

# IMPLICATION ET ÉMOTIONS AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

Olivier Herrbach<sup>1</sup>, Jérôme Lérat-Pytlak<sup>2</sup>

.....  
**RÉSUMÉ.**

*De nombreuses études de psychologie ont souligné l'impact des émotions ressenties par les salariés sur leur santé mentale ou physique. De leur côté, des travaux réalisés en sciences de gestion ont montré l'effet des expériences au travail et de la GRH sur l'implication des salariés. L'objectif de cette communication est de faire le lien entre ces deux champs de recherche en montrant l'existence d'une relation entre les formes d'implication des salariés et la nature et la fréquence de leurs états affectifs au travail. Elle se base sur une étude empirique réalisée à partir d'une population de cadres d'entreprise.*

.....

La dimension émotionnelle a longtemps été ignorée, voire rejetée, dans les entreprises (Domagalksi, 1999). Dans la vision de l'organisation scientifique du travail, les salariés sont sélectionnés et formés pour se comporter de manière spécifiée et prévisible, afin que les objectifs instrumentaux de l'organisation tels que l'efficacité et la productivité soient atteints. L'expression de sentiments et d'émotions y est considérée comme contraire à des normes de bon fonctionnement qui reposent sur la définition précise de méthodes et de procédures supposées assurer la performance. Ceci concerne la plupart des niveaux de l'organisation – et pas seulement les plus bas : aujourd'hui encore, une des composantes essentielles associées au « professionnalisme » est l'inhibition des émotions individuelles (Grey, 1998).

Pourtant, l'importance de l'affect pour le bien-être de l'individu est considérable. La liaison entre la nature, l'intensité et la fréquence des émotions ressenties par un individu et son état de santé mentale ou physique a souvent été soulignée en

---

1 Chercheur, LIRHE, Université Toulouse I, France. Courriel : herrbach@univ-tlse1.fr  
2 IUT Bordeaux IV, France.

psychologie. De nombreux travaux ont mis en évidence l'impact des émotions négatives (dépression, anxiété, hostilité, etc.) sur la santé par l'intermédiaire des systèmes nerveux, cardio-vasculaires, immunitaires et endocriniens (Kiecolt-Glaser *et al.*, 2002). Parallèlement, le fait de ressentir des émotions positives – même s'il a été l'objet de moins d'attention que les émotions négatives – a des effets bénéfiques pour l'individu (Salovey *et al.*, 2000). En tant que composante essentielle de la vie d'un individu, les expériences affectives au travail sont particulièrement importantes pour les salariés. Ainsi, même si les recherches se sont avant tout focalisées sur la notion de stress, les travaux réalisés sur les phénomènes émotionnels dans les organisations ont relié la manifestation d'états affectifs positifs à des conséquences bénéfiques pour l'individu ou l'organisation, ou bien alors ont relié la manifestation d'états affectifs négatifs à certaines conséquences nuisibles (Brief et Weiss, 2002).

Les caractéristiques de l'environnement de travail sont déterminantes pour l'expression des émotions d'un individu. Comme le souligne la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996), ce sont les interactions avec les autres (collègues, supérieurs, etc.), l'intégration dans un environnement physique et symbolique, la nature des tâches à réaliser qui génèrent des états affectifs. L'affect ressenti au travail par un salarié peut donc être largement considéré comme le reflet de ses expériences. Certes, chaque individu a des tendances dispositionnelles à éprouver certains états affectifs, mais les paramètres situationnels liés à l'environnement de travail jouent un rôle tout aussi fondamental (Tan *et al.*, 2003).

