. Le tableau 3 fait apparaître un lien très significatif entre le score global de brèche de la part de l'employeur et les variables de fidélisation des cadres (implication affective et intention de départ). Ce résultat est tout à fait cohérent avec les tests empiriques précédents et apporte des garanties sur la validité prédictive du PCI. En revanche, la brèche des obligations par le salarié n'a pas d'impact sur l'implication affective et l'intention de départ.

2.3.4. Validité nomologique et relations entre les obligations des deux parties

Une dernière série d'analyses a été menée pour clarifier le rôle joué par la brèche des obligations du salarié. Selon les études antérieures, elle peut agir comme variable modératrice entre la brèche des obligations de l'entreprise et les variables de fidélisation des cadres. Selon d'autres travaux, c'est l'écart entre le respect des obligations des deux parties qui importe. Nous avons calculé l'écart entre les

¹ Pour des raisons d'espace, nous n'avons pas pu joindre les matrices de corrélation à cette communication. Nous les tenons à la disposition de tout lecteur qui souhaite en avoir connaissance.

scores de brèche de la part de l'employeur et du salarié pour effectuer cette dernière analyse. Les résultats de la régression multiple indiquent que c'est cet écart qui a la meilleure validité prédictive, puisqu'il a un effet sur la fidélisation des cadres supérieur à celui de la brèche du CP par l'employeur (voir tableau 4). En revanche, le rôle modérateur de la brèche du CP par le salarié n'est pas confirmé et aucun lien significatif n'est mis en avant dans nos résultats.

2.4. Discussion

L'étude des qualités métriques du PCI, ou tout au moins de son adaptation française, conduit à un ensemble de conclusions fort utiles pour faire avancer les recherches sur le CP.

2.4.1. La mesure des obligations de l'employeur.

On constate une très bonne validité de l'échelle liée aux obligations de l'employeur. Les items de cette échelle conduisent, de manière régulière et apparemment indépendante du contexte national d'utilisation du PCI, à sept types d'obligations : la carrière, la formation, le contenu du travail, le salaire lié aux performances, les responsabilités, les conditions de travail et la sécurité de l'emploi. Cette partie du PCI démontre aussi une excellente validité discriminante. La mesure de la brèche de ces obligations semble enfin respecter les critères d'exigence de qualité. Toutefois, plusieurs questions méritent d'être soulevées :

- La mesure de la brèche doit-elle être associée à celle du CP ? Nos résultats indiquent qu'elle peut être réalisée de manière indépendante, et que la prise en compte de l'intensité des promesses n'offre pas des qualités métriques supérieures. Une utilisation simplifiée du PCI semble donc tout à fait possible, en se concentrant exclusivement sur la respect des promesses.
- Ce constat conduit à réfléchir à la structure factorielle du PCI : les analyses factorielles antérieures et l'étude de leur robustesse ont été menées à partir de la mesure du CP, et non de sa brèche. Une étape future devra conduire à s'assurer que les sept domaines du CP sont stables, même lorsque l'on procède par une mesure directe de leur brèche.

2.4.2. La mesure des obligations du salarié.

Si les obligations de l'employeur semblent apporter des résultats très satisfaisants, celles du salarié continuent à soulever des difficultés. D'une part, nous n'avons pas obtenu des facteurs identiques à ceux des études antérieures.

Tableau 3 : La validité prédictive de la brèche du CP

Modèle	Brèche des obligations par l'entreprise	Implication affective	Intention de départ	Brèche des obligations par salaire	Implication affective	Intention de départ	
1	(Constante)	-2,803**	,936	(Constante)	-1,393	-540	
	Age	1,488	,038	Age	,190	1,362	
2	Ancienneté poste	-,989	2,117**	Ancienneté poste	-,858	2,578**	
	Expérience prof	-,059	-1,195	Expérience prof	,292	-2,954***	
	Nombre de postes	-1,764*	,363	Nombre de postes	-2,217**	,897	
	Nombre d'entrepr.	1,550	-3,327***	Nombre d'entrepr.	1,432	-1,984**	
	Salaire	1,786*	-1,599	Salaire	2,943***	-3,544***	
	Taille	2,458**	1,001	Taille	,944	1,793*	
	Brèche (global)	4,903***	7,184***	Brèche (global)	1,534	,598	
		R ² = 23%	R ² = 33%		R ² = 14%	R ² = 15%	
	2	(Constante)	-2,532**	,258	(Constante)	-1,372	-770
		Age	1,192	,337	Age	,290	1,334
Ancienneté poste		-1,050	2,385**	Ancienneté poste	-,816	2,937***	
Expérience prof		-,047	-1,860*	Expérience prof	-,329	-2,029**	
Nombre de postes		-1,585	,479	Nombre de postes	-1,802*	,757	
Nombre d'entrepr.		1,477	-3,301***	Nombre d'entrepr.	1,067	-1,766*	
Salaire		1,895*	-,909	Salaire	2,739***	-3,239***	
Taille		2,403**	,815	Taille	1,084	1,564	
Brèche (global)		-,343	,342	Brèche (global)	-,649	1,460	
Brèche (Climat)		,798	-,151	Brèche (Conscie)	-,279	,767	
Brèche (Évolution)	,492	,667	Brèche (Adhésion)	2,337**	-2,328**		
Brèche (Rémunér.)	,949	2,850**	Brèche (Altruisme)	,532	-,915		
Brèche (Formation)	,002	-,987	Brèche (Hors rôle)	,004	-,709		
Brèche (Séc. emploi)	1,694*	1,064	Brèche (Loyauté)	1,213	-2,790***		
Brèche (Intérêt trav.)	2,129**	2,138**	Brèche (Mobilité)	,807	-,784		
	R ² = 26%	R ² = 40%		R ² = 19%	R ² = 23%		

Tableau 4 :
Le rôle de la brèche du CP par les salariés

Rôle modérateur	Implication affective	Intention de départ	Ecart avec la brèche par l'employeur	Implication affective	Intention de départ
(Constante)	-2,557**	1,096	(Constante)	-2,553**	1,078
Age	1,338	-,249	Age	1,355	-,269
Ancienneté poste	-,622	2,151**	Ancienneté poste	-,655	2,200**
Expérience prof	,118	-,2,107**	Expérience prof	,015	-,1,968*
Nombre de postes	-,2,679***	1,473	Nombre de postes	-,2,595**	1,330
Nombre d'entrepr.	2,086**	-,3,397***	Nombre d'entrepr.	2,037**	-,3,306**
Salaires	2,299**	-,2,190**	Salaires	2,272**	-,2,144**
Taille	1,732***	,726	Taille	1,657	,854
Brèche (employeur)	3,768***	-,5,718***	Brèche (employeur)	3,414***	-,3,147***
Brèche (salarié)	-,951	1,383**	Brèche (salarié)	,000	-,005
Employeur * salarié	,231	2,020	Ecart	4,422***	-,6,825***
	R ² = 26%	R ² = 37%		R ² =25%	R ² =36%

D'autre part, la controverse est forte sur la pertinence de ces obligations et sur leur mesure : la liste d'items a été construite sur la base d'un nombre beaucoup plus restreint d'entretiens.

En outre, cette mesure s'appuie sur le principe de l'auto-évaluation dont les limites sont connues. De nouvelles études devront être conduites pour vérifier la pertinence des items énoncés ainsi que la stabilité de l'échelle, autant lors de la mesure du CP que de sa brèche. Le lien avec les obligations de l'employeur est également flou et sur ce point, des clarifications devront être apportées. À l'issue de notre travail, la question de la réciprocité du CP continue à se poser. Les recherches à venir devront répondre à un ensemble d'interrogations :

- Comment mesurer au mieux la réciprocité du CP ? À travers la mesure des perceptions des deux parties ? À travers la prise en compte des obligations des deux parties ? À travers un processus de mesure qui tiendrait compte de ces deux points ?
- Quelle relation peut-on faire entre les deux types d'obligations, et comment la brèche des obligations par le salarié intervient-elle ? Nous arrivons à la conclusion que c'est l'écart entre le respect des obligations par chaque partie qui importe aux yeux du salarié. Ainsi, si l'employeur n'a pas plus respecté ses promesses que le salarié, cet écart sera faible et les conséquences sur l'intention de départ et l'implication seront modérées. À l'opposé, si le salarié estime avoir rempli sa part du CP, alors que son employeur ne l'a pas fait, les risques de départ seront plus grands. À nouveau, nous manquons d'études et de recul pour pouvoir affirmer que ces résultats sont généralisables, et de nouveaux travaux s'imposent pour apporter plus de certitudes sur ces résultats.

2.4.3. La mesure de la brèche.

Un troisième type de remarques porte sur la mesure de la brèche du CP dans son ensemble. Pourquoi détailler une liste de 29 et 26 items, pour ramener l'étude de leur brèche à un seul score composite ? Pourquoi ne pas recourir directement à une mesure simplifiée et synthétique, qui faciliterait la collecte des données et démontrerait des qualités métriques tout aussi bonnes ? C'est le score composite de brèche qui obtient les scores de validité nomologique et prédictive les plus satisfaisants. C'est en général ce score qui a été utilisé dans les études antérieures pour étudier le lien avec les attitudes, les comportements et les performances au travail. Pourquoi alors passer par une étape intermédiaire, qui porte sur la collecte d'informations thématiques liées au CP ? Nos résultats montrent que la brèche de certains thèmes du CP, comme l'intérêt du travail, la rémunération, la fidélité et la

loyauté, a une meilleure validité prédictive que le score composite de brèche. Au contraire, d'autres thèmes n'ont aucun lien avec l'implication organisationnelle et l'intention de départ des cadres. Plusieurs mesures de la brèche peuvent être effectuées selon l'objectif de recherche. Si c'est la perception globale de brèche qui importe, une mesure synthétique pourrait être acceptable. Si le chercheur veut obtenir des informations sur les raisons de la brèche, il aura tout intérêt à conserver les items du PCI.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de tester les qualités métriques de l'instrument de mesure du CP le plus couramment utilisé : le PCI. Notre travail conduit à penser que le PCI offre des qualités suffisantes pour être considéré comme une bonne représentation opérationnelle du CP. Il présente des niveaux de validité de construit globalement satisfaisants. De même, la fiabilité de l'instrument est acceptable. Enfin, sa validité discriminante et prédictive est excellente, ce qui confirme l'intérêt et le caractère spécifique, unique, de ce concept.

Dans l'avenir, de nouvelles recherches devront être conduites pour apporter de plus amples garanties sur la qualité du PCI :

- il s'agira de tester les qualités métriques d'une mesure simplifiée du CP et de sa brèche, qui permettraient d'utiliser de façon plus synthétique le PCI ;
- des analyses confirmatoires semblent indispensables pour vérifier la stabilité factorielle des obligations des salariés et de l'employeur, notamment lorsque l'on mesure directement la brèche du CP.

Les recherches futures devraient aussi présenter des plans expérimentaux plus solides que le nôtre. Notre travail a l'avantage d'être novateur, mais souffre de limites méthodologiques qu'il convient de préciser. Nous n'avons pas suivi le paradigme de Churchill sur le test d'un outil de mesure, et retester la version épurée du PCI en tenant compte des remarques précédentes sera une étape indispensable pour démontrer à la communauté scientifique la qualité de l'outil. Ce travail devrait inclure le principe du test-retest, qui apporte des éléments complémentaires quant à la fiabilité d'un instrument, que seul le recours à l'alpha de Cronbach ne permet pas d'obtenir. Enfin, la validité nomologique et prédictive pourra être approfondie en incluant d'autres variables de l'échange social. La notion de satisfaction au travail a été régulièrement citée comme proche de celle de brèche de CP. Inclure cette variable dans une validation confirmatoire du PCI sera d'un apport non négligeable.

D'autres points méritent aussi d'être éclaircis. Ils renvoient davantage à l'approche théorique et conceptuelle du CP.

- Le sentiment de rupture du CP, qui émane du constat par le salarié que son employeur n'a pas respecté ses obligations, a un impact sur les attitudes et les comportements, quelle que soit l'importance de l'obligation. Dans la relation d'emploi, la seule perception d'un manquement génère une baisse de confiance qui peut aller jusqu'à remettre en cause cette relation, à travers le souhait de quitter l'organisation.
- Si le degré d'importance accordé à l'obligation importe peu, en revanche certains éléments du CP génèrent des réactions négatives chez les salariés, plus que d'autres. C'est le cas de l'intérêt du travail (contenu des tâches, responsabilités et autonomie). Lorsque les promesses faites au sujet des tâches à effectuer ne sont pas remplies, on constate de faibles scores d'implication organisationnelle et d'intention de rester. Deux autres éléments devraient aussi être étudiés avec attention : les promesses en matière de rémunération et de sécurité de l'emploi. Elles ont un impact sur la rétention du personnel plus fort que la perception globale de brèche du CP.
- La réciprocité inhérente à la relation d'emploi doit encore être réfléchie. Comment le salarié raisonne-t-il ? Compare-t-il ce qu'il apporte à l'entreprise, son degré de respect de ce qu'il s'est engagé de faire, avec ce que lui a offert son employeur ? Se focalise-t-il seulement sur le respect des obligations de l'employeur, indépendamment de ce qu'il offre en échange ? Nos résultats indiquent que c'est la comparaison entre les apports des deux parties qui reflète le mieux le processus de réflexion individuel. En ce sens, le CP est très proche de celui de contribution/rétribution d'Adams.

Présenter des modèles explicatifs clairs et moins exploratoires (moins à tâtons) que le nôtre sera une prochaine étape de ce travail. Mais le besoin de recourir à des analyses complémentaires ne remet pas en cause l'intérêt du PCI. Bien au contraire, ce travail invite et encourage à poursuivre les recherches, tout autant sur le concept de CP que sur une de ses mesures : le PCI.

RÉFÉRENCES

Coyle-Shapiro, J. 2002 "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 927-946.

Coyle-Shapiro, J. et I. Kessler. 2000. "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, p. 903-929.

- Coyle-Shapiro, J. et J. Neuman.** 2004. "The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, p. 150-164.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk.** 2003. "Psychological contract development in the organizational socialization : adaptation to reality and the role of reciprocity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 537-559.
- Guest, D.** 1998. "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 649-664.
- Guest, D et N. Conway.** 2002. "Communicating the psychological contract: an employer perspective", *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n° 2, p. 22-38.
- Johnson, J. et A. O'Leary-Kelly.** 2003. "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 627-647.
- Kickul, J.** 2001. "When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 4, p. 289-307.
- King, J.** 2000. "White-collar reactions to job security and the role of the psychological contract: implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, Spring, vol. 39, n° 1, p. 79-92.
- Levinson, H.** 1962. *Men, management and mental health*, Cambridge, Harvard University Press.
- McDonald, D. et P. Makin.** 2000. "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership et Organization Development Journal*, vol. 21, n° 2, p. 84-91.
- Neveu, J-P.** 1993. « L'intention de départ volontaire chez le cadre: contribution à l'étude du roulement du personnel », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I.
- Nunnally, J.** 1978. *Psychometric theory*, New York, McGraw Hill.
- Porter, L., J. Pearce. A. Tripoli et K. Lewis,** 1998. "Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 769-782.
- Pugh, S., D. Skarlicki et B. Passell.** 2003. "After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, part 2, p. 201-212
- Robinson, S.** 1996. "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- Robinson, S., M. Kraatz et D. Rousseau.** 1994. "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, p. 137-152.
- Robinson, S. et E. Morrison.** 1995. "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 289-298.
- Robinson, S. et E. Morrison.** 2000. «The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 525-546.

- Robinson, S.** et **D. Rousseau.** 1994. "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259.
- Rousseau, D.** 1990. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400.
- Rousseau, D.** 1998. *Psychological Contract Inventory*, unprinted document, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.** et **J. McLean Parks.** 1994. "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, p. 1-43
- Rousseau, D.** et **S. Tijoriwala.** 1998. "Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.
- Schein, E.** 1965. *Organizational Psychology*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Shore, L.** et **K. Barksdale.** 1998. "Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 731-744.
- Tsui, A., J. Pearce, L. Porter et A. Tripoli.** 1997. "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, p. 1069-1121.
- Turnley, W.** et **D. Feldman.** 1998. "Psychological contract violations during organizational restructuring", *Human Resource Management*, vol. 37, p. 71-83.
- Turnley, W.** et **D. Feldman.** 1999. "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", *Human Relations*, vol. 52, n° 7, p. 895-922.
- Wang, D., A. Tsui, Y. Zhang et L. Ma.** 2003. "Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 511-535

Tableau 10 :
Analyse factorielle du PAQ
Analyse factorielle exploratoire du PAQ-descriptive

	Facteur1	Facteur2	Facteur3	Facteur4	Facteur5
PAQV2 Pas du tout indépendant / Très indépendant					,725
PAQV3 Pas du tout émotif (ve) / Très émotif(ve)				,197	
PAQV6 Très passif(ve) / Très actif(ve)	,670				
PAQV10 Pas du tout compétitif(ve) / Très compétitive	,601				
PAQV16 A des difficultés à prendre des décisions / Prends facilement les décisions	,810				
PAQV17 Abandonne facilement / N'abandonne jamais facilement	,675				
PAQV19 Pas du tout confiant en soi / Grande confiance en soi			,534		
PAQV20 Se sent très inférieur(e) / Se sent très supérieur				,713	
PAQV7 Incapable d'être complètement dévoué(e) aux autres / Très dévoué(e)		,683			
PAQV8 Très brutal(e) / Très doux (ce)				,677	
PAQV9 Pas du tout serviable / Très serviable		,790			
PAQV12 Pas du tout gentil(le) / Très gentil(le)		,738			
PAQV15 Pas du tout conscient(e) des sentiments des autres / Très conscient(e) des autres		,346			
PAQV21 Pas du tout compréhensif(ve) / Très compréhensif(ve)		,639			
PAQV22 Très froid(e) dans les relations avec les autres / Très chaleureux(e) avec les autres		,567			
PAQV24 Explose sous la pression / Résiste bien sous la pression			,569		
<i>Tableau 1. Valeur propre</i>	<i>Tableau 2. 3.866</i>	<i>Tableau 3. 2.227</i>	<i>Tableau 4. 1.237</i>	<i>Tableau 5. 1.112</i>	<i>Tableau 6. 1.069</i>
<i>Tableau 4. % de variance expliquée</i>	<i>Tableau 5. 23.79</i>	<i>Tableau 6. 13.91</i>	<i>Tableau 7. 7.731</i>	<i>Tableau 8. 6.951</i>	<i>Tableau 9. 6.679</i>
	%	6%			

Tableau 7. KMO **Tableau 8. 0,78**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 7 itérations.