La littérature sur l'implication organisationnelle a, elle aussi, maintes fois souligné que l'implication était largement influencée par les caractéristiques de l'environnement de travail (voir Meyer *et al.*, 2002, pour une méta-analyse) et également, plus spécifiquement, par les pratiques de gestion des ressources humaines (Meyer et Smith, 2000). Aussi, en tant que reflets de ses expériences quotidiennes, on peut considérer que les caractéristiques de l'implication d'un individu et la nature des états affectifs qu'il ressent au travail sont reliées. Cette idée n'est d'ailleurs pas nouvelle dans la littérature. Thévenet (2000, p. 32) avance ainsi que l'expression de sentiments est un des « symptômes » qui signalent les salariés impliqués. L'objectif de cette recherche est, toutefois, d'aller au-delà de l'intuition pour apporter une confirmation empirique à cette idée. Il s'agira, en substance, de vérifier que la configuration des formes d'implication des individus est reliée au fait de ressentir certains états affectifs au travail plutôt que d'autres. Ce travail a été effectué à l'aide d'une enquête par questionnaire réalisée auprès d'une population de cadres d'entreprise français. Après avoir présenté le cadre

théorique de l'étude (§1), nous décrirons successivement la recherche effectuée (§2) et les résultats obtenus (§3), avant d'en proposer une discussion (§4).

#### CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Meyer et Herscovitch (2001) ont récemment proposé une synthèse destinée à unifier les approches jusque-là disparates de l'implication et à proposer un cadre d'analyse englobant. Ce modèle avance que, au-delà de la diversité des formes possibles de l'implication, il existe une essence partagée par l'ensemble d'entre elles, à savoir le fait de se sentir « lié(e) » (*bound*) à agir dans un sens particulier. Si les différentes formes d'implication ont un fondement commun, elles se distinguent toutefois par l'« état d'esprit » spécifique (*mind-set*) qui accompagne chacune d'entre elles. Par état d'esprit, Meyer et Herscovitch (2001, p. 303) comprennent la configuration mentale ou l'état psychologique qui pousse l'individu à agir. Il s'agit du thème sous-jacent qui caractérise la manière par laquelle l'implication est ressentie. Chaque état d'esprit ayant des conséquences spécifiques en termes d'attitudes et de comportements, les auteurs avancent que toute analyse de l'implication doit prendre en compte ces spécificités pour parvenir à une description réaliste des liens entre l'individu et les diverses composantes de son environnement de travail.

Cette approche unifiée repose sur le postulat d'une essence partagée, mais n'exclut pas l'existence de différentes sortes d'implication. Les différentes implications se distinguent tout d'abord en fonction de leurs « cibles » (*targets* ou *foci*). Une cible est une entité extérieure à l'individu, un concept abstrait, un comportement ou bien encore le résultat attendu d'une action. Il s'agit de la référence à l'aune duquel l'individu évalue la pertinence des comportements issus de son implication. Historiquement, c'est la cible organisationnelle qui a focalisé l'intérêt des chercheurs (Meyer *et al.*, 2002). À la suite de l'impulsion donnée par Becker (1992), la littérature s'est intéressée à d'autres cibles telles que le métier, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail, voire le client ou le service (Siders *et al.*, 2001 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2002).

Les implications se différencient également par l'existence de diverses formes ou dimensions. À cet égard, même si des conceptions alternatives ont été proposées (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Penley et Gould, 1988), c'est l'approche tridimensionnelle proposée par Meyer et Allen (1991) qui est la plus répandue aujourd'hui. On parle ainsi d'implication calculée, d'implication affective et d'implication normative. Ce qui, selon Meyer et Herscovitch (2001), caractérise chacune de ces trois formes d'implication est l'état d'esprit différent associé à la force qui lie l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement.

L'implication *calculée* est ainsi associée à l'évitement des coûts, l'implication *affective* est marquée par le désir et l'implication *normative* caractérisée par l'obligation morale.