Tableau 11 :
Analyse factorielle du PAQ-Manager

Items	Facteur1	Facteur2
PAQMA2 Pas du tout indépendant / Très indépendant		,591
PAQMA6 Très passif(ve) / Très actif(ve)		,778
PAQMA10 Pas du tout compétitif(ve) / Très compétitive		,789
PAQMA16 A des difficultés à prendre des décisions / Prends facilement les décisions		,818
PAQMA17 Abandonne facilement / N'abandonne jamais facilement		,810
PAQMA19 Pas du tout confiant en soi / Grande confiance en soi		,750
PAQMA20 Se sent très inférieur(e) / Se sent très supérieur		,110
PAQMA24 Explose sous la pression / Résiste bien sous la pression		,729
PAQMA3 Pas du tout émotif (ve) / Très émotif(ve)	,388	
PAQMA7 Incapable d'être complètement dévoué(e) aux autres / Très dévoué(e) aux autres	,773	
PAQMA8 Très brutal(e) / Très doux(ce)	,555	
PAQMA9 Pas du tout serviable / Très serviable	,801	
PAQMA12 Pas du tout gentil(le) / Très gentil(le)	,788	
PAQMA15 Pas du tout conscient(e) des sentiments des autres / Très conscient(e) des autres	,704	
PAQMA21 Pas du tout compréhensif(ve) / Très compréhensif(ve)	,802	
PAQMA22 Très froid(e) dans les relations avec les autres / Très chaleureux(e) avec les autres	,777	
<i>Valeur propre</i>	5,949	3,091
<i>% de variance expliquée</i>	37,179%	19,317%
<i>Alpha de cronbach</i>	0,87	0,83

KMO	0,90
-----	------

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 3 itérations.

Annexe 3-4

Tableau 12 :
Ajustement du modèle PAQvous

PAQ Vous	Chi Deux	DL	RMSEA (intervalle)	Chi Deux normé	NFI	AIC	CFI	PRATI O
Modèle 1 <i>dtm</i>	352,175	77	0,10 (0,09-0,12)	4,57	0,97	436,175	0,98	0,733
Modèle 2 <i>dtm</i>	168,246	76	0,07 (0,06-0,08)	2,60	0,98	284,172	0,99	0,724

Tableau 13 :
Ajustement du modèle PAQmanager

PAQ Manager	Chi Deux	DL	RMSEA (intervalle)	Chi Deux normé	NFI	AIC	CFI	PRATIO
Modèle 1 <i>dtm</i>	645,889	77	0,15 (0,1-0,2)	8,38	0,95	729,889	0,95	0,733
Modèle 2 <i>dtm</i>	190,310	76	0,07 (0,05-0,08)	2,50	0,98	276,313	0,99	0,724

Tableau 14 :
Analyse convergente du PAQ- descriptif

<i>Variables latentes</i>	<i>Items</i>	<i>Poids factoriels standards</i>	<i>Valeurs de t</i>	<i>Cohérence interne</i>
<i>PAQV/Masculinité</i>	Paqv2	0.36	4.75	0.76 ¹
	Paqv6	0.54	6.17	
	Paqv10	0.56	6.25	
	Paqv16	0.63	6.59	
	Paqv17	0.64	6.65	
	Paqv19	0.70	6.87	
	Paqv20	0.41	5.27	
	Paqv24	0.45		
<i>PAQV/Féminité</i>	Paqv7	0.55		0.75 ²
	Paqv8	0.28	3.93	
	Paqva9	0.64	6.86	
	Paqv12	0.51	6.13	
	Paqv21	0.55	6.38	
	Paqv22	0.50	6.06	
<i>Corrélation PAQVM/PAQVF</i>	0.31			

Tableau 9.

Tableau 15 :
Analyse discriminante du PAQ-Manager

<i>Variables latentes</i>	<i>Items</i>	<i>Poids factoriels standards</i>	<i>Valeurs de t</i>	<i>Cohérence interne</i>
<i>PAQManager/Masculinité</i>	Paqma2	0.49		0.88
	Paqma6	0.68	7.88	
	Paqma10	0.66	7.78	
	Paqma16	0.86	8.67	
	Paqma17	0.75	7.24	
	Paqma19	0.55	7.06	
	Paqma24	0.61	7.48	
<i>PAQManager/Féminité</i>	Paqma7	0.74	12.88	0.88 ³
	Paqma8	0.49	8.35	
	Paqma9	0.73	12.69	
	Paqma12	0.24	4.05	
	Paqma15	0.80	14.13	
	Paqma21	0.80	14.19	
	Paqma22	0.76		
<i>CorrélationPAQMaM/PAQMaF</i>	0.51			

1 Après suppression des items 2 et 20.

2 Après suppression de l'item 8.

3 Après suppression de l'item 12.

Dimensions	PAQ Vous/Mag/Fem	PAQ Manager Masc/Fem
Φ	0,32	0,52
σ	0,07	0,05
Validité discriminante $\Phi+2^* \sigma < 1$	0,46	0,61

Annexe 5.

Test de moyennes (sexe et perception des cadres)

	Test de Levene pour = des variances		t-test pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Diff de moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								inf	sup	
SCMV	Hyp var = 1,639	,201	,517	601	,606	,144	,2789	-,4036	,6919	
	Hyp var ≠		,516	594,717	,606	,144	,2791	-,4040	,6923	
SCFV	Hyp var = ,609	,435	,283	602	,778	,059	,2085	-,3505	,4683	
	Hyp var ≠		,283	599,263	,777	,059	,2083	-,3501	,4680	
SCMMA	Hyp var = 1,686	,195	2,107	602	,036**	,876	,4155	,0596	1,6918	
	Hyp var ≠		2,106	598,676	,036	,876	,4158	,0591	1,6922	
SCFMA	Hyp var = ,171	,680	-1,645	601	,100	-,724	,4402	-1,5888	,1403	
	Hyp var ≠		-1,645	600,649	,100	-,724	,4402	-1,5888	,1403	

** test sig p<0.05, on peut considérer qu'il existe une relation entre le sexe et la perception de masculinité du « bon

IDENTIFICATION OU IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ? ENJEUX THÉORIQUES ET DE MESURE POUR LA RECHERCHE EN GRH

Olivier Herrbach¹, Karim Mignonac², Bruno Sire³

Les notions d'identification organisationnelle et d'implication organisationnelle sont souvent utilisées pour décrire la relation entre un salarié et son entreprise. Entre les deux, c'est pourtant l'implication qui fait figure de concept « star » dans le champ de la GRH, du moins si l'on se réfère au nombre impressionnant d'articles et d'ouvrages qui lui sont entièrement ou en partie consacrés. Dans son ombre, l'identification ne cesse toutefois de gagner en popularité auprès des chercheurs en sciences de gestion, en raison de sa plus-value potentielle dans la compréhension des attitudes et comportements au travail et peut-être également en raison d'une certaine lassitude envers une notion d'implication tant galvaudée et qui, de surcroît, apparaît de plus en plus à l'étroit dans le costume de « concept panacée » que certains cherchent plus ou moins adroitement à lui faire endosser.

Si le recours à la notion d'identification d'organisationnelle représente une réelle possibilité pour la recherche en GRH, le risque n'en est pas moins réel d'ajouter à une confusion théorique et empirique dont le concept d'implication n'est lui-même d'ailleurs pas exempt (Meyer et Herscovitch, 2001). Un effort de synthèse et de clarification est donc aujourd'hui nécessaire. Il apparaît d'autant plus indispensable que les deux termes sont parfois utilisés de manière interchangeable dans la littérature académique. Ainsi, certains articles parlent d'implication (*commitment*) et la mesurent par une échelle d'identification (Siders *et al.*, 2001 ; Becker *et al.*, 1996), alors que d'autres travaux supposés utiliser une échelle d'identification mesureraient en fait de l'implication (Miller *et al.*, 2000). Tout chercheur en GRH peut donc légitimement être amené à se poser un certain nombre de questions : Pourquoi aurais-je recours au concept d'identification

1 Olivier Herrbach, LIRHE, Université de Toulouse I. Courriel : herrbach@univ-tlse1.fr

2 Karim Mignonac, LIRHE.

3 Bruno Sire, LIRHE.

organisationnelle ? S'il s'avère être pertinent, devrais-je l'utiliser en complément ou en lieu et place de l'implication organisationnelle ? Finalement, est-ce que je ne mesure pas déjà de l'identification lorsque j'utilise une échelle d'implication ? L'objectif de cette communication est d'apporter des éléments de réponse à ces questions en s'intéressant à la relation théorique et empirique entre implication et identification organisationnelle.

Après avoir exposé le cadre conceptuel (§1) et les hypothèses de recherche (§2), nous présenterons les résultats d'une étude empirique réalisée auprès d'une population de cadres d'entreprise (§3) avant d'en discuter les résultats (§4).

CADRE CONCEPTUEL

Les notions d'implication et d'identification sont issues de champs théoriques différents et se sont développées de manière quasi-parallèle et largement indépendante. L'implication est issue de la psychologie organisationnelle. Il s'agit d'un concept qui est utilisé pour décrire la relation entre un individu et l'organisation qui l'emploie. Dans la mesure où la notion d'implication est très fréquemment utilisée en GRH, nous nous contenterons ici d'en rappeler brièvement les caractéristiques essentielles (§1.1). La notion d'identification provient quant à elle de la psychologie sociale. Elle est apparue dans le cadre de l'étude des relations entre groupes sociaux et n'a été que plus tardivement appliquée au contexte organisationnel. Puisque moins connue et moins souvent utilisée à ce jour en sciences de gestion, il nous paraît utile d'en souligner plus longuement les spécificités et de rappeler le contexte de son émergence (§1.2)

L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est un concept qui, en raison des conséquences positives qui lui sont associées tant pour l'individu que pour l'organisation, a suscité un intérêt soutenu de la part des chercheurs (*voir* les méta-analyses récentes de Meyer *et al.*, 2002 et Riketta, 2002). Elle représente un état d'esprit, une relation du salarié par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive. L'intérêt de la notion d'implication est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses comportements (Meyer et Herscovitch, 2001). L'implication permet ainsi d'expliquer des actes qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu ou bien des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës. Elle constitue donc une façon complémentaire d'expliquer la conduite des personnes.

Cette conceptualisation est potentiellement très large – et elle l’a été initialement dans la littérature – mais elle est aujourd’hui pour la plupart des chercheurs restreinte à trois éléments. Pour Mowday *et al.* (1979), les auteurs à l’origine de cette clarification conceptuelle, trois facteurs caractérisent 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. » Depuis les travaux de Mowday *et al.*, de nombreux travaux empiriques et théoriques ont été consacrés à la notion d’implication. L’approche aujourd’hui dominante de l’implication organisationnelle est celle développée par Meyer et Allen (1991). 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 : la composante « calculée » mesure les conséquences perçues par l’individu d’un départ volontaire ; la composante « affective » s’intéresse à l’attachement émotionnel à l’organisation ; enfin, la composante « normative » s’intéresse à la notion de devoir moral envers l’organisation.

L’identification organisationnelle

La notion d’identification organisationnelle est issue de la théorie de l’identité sociale (*Social Identity Theory*) de Tajfel (1978) et de son prolongement la théorie de l’auto-catégorisation (*Self Categorization Theory*) de Turner (1985). Tajfel considère que l’identité d’une personne consiste en deux éléments distincts : l’identité personnelle (qui regroupe les caractéristiques, les aptitudes et les préférences personnelles d’un individu) et l’identité sociale qui repose sur l’appartenance de l’individu à des groupes sociaux. La théorie de l’identité sociale considère que toute personne est motivée par la recherche d’une image de soi favorable et que cette image de soi dépend, pour partie, de l’appartenance à différents groupes. L’identité sociale consiste donc en « la partie de l’image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux, ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle attachées à cette appartenance » (Tajfel, 1978). À cette proposition de base, la théorie de l’auto-catégorisation ajoute l’idée que tout individu se positionne et se définit délibérément en fonction des caractéristiques du champ social dans lequel il évolue. L’image de soi qu’une personne se construit fera ainsi plus ou moins appel à la spécificité individuelle (identité personnelle) par opposition aux appartenances groupales (identité sociale) ; de même, l’influence respective des différentes appartenances groupales sur l’identité sociale sera également différente en fonction des caractéristiques de ces groupes (homogénéité, prestige, taille, etc.).

Par contraste avec la notion d'identité, qui reflète le résultat de la construction identitaire, l'identification est le processus par lequel les individus sont amenés à se percevoir comme semblables aux autres membres des groupes auxquels ils appartiennent ou différents des individus qui ne font pas partie de ces groupes. Comme le formule Pratt (1998, p. 171), si l'identité est la réponse à la question « Qui suis-je ? », l'identification s'intéresse à la question « Comment est-ce que je sais qui je suis par comparaison avec vous ? » L'identification se traduit concrètement par le transfert, sur l'individu, de caractéristiques qu'il attribue au groupe. En ce sens, l'identification peut être considérée comme un processus de « dépersonnalisation » parce qu'elle diminue, dans l'image que l'individu a de soi, la part des caractéristiques individuelles qui distinguent l'individu du groupe (l'identité personnelle) au profit de ce qui est partagé avec le groupe : l'identité sociale (Hogg et Terry, 2000).

Les organisations sont tout naturellement une source importante de construction identitaire des individus (Ashforth et Mael, 1989). Certains considèrent même que l'identité dérivée de l'appartenance organisationnelle est plus importante, pour beaucoup de gens, que le fait de faire partie d'autres catégories sociales telles qu'une classe d'âge, le genre ou le groupe ethnique (Hogg et Terry, 2000). De nombreuses définitions de l'identification organisationnelle ont été proposées. En cohérence avec l'argumentation développée plus haut, nous considérerons avec Pratt (1998) que l'identification organisationnelle est le phénomène qui se produit « lorsque les croyances d'un individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes. » Cette définition est cohérente avec d'autres définitions issues de la littérature. Ashforth et Mael (1989) considèrent ainsi que l'identification organisationnelle est la perception d'une unité (*oneness*) ou d'une appartenance (*belongingness*) à l'organisation. Pour Dutton *et al.* (1994), l'identification est le lien cognitif qui apparaît lorsque l'image de soi d'une personne contient les mêmes attributs que ceux qu'elle attribue à l'organisation. La vision commune à ces approches est donc double : (1) la perception par l'individu de certaines caractéristiques organisationnelles, souvent recouverte dans la littérature par la notion d'identité organisationnelle perçue (Albert et Whetten, 1985), ainsi que (2) la croyance que ces caractéristiques se retrouvent dans sa personne. L'identification est alors supposée avoir des conséquences tant attitudeles que comportementales, dans la mesure où plus un individu sera identifié à un groupe, plus il tendra à penser et à se comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs du groupe (Ashforth et Mael, 1989).

À la vue de nos développements, il apparaît bien que les notions d'identification et d'implication présentent tout à la fois des possibilités de rapprochement et de distinction que des risques de confusion. Une analyse de la littérature est donc nécessaire pour établir le lien qui les unit. Une première approche consiste à considérer que l'identification organisationnelle est une des composantes de l'implication organisationnelle. Il s'agit du parti pris adopté dans le champ de la psychologie organisationnelle, qui met naturellement en avant la notion d'implication. O'Reilly et Chatman (1986) considèrent ainsi que l'implication organisationnelle a trois dimensions : l'internalisation (congruence des valeurs), l'identification (désir d'affiliation à l'organisation) et l'obéissance (engagement instrumental orienté vers la récompense ou l'évitement de la perte). Meyer et Allen (1991) définissent quant à eux la dimension affective de l'implication comme « l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement par rapport à l'organisation. » Ces approches reviennent en fait à considérer que l'identification organisationnelle recouvre la dimension affective de l'implication, par contraste avec la composante calculée ou la composante normative qui reposeraient sur des mécanismes psychologiques différents et pour lesquelles le positionnement par rapport à l'identification ne se pose pas (Pratt, 1998).

Plus récemment, à l'occasion d'un effort de clarification de la littérature sur l'implication, Meyer et Herscovitch (2001) considèrent que l'implication, considérée de manière générale, est « une force qui lie un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une cible (*target*) . » L'implication organisationnelle affective est le phénomène spécifique qui se produit lorsque cette force se construit par rapport à la cible organisationnelle, d'une part, et qu'elle est marquée par un « état d'esprit de désir » (*mind-set of desire*), d'autre part. Ce désir peut trouver son origine dans trois mécanismes : (1) l'intérêt intrinsèque pour les comportements effectués, (2) la congruence avec les valeurs de l'organisation ou la possibilité d'exprimer des valeurs personnelles et (3) l'identification avec l'organisation, c'est-à-dire « le fait de dériver son identité de par l'association avec une entité. » En ce sens, l'identification est désormais appréciée en tant que déterminant de l'implication affective plutôt qu'en tant que dimension. Cette approche est cohérente avec l'argumentation de Pratt (1998) qui considère qu'implication et identification sont des phénomènes qui doivent être différenciés conceptuellement en raison de la nature cognitive de l'identification : la notion de définition de soi, essentielle dans l'identification, n'est pas présente en tant que telle dans l'implication. On ne peut donc pas, en particulier, considérer l'identification comme une composante de l'implication, mais plutôt comme un processus qui peut y conduire ou, à tout le moins, y être associé.