Compte tenu de la forte proximité, tant théorique qu'empirique, entre implication affective et normative relevée dans la littérature (Meyer *et al.*, 2002), nous ne nous intéresserons ici qu'à l'implication calculée et à l'implication affective. Dans notre approche, nous considérerons que le « profil » d'implication organisationnelle d'un salarié (à savoir les poids respectifs de l'implication calculée et de l'implication affective par rapport à la cible organisationnelle) est la résultante d'un environnement de travail susceptible de générer, en fonction de ses caractéristiques, les états d'esprit associés à chaque forme d'implication : (1) l'engagement (*involvement*), les bénéfices identitaires ou le respect de valeurs partagées entraînent l'émergence d'une implication affective envers l'organisation et (2) la contrainte, la perception d'une absence d'alternatives ou l'évitement des coûts liés au départ génèrent de l'implication calculée (Meyer et Herscovitch, 2001). Nous rejoignons ainsi Hunt et Morgan (1994) pour qui l'implication organisationnelle n'est pas une cible d'implication parmi d'autres, mais un construit qui médiatise l'impact des autres cibles d'implication sur les attitudes et les comportements. Autrement dit, l'implication organisationnelle est une conséquence des implications manifestées par un salarié par rapport à d'autres cibles, ainsi que de ses expériences au travail de manière générale, révélatrice (par un phénomène d'attribution à l'organisation des expériences vécues par le salarié) de la qualité globale de l'environnement de travail de l'individu. C'est cela qui autorise à fournir une interprétation spécifique des deux formes d'implication organisationnelle en tant que reflet de la nature de la relation d'emploi d'une personne.

Compte tenu de la profonde différence de nature existant entre les états d'esprit associés à chaque forme d'implication (désir vs. contrainte), la question de l'expression d'états affectifs différents en fonction de la structure de l'implication au travail d'un individu prend tout son sens. Mais comment conceptualiser l'affect pour le relier à l'implication ? En fait, la plupart des modèles de la littérature considèrent que les états affectifs ne sont pas des phénomènes indépendants, mais qu'ils sont reliés de manière systématique, ce qui – au-delà de la prise en compte de chaque émotion individuellement – autorise leur regroupement en deux catégories : l'affect positif et l'affect négatif (Watson *et al.*, 1999). En effet, des travaux réalisés en neurobiologie indiquent que deux mécanismes physiologiques séparés semblent réguler les deux catégories d'affect. Ces mécanismes reflètent la coexistence de deux systèmes motivationnels : un système « appétitif » (positif) et un système « aversif » (négatif) qui recouvrent,

respectivement, les mécanismes neurobiologiques liés à la recherche des récompenses, à l'approche, et ceux qui sont reliés à la menace, à l'évitement. L'activation du système positif se caractérise par des états affectifs tels que l'enthousiasme et sa désactivation par l'apathie. L'activation du système négatif se manifeste quant à lui par de la tension ou de l'anxiété, tandis qu'un affect négatif faible est caractérisé par le calme ou la relaxation. En pratique, les deux systèmes motivationnels sont susceptibles d'être activés de manière opposée, couplée ou indépendante en fonction des situations (Cacioppo *et al.*, 1999). C'est donc la manifestation d'émotions liées à l'activation du système négatif et du système positif que nous chercherons à relier à l'implication des salariés.

#### PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Le développement de notre cadre conceptuel a suggéré que les émotions au travail et les formes d'implication des individus peuvent être considérées comme des conséquences de leurs expériences au travail. L'objectif de cette étude est donc de mettre en relation ces construits pour montrer la « coloration affective » de l'implication affective et de l'implication calculée, en liaison avec les états d'esprit qui leur sont associés et par l'intermédiaire des états affectifs ressentis. Il convient toutefois d'être vigilant en ce qui concerne l'expression d'émotions. En effet, la question des états affectifs renvoie au débat classique entre l'influence respective des dispositions individuelles et des déterminants situationnels sur l'émergence de nombreux phénomènes : ici, la dimension dispositionnelle est recouverte par les caractéristiques individuelles stabilisées qui prédisposent une personne à éprouver certaines réactions affectives (Gray et Watson, 2001). Ces prédispositions à éprouver des états affectifs sont le plus souvent abordées sous l'angle des notions d'affectivité négative et d'affectivité positive (Watson *et al.*, 1988) : les individus dont le niveau d'affectivité positive est élevé ont tendance à ressentir davantage d'affects positifs que les individus dont le niveau d'affectivité positive est faible ; inversement, les individus dont le niveau d'affectivité négative est élevé ont globalement davantage tendance à ressentir des émotions négatives.

Dans la mesure où les facteurs dispositionnels pourraient infléchir l'impact des facteurs situationnels, il est essentiel d'en tenir compte et les relations envisagées entre l'implication organisationnelle et les états affectifs sont donc les suivantes :

- l'implication organisationnelle affective est marquée par un état d'esprit caractérisé par le désir. Un niveau élevé de cette forme d'implication sera donc relié à davantage d'activation affective appétitive, et ce au-delà de l'influence dispositionnelle liée à l'affectivité positive des individus (hypothèse 1) ;

L'implication organisationnelle calculée est marquée par un état d'esprit de contrainte. Elle aura donc tendance à engendrer davantage d'activation affective aversive, et ce au-delà de l'influence dispositionnelle liée à l'affectivité négative des individus (hypothèse 2).

Pour tester ces hypothèses, un questionnaire de recherche a été envoyé à une population de 2342 cadres d'entreprise. Les coordonnées des personnes contactées ont été relevées dans six annuaires d'anciens élèves d'institutions représentant divers types de formations supérieures à la gestion, tant universitaires (IAE) que consulaires (écoles de commerce). L'enquête a été administrée de manière à assurer l'anonymat des participants. Un total de 798 questionnaires exploitables ont été obtenus, ce qui représente un taux de réponse satisfaisant 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.

Le questionnaire a utilisé des instruments reconnus pour évaluer les construits utilisés. L'implication organisationnelle a été mesurée à l'aide des échelles proposées par Meyer *et al.* (1993) et composées chacune de six items (échelle de Likert en cinq points de 1 - Pas du tout d'accord à 5 - Tout à fait d'accord). La première échelle que nous avons utilisée évalue la dimension affective de l'implication organisationnelle (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 mesure la dimension calculée (ex. d'item : « Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise » ; alpha = 0,73).

Les états affectifs ont été appréhendés empiriquement à l'aide du *Job-related Affective Well-being Scale* (JAWS) développé par Van Katwyck *et al.* (2000). Le JAWS est une échelle de trente items destinée à évaluer les réactions affectives des individus au travail. Contrairement à d'autres échelles telles que le PANAS de Watson *et al.* (1988) - fréquemment utilisé en psychologie -, le JAWS a été développé spécifiquement pour mesurer les émotions au travail. Chaque item consiste en une émotion et les répondants doivent indiquer la fréquence avec laquelle ils ont ressenti cette émotion au cours des trente jours précédents. Les réponses sont fournies par l'intermédiaire d'échelles à cinq points libellés 'Jamais', 'Rarement', 'Parfois', 'Assez Souvent', 'Très Souvent'. Le JAWS inclut une structure spécifique d'expériences émotionnelles : dix d'entre elles sont caractéristiques de l'affect positif (dont cinq items inversés) et dix de l'affect négatif (dont cinq items inversés). Les dix items restants sont des items de remplissage. Pour l'analyse, les fréquences des états affectifs utilisés ont été regroupées en deux variables agrégées. Le tableau I donne la répartition de ces

vingt adjectifs sur chaque dimension. Nous appellerons ainsi « activation positive » l'ampleur de l'activation du système motivationnel appétitif au travail sur le dernier mois (fréquence élevée pour des adjectifs comme « énergique » et fréquence faible pour des adjectifs tels que « fatigué(e) »). De même, nous appellerons « activation négative » la mesure dans laquelle le système motivationnel aversif a fonctionné dans la période (manifestée par une fréquence élevée pour des adjectifs comme « anxieux(se) » et une fréquence faible pour des adjectifs comme « calme »).

**Tableau I :**  
**Échelles d'états affectifs**

Tableau 7 ctivation positive	Tableau 8 ctivation négative
<p><b>Tableau 9</b> +) Énergique, enthousiaste, exalté(e), inspiré(e), passionné(e)</p> <p><b>Tableau 10</b> -) Découragé(e), déprimé(e), fatigué(e), morose, ennuyé(e)</p> <p><b>Tableau 11</b> lpha = 0,81</p>	<p><b>Tableau 12</b> +) Anxieux(se), effrayé(e), en colère, dégoûté(e), furieux(se)</p> <p><b>Tableau 13</b> -) À l'aise, calme, content(e), détendu(e), satisfait(e)</p> <p align="center"><b>Tableau 14</b> lpha = 0,84</p>