Cette évolution conceptuelle de la psychologie organisationnelle trouve une résonance avec l'approche de la théorie de l'identité sociale. En effet, dans la logique de la définition proposée par Tajfel (1978), Ellemers *et al.* (1999) proposent une décomposition de l'identité sociale basée sur la coexistence d'une dimension cognitive, d'une dimension évaluative et d'une dimension affective. Le composant cognitif représente le fait de se sentir membre d'un groupe à la suite d'un phénomène d'auto-catégorisation. Le composant évaluatif recouvre la valeur attachée au fait d'être membre du groupe. Enfin, le composant émotionnel représente la mesure avec laquelle l'individu est investi (*involved*) émotionnellement dans le groupe. Pour Ellemers *et al.*, le fait de se sentir membre d'un groupe (identification) n'a des conséquences affectives (implication) que sous certaines conditions, liées aux interactions parfois complexes entre la taille, le statut donné au groupe (évaluation), et la nature volontaire ou non de l'inclusion au groupe. Par exemple, le fait que des individus puissent s'investir affectivement dans un groupe sans que ce groupe ne soit valorisé socialement - voire soit dévalorisé - montre que les dimensions cognitive, évaluative et affective de l'identité sociale - si elles sont souvent corrélées - ne se recourent pas.

Faisant la synthèse entre la psychologie organisationnelle et la psychologie sociale, nous considérerons avec Van Dick (2001) que l'identification organisationnelle est le phénomène cognitif par lequel l'individu construit son identité par rapport à l'organisation et que l'implication organisationnelle est le phénomène affectif qui peut être entraîné par cette identification. En cohérence avec l'approche de la psychologie sociale, l'identification n'a de conséquences majeures que si elle est saillante pour l'individu au point de le conduire à l'implication. En cohérence avec l'approche de la psychologie organisationnelle, l'identification organisationnelle devient une source possible, mais non exclusive, d'implication (en raison de la présence d'autres sources potentielles telles que la motivation intrinsèque ou la congruence des valeurs). Ces développements nous amènent à formuler notre première hypothèse de recherche :

H1 : L'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle sont des construits reliés, mais distincts.

L'approche de l'identité sociale se focalise sur l'identification en tant que phénomène de définition de soi. Elle s'intéresse avant tout aux catégorisations sociales, à la distinction entre groupes, aux conflits intergroupes et, dans une moindre mesure, à la proximité et à la similarité avec le(s) groupe(s) d'appartenance. Concernant plus spécifiquement l'identification avec l'organisation, ce sont donc les caractéristiques perçues de celle-ci ou de ses membres qui sont déterminantes dans le processus. La perception par l'individu

de certaines caractéristiques de l'organisation, c'est-à-dire l'identité organisationnelle perçue (Albert et Whetten, 1985), peut entraîner l'identification de l'individu (Ashforth et Mael, 1989). Traditionnellement, la littérature sur l'implication s'inscrit davantage dans le cadre des théories de l'échange social, c'est-à-dire dans le cadre d'une évaluation, par l'individu, des contributions reçues de la part de l'organisation pour équilibrer son propre apport (Postmes *et al.*, 2001). La littérature sur les déterminants de l'implication s'est donc, fort logiquement, beaucoup intéressée aux expériences au travail, dont il a été montré que l'impact sur l'implication était plus fort que celui des caractéristiques individuelles des salariés (Meyer *et al.*, 2002). L'implication trouverait ainsi avant tout son origine dans les caractéristiques du travail, dans ce qui fait de la relation d'emploi de l'individu une relation d'échange équilibrée, alors que l'identification est d'abord liée à la définition de soi du salarié par rapport à l'image qu'il se fait de son organisation.

On peut donc s'attendre à ce que les antécédents de l'identification et de l'implication, s'ils ne sont pas nécessairement différents, ni indépendants, présentent des effets différenciés au sens où l'identification serait davantage reliée aux caractéristiques identitaires de l'organisation et l'implication davantage reliée aux conditions de travail dans l'organisation (Postmes *et al.*, 2001). Dans le cadre de cette étude, nous avons étudié deux variables représentatives de la qualité des expériences au travail : la satisfaction par rapport à l'emploi et le soutien organisationnel perçu. La satisfaction recouvre l'évaluation positive ou négative portée par un salarié sur son travail (Weiss, 2002). Le soutien organisationnel perçu représente les croyances d'un salarié à propos de la mesure dans laquelle l'organisation prend en compte son bien-être et apprécie sa contribution (Eisenberger *et al.*, 1986). La littérature a souvent souligné les liens entre ces variables et l'implication organisationnelle (Meyer *et al.*, 2002). Les déterminants de l'identité organisationnelle seront quant à eux abordés par la notion de « prestige externe perçu », c'est-à-dire la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation (Mael et Ashforth, 1992). Le statut accordé à un groupe est en effet important dans le processus d'identification (Ellemers *et al.*, 1999) et il a été montré que le prestige externe perçu a un impact sur l'identification organisationnelle des salariés (Smidts *et al.*, 2001 ; Dukerich *et al.*, 2002). Une réputation positive est en mesure de répondre au besoin de construction d'une image de soi positive des salariés, alors qu'une réputation défavorable ou ambiguë peut rendre l'identification plus problématique, voire entraîner un phénomène de rejet ou d'ambivalence par rapport à l'organisation (Kreiner et Ashforth, 2004). Ces développements sur les caractéristiques de l'implication et de l'identification nous amènent à formuler notre deuxième hypothèse de recherche, qui se présente sous une forme double :

H2 : Les variables liées aux expériences au travail (satisfaction et soutien organisationnel perçu) sont davantage corrélées à l'implication organisationnelle qu'à l'identification organisationnelle.

H2b : Le prestige externe perçu est davantage corrélé à l'identification organisationnelle qu'à l'implication organisationnelle.

Pour Ellemers *et al.* (1999) et van Dick (2001), l'implication affective par rapport au groupe (dimension émotionnelle) est une dimension plus fondamentale de l'identité sociale que ne l'est la possibilité de distinction entre les membres des autres groupes sociaux (dimension cognitive) ou que la valeur donnée au groupe (dimension évaluative). C'est cette dimension émotionnelle qui aurait les conséquences comportementales les plus fortes, alors tandis que le simple fait de se savoir membre d'une catégorie sociale n'est pas forcément motivant. Cette idée a été testée par Bergami et Bagozzi (2000) qui ont étudié le lien entre l'identification organisationnelle, l'implication organisationnelle et certains comportements de citoyenneté organisationnelle : leurs résultats montrent que ce n'est que parce l'identification est saillante et se manifeste par de l'implication affective qu'elle influence le comportement.

Compte tenu de notre méthodologie de recherche utilisant des mesures auto-perceptives, nous nous sommes intéressés non pas à un comportement, mais à une intention de comportement : l'intention de départ. L'intention de départ est considérée dans la littérature comme le déterminant majeur du *turnover* effectif (Griffeth *et al.*, 2000) et elle a, de surcroît, fréquemment été reliée à l'implication organisationnelle (Meyer *et al.*, 2002). Plus récemment, la littérature sur l'identification organisationnelle a aussi abordé le lien entre identification et intention de départ (van Knippenberg et van Schie, 2000 ; Wan-Huggins *et al.*, 1998), mais les trois variables n'ont jamais, à notre connaissance, été réunies dans une même étude. En cohérence avec notre argumentation, nous posons l'hypothèse suivante :

H3 : L'intention de départ est davantage corrélée à l'implication organisationnelle qu'à l'identification organisationnelle.

ÉTUDE EMPIRIQUE

Si l'implication a fait l'objet de très nombreux travaux en sciences de gestion, l'identification organisationnelle n'a que rarement été utilisée à l'occasion d'études empiriques. Lorsque ce fut le cas, elle l'a été de manière « indépendante » de l'implication, au sens où seules les études de Mael et Tetrick (1992) et Bergami

et Bagozzi (2000) ont utilisé les deux construits simultanément. Notre étude empirique a donc cherché à étudier conjointement l'implication et l'identification organisationnelles d'un échantillon de cadres d'entreprise français (§3.1). Après avoir présenté les instruments de mesure utilisés (§3.2), nous testerons l'hypothèse H1 à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (§3.3) et les hypothèses H2 et H3 par des analyses de corrélations bivariées (§3.4).