Enfin, les tendances dispositionnelles à ressentir certains états émotionnels (affectivité) ont été mesurées à l'aide d'items repris du *Multidimensional Personality Questionnaire*, un instrument dont la validité convergente et la validité discriminante en relation avec d'autres variables ont été montrées par Watson (1988). Deux échelles (six items) ont été utilisées : l'affectivité positive (ex. d'item : « Il m'arrive souvent d'être content(e) ou joyeux(se) sans raison particulière » ; alpha = 0,61) et l'affectivité négative (ex. d'item : « Je m'énerve souvent à cause de petites contrariétés » ; alpha = 0,60).

## RÉSULTATS

Le tableau II présente les corrélations bivariées entre les variables de la recherche. La faible corrélation entre affectivité positive et affectivité négative ( $r = -0,09$ ) est intéressante. Ces deux construits ne sont pas corrélés positivement, c'est-à-dire

que l'on ne peut pas parler d'individus à affectivité forte qui se manifesterait aussi bien positivement que négativement. Ces construits ne sont pas non plus fortement corrélés négativement, ce qui indique qu'un niveau d'affectivité positive donné ne prédispose pas systématiquement à une affectivité négative inverse. En revanche, la corrélation négative marquée entre l'activation positive et l'activation négative ( $r = -0,62$ ) montre que l'occurrence de phénomènes émotionnels sur une période restreinte et dans un contexte précis (ici, en l'espèce, une durée d'un mois sur le lieu de travail) est caractérisée par la prédominance d'un fonctionnement inverse des systèmes affectifs positifs et négatifs.

**Tableau II :**  
**Corrélations bivariées simples**

	1	2	3	4	5
1. Implication affective	-				
2. Implication calculée	,07	-			
3. Activation positive	,39**	-,16**	-		
4. Activation négative	-,23**	,27**	-,62**	-	
5. Affectivité positive	,13**	-,17**	,26**	-,16**	-
6. Affectivité négative	-,01	,19**	-,37**	,44**	-,09*

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

Le tableau fournit en outre quelques premiers éléments de validation par rapport à nos hypothèses de recherche en montrant l'existence de corrélations significatives entre les variables mises en présence. On remarque ainsi une corrélation positive significative entre activation positive et implication affective ( $r = 0,39$ ), qui est par ailleurs plus forte que la relation entre activation positive et affectivité positive ( $r = 0,26$ ). À l'inverse, on note que la corrélation positive entre l'activation négative et implication calculée ( $r = 0,27$ ) est plus faible que la corrélation entre activation négative et affectivité négative ( $r = 0,44$ ).

Ce tableau des corrélations simples ne permet toutefois pas de valider les liens entre formes d'implication et états affectifs ressentis au travail dans la mesure où les corrélations trouvées pourraient être fictives et entraînées par l'impact conjoint des dispositions individuelles sur les deux jeux de variables. On relève en effet des corrélations significatives entre l'affectivité négative et l'implication calculée ( $r = 0,19$ ), ainsi qu'entre l'affectivité positive et l'implication calculée ( $r = -0,17$ ) et

l'implication affective ( $r = 0,19$ ). Le tableau III présente donc la valeur des coefficients de corrélation partiels calculés afin de vérifier la persistance du lien entre formes d'implication et activation émotionnelle en contrôlant l'impact des traits dispositionnels d'affectivité positive et d'affectivité négative.

**Tableau III :**  
**Corrélations partielles (variables contrôlées : affectivité négative et affectivité positive)**

	1	2	3
1. Implication affective	-		
2. Implication calculée	,09*	-	
3. Activation positive	,40**	-,06	-
4. Activation négative	-,24**	,19**	-,54**

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

L'étude des coefficients de corrélation partielle permet de relever les éléments suivants concernant les hypothèses de la recherche :