Échantillon

Un questionnaire de recherche a été envoyé à 2 342 cadres d'entreprise. Les coordonnées des personnes contactées ont été relevées dans six annuaires d'anciens élèves de diverses formations supérieures à la gestion, tant universitaires (IAE) que consulaires (écoles de commerce). Notre sélection s'est faite au hasard parmi les individus diplômés depuis plus de trois ans et moins de dix ans, et ce afin de disposer d'un échantillon de cadres déjà socialisés mais homogène, limitant ainsi les effets de cohorte. Le questionnaire a été administré de manière à assurer l'anonymat des participants. Un total de 798 questionnaires exploitables a été obtenu, représentant un taux de réponse de 34,1 %. L'échantillon des répondants est constitué de 50,4 % d'hommes et de 49,6 % de femmes. L'âge moyen des personnes est de 32,3 ans (écart type : 5,9 ans) et leur ancienneté moyenne dans l'entreprise de 4,5 ans.

Instruments de mesure

L'implication organisationnelle a été mesurée à l'aide de deux des trois échelles proposées par Meyer *et al.* (1993) et composées chacune de six items (échelles de Likert en cinq points de 1 - Pas du tout d'accord à 5 - Tout à fait d'accord). La première échelle évalue la dimension affective de l'implication (ex. d'item : « Je ne me sens pas attaché(e) du point de vue affectif à cette entreprise » [inversé] ; alpha de Cronbach = 0,80) et la deuxième évalue la dimension normative (ex. d'item : « J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant » ; alpha = 0,77). L'identification organisationnelle a été mesurée à l'aide d'un instrument adapté de Mael et Ashforth (1992) et composé de cinq items (ex. d'item : « Je considère les succès de mon entreprise comme les miens » ; alpha = 0,79).

En ce qui concerne les expériences au travail, la satisfaction a été mesurée grâce à la version courte du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss *et al.*, 1977) qui évalue vingt facettes de l'emploi (un item par facette, échelles en cinq points de 1 - Très insatisfait à 5 - Très satisfait ; alpha = 0,87) ; le soutien organisationnel perçu a été appréhendé à l'aide de cinq items tirés de l'échelle de Eisenberger *et al.* (1986) (ex. d'item : « Je peux compter sur mon entreprise lorsque j'ai un problème » ;

alpha = 0,83) ; le prestige externe perçu a été évalué avec un instrument adapté de Mael et Ashforth (1992) (ex. d'item : « Les gens de mon entourage ont une bonne opinion de mon entreprise » ; alpha = 0,86). Enfin, l'intention de départ a été mesurée avec une échelle de quatre items inspirée de Moore (2000) (ex. d'item : « Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient » ; alpha = 0,90).

Validité discriminante des construits

Le tableau 1 présente les résultats d'une analyse factorielle confirmatoire réalisée à l'aide du logiciel EQS. Quatre modèles factoriels concurrents ont été testés : le premier considère un facteur unique composé des dix-sept items mesurant les trois concepts (identification, implication affective, implication normative) ; le deuxième fait l'hypothèse de l'existence de deux facteurs, un qui représente les items de l'identification associés à ceux de l'implication affective (onze items), l'autre reprenant uniquement les six items de l'implication normative ; le troisième modèle associe les items de l'identification à ceux de l'implication normative (onze items) et distingue un second facteur composé des six items de l'implication affective ; le quatrième modèle, enfin, s'intéresse à une structure factorielle en trois facteurs séparés.

De manière relative, le quatrième modèle apparaît comme celui qui produit les meilleurs indices d'ajustement aux données. Ces indices sont, de surcroît, satisfaisants dans l'absolu au regard des critères en vigueur, rappelés par Roussel *et al.* (2002) : ainsi, le GFI est supérieur à 0,90, le CFI et le GFI sont supérieurs à 0,80 et le RMSEA est inférieur à 0,08. L'implication affective, l'implication normative et l'identification apparaissent donc comme des construits distincts. Par ailleurs, les corrélations relevées entre les facteurs latents issus de l'analyse factorielle confirmatoire sont les suivantes : implication affective / identification = 0,66 ; implication normative / identification = 0,52 ; implication affective / implication normative = 0,58. On relève ainsi qu'il y a plus de proximité entre implication affective et identification qu'entre implication affective et implication normative. L'ensemble de ces résultats **soutient donc l'hypothèse H1**, selon laquelle l'implication et l'identification organisationnelles sont des construits reliés, mais distincts.

Tableau 1 :
Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	Caractéristiques	χ^2	df	χ^2/df	NNEI	CFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
1	Un facteur Deux facteurs	1357,1	119	11,40	,68	,72	,80	,74	,08	,11
2	(identification + implication affective ; implication normative) Deux facteurs	946,8	118	8,02	,78	,81	,86	,81	,08	,09
3	(identification + implication normative ; implication affective)	1105,0	118	9,36	,74	,78	,83	,78	,08	,10
4	Trois facteurs séparés	603,0	116	5,19	,87	,89	,92	,89	,06	,07

Analyse des corrélations

- Le tableau 2 présente les corrélations bivariées entre, d’une part, les variables liées aux expériences de travail, le prestige externe perçu, l’intention de départ et, d’autre part, l’identification et l’implication affective envers l’organisation. Il contient en outre certaines variables démographiques (âge, sexe, ancienneté et taille de l’établissement).

Tableau 2 :
Corrélations bivariées

	Identification	Implication affective
Age	,07*	,12**
Sexe	-,05	-,04
Effectif de l’établissement ¹	-,12**	-,04
Ancienneté	,09**	,27***
Satisfaction au travail	,22***	,39***
Soutien organisationnel perçu	,34***	,54***
Image externe perçue	,17***	,25***
Intention de départ	-,26***	-,47***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

¹ Effectif : 1 - inférieur à 50 salariés, 2 - compris entre 50 et 500 salariés ; 3 - supérieur > 500

On remarque tout d’abord une corrélation significative entre l’ancienneté et l’implication ($r = 0,27$) et, dans une moindre mesure, de l’âge avec l’implication ($r = 0,12$). Il s’agit-là de résultats classiques des études sur l’implication (Meyer *et al.*, 2002). On remarque aussi que l’identification organisationnelle est plus faible lorsque la taille de l’établissement où travaillent les individus augmente. Ce point est cohérent avec la littérature sur l’identification qui considère que celle-ci est plus facile lorsque – toutes choses égales par ailleurs – le groupe a un effectif faible. Enfin, il n’existe pas de différence significative quant au sexe des répondants.

On observe d’autre part que la satisfaction est plus faiblement corrélée à l’identification ($r = 0,22$) qu’à l’implication affective ($r = 0,39$). Ce constat est également valable s’agissant de la relation avec le soutien organisationnel ($r = 0,34$ contre $r = 0,54$). **Ceci nous fournit des éléments pour valider l’hypothèse H2a** : les expériences au travail sont davantage reliées à l’implication qu’à l’identification organisationnelle. Il apparaît, en revanche, que **l’hypothèse H2b**

n'est pas vérifiée : le prestige externe perçu est davantage corrélé à l'implication affective ($r = 0,25$) qu'à l'identification organisationnelle ($r = 0,17$). Enfin, l'intention de départ est plus fortement corrélée à l'implication affective ($r = -0,47$) qu'elle ne l'est à l'identification ($r = -0,26$), **ce qui nous permet de soutenir l'hypothèse H3**.

DISCUSSION

L'objectif de cette communication était de proposer une réflexion à propos de la distinction entre la notion d'identification organisationnelle et celle d'implication organisationnelle. Notre travail a tout d'abord consisté à effectuer une clarification théorique. Nous avons conclu, au terme d'une revue de la littérature, que l'identification pouvait être considérée comme un déterminant de l'implication, mais que c'est cette dernière qui apparaissait essentielle pour l'obtention des effets comportementaux. Parallèlement, nous avons estimé que l'implication était davantage le reflet des expériences au travail de l'individu que l'identification. Les résultats de l'étude empirique ont corroboré cette approche, dans la mesure où l'implication organisationnelle est apparue davantage corrélée avec les autres variables de l'étude que l'identification organisationnelle. Après avoir discuté la contribution de cette étude (§4.1), nous nous intéresserons à ses limites et aux voies de recherche qui en découlent (§4.2).

Contributions de la recherche

L'ambiguïté dans la littérature managériale à propos de l'identification organisationnelle et de ses rapports avec l'implication est réelle. Aussi, la distinction théorique et empirique que nous avons opérée entre les deux construits nous semble une base intéressante pour de plus amples travaux. Un autre résultat important de notre travail est que l'identification apparaît – de manière générale – moins liée aux autres variables de l'étude que ne l'est l'implication. Dans la mesure où les sciences de gestion ont pour vocation première de fournir des recommandations pour améliorer le fonctionnement des organisations, l'implication pourrait apparaître comme une variable à privilégier, au détriment de l'identification. Selon nous, ce choix ne devrait cependant pas être systématique dans la mesure où chacun des deux concepts nous paraît susceptible de répondre à des problématiques différentes. Il apparaît certes que l'étude de l'implication en tant qu'antécédent de comportements ou d'intentions de comportement au travail s'avère sans doute plus appropriée que l'identification. Mais le recours à la notion d'identification nous paraît plus pertinent dans des contextes où les questions identitaires sont particulièrement saillantes, en raison des conflits ou ambiguïtés potentiels entre différentes appartenances groupales.

Ainsi, il n'est pas surprenant de constater que, tandis que l'implication a été étudiée dans une très grande diversité de situations, la notion d'identification a surtout été utilisée dans des contextes spécifiques. Par exemple, dans les sociétés multinationales, il peut exister des conflits issus de l'appartenance double au groupe multinational et à la filiale nationale (Reade, 2001). Les considérations identitaires y sont à même de jouer un rôle plus important que dans des contextes « nationaux » où l'identification est moins problématique puisque le salarié n'a pas à gérer d'écart culturels, managériaux, voire patriotiques avec une maison-mère étrangère. De la même manière, dans les *joint ventures* en général, et plus particulièrement dans celles qui ont une dimension internationale, les individus ont à concilier leur appartenance à leur entreprise d'origine et à la *joint venture*, ainsi qu'à se positionner par rapport à l'entreprise partenaire et à ses membres (Li *et al.*, 2002). Chez les salariés « professionnels », également, il peut exister un conflit entre l'identification à la profession et l'identification à l'entité dans laquelle la profession est exercée, par exemple chez les auditeurs financiers (Bamber et Iyer, 2002). Enfin, le concept d'identification peut aussi être particulièrement utile dans les périodes de transition individuelle ou de changement organisationnel. Par exemple, dans le contexte des fusions ou d'acquisitions d'entreprises, la question de la reconfiguration organisationnelle peut donner un rôle important à l'identification. Plus largement, tout contexte de changement organisationnel peut s'interpréter en tant que nécessité pour les individus de déconstruire et de reconstruire leur identité, un processus qui peut être plus ou moins difficile selon le niveau d'identification antérieur des salariés (Chreim, 2002).

Notons enfin que l'identification est également susceptible de présenter un intérêt pour le gestionnaire dans la mesure où, comme l'ont souligné nos développements théoriques, celle-ci peut contribuer à « générer » de l'implication. L'étude du rôle de l'identification dans l'implication pourrait se faire en tant que telle, mais aussi par comparaison avec d'autres déterminants. En effet, l'identification est certes une source possible d'implication, mais elle n'est assurément pas la seule. Si Meyer et Herscovitch (2001) évoquent de manière privilégiée le rôle de la congruence des valeurs et la motivation intrinsèque comme autres bases de l'implication, on peut aussi évoquer les caractéristiques personnelles, celles de l'environnement de travail, voire les phénomènes de groupe. Il serait donc pertinent d'étudier l'importance de l'identification, par rapport aux autres déterminants de l'implication, en fonction du contexte.

Limites et voies de recherche

Les résultats de cette recherche doivent bien sûr être interprétés à la lumière des limites inhérentes aux choix méthodologiques effectués. Il convient tout d'abord de mentionner la possibilité de problèmes de variance commune puisque nos variables ont été récoltées à partir d'un unique questionnaire. Ce protocole de collecte des données, justifié pour la première approche d'un phénomène (Spector, 1994), est parfois susceptible d'être responsable d'une augmentation artificielle des niveaux de corrélation entre variables. Toutefois, le recours à des items inversés dans notre questionnaire, la diversité et la magnitude des coefficients de corrélations observés, ainsi que les résultats d'un test de Harman réalisé sur nos données (Podsakoff et Organ, 1986), nous laissent penser que le phénomène de variance commune ne constitue pas à lui seul une explication vraisemblable aux relations significatives mises en évidence dans notre étude. Il est clair cependant qu'une prochaine étape dans cette thématique de recherche requiert un design de recherche plus sophistiqué dans lequel l'identification, l'implication et les variables potentiellement liées seraient appréhendées de manière séparée, à différentes occasions de surcroît. En effet, notre design de recherche statique ne nous permet en aucun cas de statuer empiriquement sur les éventuels liens de causalité entre les variables.

Plus fondamentalement, les résultats de notre étude soulèvent un questionnement quant à l'influence propre des outils de mesure de l'implication et de l'identification auxquels nous avons eu recours et qui sont également, rappelons-le, les outils les plus fréquemment utilisés. Si les construits apparaissent autant corrélés ($r = 0,66$ entre les deux facteurs latents) ne serait-ce pas en partie dû - indépendamment des problèmes éventuels de variance commune - aux instruments de mesure eux-mêmes plutôt qu'à une proximité conceptuelle ou à un mécanisme psychologique ? Ce questionnement est d'autant plus légitime que l'on observe que les déterminants de l'implication sont également apparus corrélés avec l'identification dans notre étude. Dans quelle mesure les items mesurant l'identification ne seraient-ils « teints » d'implication ou, inversement, les items mesurant l'implication ne seraient-ils pas imprégnés d'identification ?

L'étude des instruments item par item est révélatrice et nous fournit des éléments d'analyse intéressants à cet égard. Le tableau 3 présente les corrélations entre les items d'identification et les variables agrégées. On remarque que les items d'implication sont assez fortement corrélés à l'échelle d'identification ($r = 0,27$ à $r = 0,53$). En outre, il apparaît nettement que les items de l'implication qui soulignent l'appartenance organisationnelle (« Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens » et « Je ne ressens pas un fort sentiment

d'appartenance envers mon entreprise [inversé] »), et qui recouvrent donc une logique identitaire, sont ceux qui présentent les corrélations les plus élevées avec l'échelle d'identification organisationnelle.

Tableau 3 :
Corrélations entre les items d'implication organisationnelle et les variables agrégées

	Implication	Identification
Je serais très heureux(se) de passer ma carrière dans cette entreprise	,59	,30
Pour moi, cette entreprise a une grande signification émotionnelle	,75	,42
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	,68	,53
Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise (inversé)	,67	,27
Je ne sens pas attaché(e) d'un point de vue affectif à cette entreprise (inversé)	,76	,32
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon entreprise (inversé)	,77	,42

Inversement, comme le montre le tableau 4, les items d'identification sont aussi corrélés avec les items d'implication ($r = 0,30$ à $r = 0,45$). La simple lecture des items souligne également le rapprochement entre les deux construits tels qu'ils sont mesurés. En outre, des items comme « Je considère les succès de mon entreprise comme les miens » (item d'implication) et « Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens » (item d'identification) sont particulièrement proches dans leur formulation.

Tableau 4 :
Corrélations entre les items d'identification organisationnelle et les variables agrégées

	Implication	Identification
Quand quelqu'un critique mon entreprise, je me sens personnellement attaqué(e)	,45	,76
Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon entreprise	,30	,67
Il m'arrive souvent de dire « nous » à la place de « je » lorsque je parle de mon entreprise	,40	,73
Je considère les succès de mon entreprise comme les miens	,42	,80
Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je le prends comme un compliment personnel	,40	,75

Ainsi, même si notre analyse factorielle confirmatoire a bien discriminé les deux concepts, on peut s'interroger sur la capacité des outils de Meyer *et al.* (1993) et

Ainsi, même si notre analyse factorielle confirmatoire a bien discriminé les deux concepts, on peut s'interroger sur la capacité des outils de Meyer *et al.* (1993) et Mael et Ashforth (1992) à bien différencier la composante cognitive (identification) et la composante affective (implication) de l'appartenance à l'entreprise. Une telle interrogation n'est d'ailleurs pas nouvelle dans la littérature. Nos considérations rejoignent les travaux de Miller *et al.* (2000) à propos d'un outil plus ancien de mesure de l'identification, l'*Organizational Identification Questionnaire*, dont ils ont estimé qu'il constituait finalement un outil de mesure d'implication affective et non pas d'identification. Miller *et al.* concluent leur analyse en avançant que les instruments destinés à mesurer l'identification devraient davantage s'intéresser aux verbalisations des individus. Dans la mesure où la dimension cognitive de l'identification repose conceptuellement sur la catégorisation de soi et l'implication sur l'affectif, il faudrait vraisemblablement davantage axer la formulation des outils de mesure en fonction de ces considérations.

Nos propres résultats montrent que, si l'on dispose de deux instruments de mesure différenciés et qui présentent de bonnes caractéristiques psychométriques, il est encore possible d'améliorer la qualité des instruments, et notamment leur validité faciale : est-ce que chacun des deux instruments mesure bien le construit qu'il est censé mesurer ? Peut-on essayer de faire en sorte qu'il ne mesure qu'un seul des deux construits ? Les auteurs proposent constamment des nouvelles échelles, tant pour l'implication (Meyer *et al.*, 2002) que pour l'identification (Kreiner et Ashforth, 2004), et il serait souhaitable d'axer leur développement sur ce qu'elles sont chacune censées mesurer (aspects identitaires *vs.* aspects affectifs). Pour l'instant, le fait que l'implication et l'identification soient si proches nous semble questionner la pertinence d'inclure les deux construits en tant que variables indépendantes dans une même étude, du moins tant qu'ils n'appréhenderont pas des dimensions vraiment séparées de la relation avec l'organisation.