- l'implication organisationnelle affective reste fortement corrélée avec l'activation positive ( $r = 0,40$ ) et, dans une moindre mesure, corrélée négativement avec l'activation négative ( $r = -0,24$ ). Les coefficients sont quasiment les mêmes que ceux obtenus pour les corrélations simples, ce qui permet de **valider l'hypothèse 1** : l'implication affective est corrélée avec l'activation positive, et ce au-delà de l'influence de la personnalité. En outre, elle est également reliée à une moindre activation négative ;
- l'implication organisationnelle calculée reste corrélée avec l'activation négative, même si le lien est moins fort par comparaison avec la corrélation simple ( $r = 0,19$  contre  $r = 0,27$ ). Ceci permet de **valider partiellement l'hypothèse 2** : l'implication calculée est corrélée avec l'activation négative. On remarque, en outre, que la corrélation négative de l'implication calculée avec l'activation positive n'est plus significative ( $r = -0,06$  contre  $r = -0,16$ ).

## DISCUSSION

Il convient bien sûr d'évaluer les résultats de cette étude au vu des limites introduites par les choix méthodologiques et conceptuels réalisés. Tout d'abord, il n'est pas exclu que nos résultats aient pu être affectés par des problèmes de variance commune puisque les variables dépendantes et indépendantes ont été recueillies avec le même questionnaire. Une autre limite a trait à la méthode mise en œuvre pour mesurer l'occurrence des états affectifs. Nous avons eu recours à

un outil déclaratif faisant appel à la mémoire des participants, ce qui a pu entraîner des biais de rétrospection. Ce dispositif léger a certes ses avantages (anonymat, minimisation des effets dus à l'enquêteur, coût), mais des protocoles plus complexes donneraient certainement une valeur ajoutée au sujet. Enfin, nous avons limité notre analyse à la distinction entre affects positifs et négatifs, sans nous intéresser à la dimension de l'activation. En effet, les outils d'autoévaluation rétrospective de l'affect par les répondants sont mal adaptés à la prise en compte de cette dimension (Fisher, 2002).

En dépit de ses limites, il nous semble que les résultats obtenus dans cette recherche amènent plusieurs éléments de discussion. Une première série de commentaires peut être faite en rapport avec les caractéristiques des variables affectives utilisées. Nos résultats confirment tout d'abord l'hypothèse de l'indépendance des deux dimensions de l'affectivité évoquée dans la littérature (Watson *et al.*, 1988). L'affectivité positive et l'affectivité négative sont apparues comme des dimensions seulement faiblement corrélées ( $r = -0,09$ ), dont certains auteurs ont montré la proximité avec d'autres approches de la personnalité telles que le modèle du *Big Five* sous ses deux dimensions d'extraversion (rapprochée de l'affectivité positive) et de névrotisme, assimilée à l'affectivité négative (Meyer et Shack, 1989). Parmi les études récentes disponibles dans la littérature, nos résultats rejoignent ceux de Fisher (2002) qui relève la même corrélation ( $r = -0,09$ ). Van Katwyck *et al.* (2000) trouvent quant à eux une corrélation légèrement plus élevée ( $r = -0,17$ ).

En revanche, l'activation positive et l'activation négative au travail sur une période de temps d'un mois sont apparues comme fortement corrélées négativement ( $r = -0,62$ ), ce qui constitue une différence essentielle par rapport à l'affectivité. Ce résultat peut s'expliquer par deux raisons principales. D'une part, la manifestation d'états affectifs est dépendante de la dimension temporelle (Weiss et Cropanzano, 1996) : plus l'espace de temps est restreint et plus les éléments positifs et négatifs sont corrélés négativement – même si certains auteurs n'excluent pas, dans certaines situations, l'expression simultanée d'émotions avec des valences opposées (Larsen *et al.*, 2001). D'autre part, l'expression d'états affectifs est contextualisée. Si l'on peut envisager que des aspects différents de l'existence (travail, famille, couple, etc.) puissent se caractériser par une certaine indépendance affective, la survenue d'affects dans chaque contexte présente probablement une tonalité plus marquée.