Il convient également de souligner la focalisation de la littérature sur l'organisation comme cible d'identification. Une voie de recherche complémentaire consisterait, à l'instar de ce qui a été effectué dans la littérature sur l'implication (Becker *et al.*, 1996 ; Vandenberghe *et al.*, 2004), à s'intéresser aux liens entre les différentes cibles (organisation, supérieur, groupe, métier, etc.), celles-ci n'ayant à ce jour fait l'objet que d'un intérêt cloisonné (van Knippenberg et van Schie, 2000). Au plan conceptuel, Kreiner et Ashforth (2004) proposent également de ne plus s'intéresser exclusivement à l'identification, mais aussi à trois autres formes de positionnement identitaire par rapport à l'organisation : la désidentification, l'identification ambivalente et l'identification neutre. Il serait important de procéder à une validation de ces outils, ainsi qu'à leur application à

des cibles multiples (équipe, service, métier). Il pourrait être également pertinent de chercher à répartir les individus en fonction d'un éventuel « profil » d'identification, au même titre que de leur profil d'implication, c'est-à-dire du positionnement conjoint des diverses formes d'implication d'un individu (Somers et Birnbaum, 2000).

Une autre piste de recherche importante concerne le sens de la relation entre implication et identification. Dans nos développements, il est implicite que c'est l'implication qui peut trouver sa source dans l'identification. On pourrait cependant s'interroger sur les possibilités d'un lien inverse, c'est-à-dire considérer l'identification comme une conséquence de l'implication plutôt qu'un déterminant. Avoir été amené à s'impliquer par rapport à une entreprise entraînerait des réajustements cognitifs de façon à rendre cohérente l'identité que l'individu se donne avec ce qu'il est amené à faire au travail. On rejoint ainsi la littérature sur la notion d'engagement (Beauvois et Joule, 1981) pour laquelle ce sont justement les circonstances et les comportements qui engagent les individus. En ce sens, c'est le fait d'être « engagé » dans une relation d'emploi, selon des processus variés, qui enclencherait les processus identitaires (assimilés à de la rationalisation *a posteriori*) plutôt que l'inverse. À cet égard, Ellemers *et al.* (1999) ont montré que l'implication affective était certes dépendante du statut du groupe, mais également de la dimension volontaire ou non de l'appartenance. Or, la littérature sur l'engagement souligne le rôle essentiel de la perception d'une liberté dans le processus de liaison de soi à un acte. Réfléchir à une telle « causalité inversée » devrait aussi – et ça ne serait pas la moindre de ses contributions – lever l'ambiguïté d'usage des termes « implication » et « engagement », dont l'usage en francophonie est loin d'être unanime.

Ainsi, le terme d'engagement est souvent utilisé de manière interchangeable avec celui d'implication (voir en 2002 le numéro spécial de la revue *Psychologie du travail des organisations*, intitulé « L'engagement », tandis que l'ouvrage coordonné par Thévenet et Neveu sur le même thème est intitulé *L'implication au travail*), alors que la liaison de la littérature sur l'implication avec celle sur la théorie de l'engagement reste à faire.

RÉFÉRENCES

- Albert, S. et D.A. Whetten, 1985. « *Organizational identity* », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Ashforth, B.E. et F. Mael, 1989. « Social Identity Theory and the organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.

- Bamber, E.M.** et **V.M. Iyer**, 2002. « Big 5 auditors' professional and organizational identification : Consistency or conflict ? », *Auditing : A Journal of Practice and Theory*, vol. 21, n° 2, p. 21-38.
- Beauvois, J.-L.** et **R. Joule**, 1981. *Soumission et idéologies*, Paris, P.U.F.
- Becker, T.E.** et al. 1996. « Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-482.
- Bergami, M.** et **R.P. Bagozzi**, 2000. « Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization », *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, n° 4, p. 555-577.
- Chreim, S.** 2002. « Influencing organizational identification during major change : A communication-based perspective », *Human Relations*, vol. 55, n° 9, p. 1117-1137.
- Dukerich, J.M., B.R. Golden** et **S.M. Shortell**, 2002. « Beauty is in the eye of the beholder : The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 3, p. 507-533.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich** et **C.V. Harquail**, 1994. « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, p. 239-263.
- Eisenberger, R.** et al. 1986. « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 500-507.
- Ellemers, N., P. Kortekaas** et **J.W. Ouwerkerk**, 1999. « Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity », *European Journal of Social Psychology*, vol. 29, n° 2/3, p. 371-389.
- Griffeth, R.W., P.W. Hom** et **S. Gaertner**, 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, n° 3, p. 463-488.
- Hogg, M.A.** et **D.J. Terry**, 2000. « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 121-140.
- Kreiner, G.E.** et **B.E. Ashforth**, 2004. « Evidence toward an expanded model of organizational Identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 1, p. 1-27.
- Li, J., K. Xin** et **M. Pillutla**, 2002. « Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 2, p. 320-337.
- Mael, F.** et **B.E. Ashforth**, 1992. « Alumni and their alma mater : A partial test of the reformulated model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n° 1, 103-123.
- Mael, F.A.** et **L.E. Tetrick**, 1992. « Identifying organizational identification », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 52, n° 4, p. 813-824.
- Meyer, J.P.** et **N.J. Allen**, (1991. « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, 61-89.
- Meyer, J.P., N.J. Allen** et **C.A. Smith**, 1993. « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 538-51.

- Meyer, J.P. et L. Herscovitch**, 2001. « *Commitment in the workplace. Toward a general model* », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 299-326.
- Meyer, J.P. et al.** 2002. « *Affective, continuance, and normative commitment to organizations : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences* », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, n° 1, p. 20-52.
- Miller, V.D. et al.** 2000. « *Reconsidering the organizational identification questionnaire* », *Management Communication Quarterly*, vol. 13, n° 4, p. 626-658.
- Moore, J.E.** 2000. « *One road to turnover : An examination of work exhaustion in technology professionals* », *MIS Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 141-168.
- Mowday R.T., L.W. Porter et R.M. Steers**, 1979. « *The measurement of organizational commitment* », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n° 2, p. 224-247.
- O'Reilly, C.A. et J. Chatman**, 1986. « *Organisational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour* », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 492-499.
- Podsakoff, P.M. et D. Organ**, 1986. « *Self-reports in organizational research : Problems and prospects* », *Journal of Management*, vol. 12, n° 4, p. 531-543.
- Postmes, T., M. Tanis et B. de Wit**, 2001. « *Communication and commitment in organizations : A social identity approach* », *Group Processes and Intergroup Relations*, vol. 4, n° 3, p. 227-246.
- Pratt, M.G.** 1998. « *To be or not to be ? Central questions in organizational identification* », dans *Identity in organizations : Building theory through conversations*, (sous la dir.) D.A. Whetten et P.C. Godfrey, London, Sage Publications, p. 171-207.
- Reade, C.** 2001. « *Antecedents of organizational identification in multinational corporations : Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization* », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 8, p. 1269-1291.
- Riketta, M.** 2002. « *Attitudinal organizational commitment and performance : A meta-analysis* », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, p. 257-266.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi**, 2002. *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et application en gestion*, Paris, Economica.
- Siders, M.A., G. George et R. Dharwadkar**, 2001. « *The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures* », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 3, p. 570-579.
- Smidts, A., A.T.H. Pruyn et C.B.M. van Riel**, 2001. « *The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification* », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, 1051-1062.
- Somers, M. et D. Birnbaum**, 2000. « *Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance* », *Public Personnel Management*, vol. 29, n° 3, 353-365.
- Spector, P.E.** 1994. « *Using self-report questionnaires in OB research : A comment on the use of a controversial method* », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 5, p. 385-392.
- Tajfel, H.** 1978. « *Interindividual behaviour and intergroup behaviour* », dans *Differentiation between groups : Studies in the social psychology of group interactions*, (sous la dir.) H. Tajfel, London, Academic Press, p. 27-60.

- Thévenet, M. et J.-P. Neveu** (dir.), 2002. *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.
- Turner, J.C.** 1985. « *Social categorization and the self-concept : A social cognitive theory of group behavior* », *Advances in Group Processes*, vol. 2, p. 77-122.
- Van Dick, R.** 2001. « *Identification in organizational contexts : Linking theory and research from social and organizational psychology* », *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, n° 4, p. 265-283.
- Van Knippenberg, D.** 2000. « *Work motivation and performance : A social identity perspective* », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 49, n° 3, p. 357-371.
- Van Knippenberg, D. et E.C.M. van Schie**, 2000. « *Foci and correlates of organizational identification* », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, n° 2, p. 137-147.
- Vandenberghe, C., K. Bentein et F. Stinglhamber**, 2004. « *Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes* », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n° 1, p. 47-71.
- Wan-Huggins, V.N., C.M. Riordan et R.W. Griffeth**, 1998. « *The development and longitudinal test of a model of organizational identification* », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, n° 8, p. 724-749.
- Weiss, D.J. et al.** 1977. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, Industrial Relations Center.
- Weiss, H.M.** 2002. « *Deconstructing job satisfaction : Separating evaluations, beliefs and affective experiences* », *Human Resource Management Review*, vol. 12, n° 2, p. 173-94.

.....

.....