Au-delà de ces éléments sur la structure de l'affect au travail, l'objectif principal de cette recherche était de mettre en évidence l'existence d'un lien entre les formes de l'implication organisationnelle manifestées par une population de cadres

d'entreprise et les états affectifs qu'ils ressentent au travail. Le travail empirique a confirmé cette idée en montrant que l'implication affective se traduisait par davantage d'activation affective positive et moins d'activation affective négative, alors que l'implication calculée se traduit surtout par davantage d'activation négative. Que peuvent nous apporter ces résultats quant à notre compréhension de la notion d'implication au travail ?

Tout d'abord, l'expression d'états affectifs spécifiques liés aux états d'esprit qui caractérisent chaque forme d'implication permet selon nous de faire un rapprochement entre les formes de l'implication et les mécanismes neurobiologiques qui sous-tendent les phénomènes affectifs. Le système « aversif » qui sous-tend l'affect négatif est lié à la perte, à la menace. Or, l'implication organisationnelle calculée est justement caractérisée par un état d'esprit dominé par l'évitement des coûts liés au départ de l'organisation ou à la perception de l'absence d'alternatives. Un individu dont la relation avec son organisation repose sur de telles considérations défensives « active » fréquemment son système aversif dans sa relation avec son employeur, ce qui se traduit par un niveau élevé d'implication calculée et un état d'esprit marqué par la contrainte et accompagné par davantage d'affects négatifs. Inversement, la mise en œuvre du système appétitif du salarié se retrouve dans l'expression de l'état d'esprit marqué par le désir qui accompagne l'implication affective. Dans ce cas, les caractéristiques de l'environnement de travail conduisant à l'implication affective sont aussi celles qui activent le système appétitif des salariés et font émerger des affects positifs. Ceci ne veut pas dire que l'implication organisationnelle est uniquement un phénomène affectif, mais permet de mieux comprendre les caractéristiques des différents états d'esprit qui accompagnent chaque forme d'implication et qui, après prise en compte de l'influence des dispositions individuelles, sont accompagnées de l'expression d'états affectifs spécifiques.

D'autre part, en soulignant la corrélation entre les états affectifs et les formes d'implication, cette étude met en évidence l'intérêt pour les organisations de favoriser l'expression d'affects favorables chez les salariés. Le fait de ressentir de l'affect à diverses occasions au travail a une influence sur les attitudes (Mignonac, 2003) et des pratiques organisationnelles destinées à favoriser l'expression d'affect positif peuvent donc contribuer à générer de l'implication. De nombreuses possibilités s'ouvrent aux entreprises pour permettre l'expression des émotions dans le cadre professionnel (Ashkanasy, Härtel et Zerbe, 2002) : mécanismes de soutien formels ou informels, formation, *coaching*, etc. Plus largement, la conception même de l'organisation pourrait être orientée de façon à favoriser l'occurrence d'événements susceptibles d'engendrer du plaisir au travail (par

exemple, les actes de reconnaissance) tout en essayant de minimiser la survenue d'événements négatifs.

## CONCLUSION

Cette recherche a montré que l'implication est un phénomène que l'on peut interpréter sous l'angle émotionnel et proposé un cadre conceptuel pour cette interprétation. Ceci est important, car la nature même de la notion d'implication est au cœur des réflexions sur le sujet (Meyer et Herscovitch, 2001). L'implication est un moyen de comprendre le comportement organisationnel indépendamment des intérêts ou de l'idéologie personnelle des individus et il est essentiel de mieux la cerner théoriquement et empiriquement. Les ouvertures sont donc nombreuses pour des travaux de recherche futurs sur la construction de l'implication des salariés, ainsi que sur l'interrelation dynamique entre les formes et les cibles d'implication et les états affectifs ressentis par rapport à différentes cibles. À cet égard, deux points semblent importants.

D'une part, il convient d'être sensible à la question du sens des relations étudiées : il n'existe probablement pas une relation causale simple entre environnement de travail, états affectifs et implication. Dans le modèle de la Théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996), ce sont les événements intervenus dans le cadre du travail qui ont des conséquences affectives, qui elles-mêmes entraînent certaines conséquences attitudinales et comportementales. Mais il y a clairement une possibilité de rétroaction et on se trouve donc probablement dans une logique de cooccurrence ou de codétermination - et non de détermination - des états affectifs et des formes d'implication.

D'autre part, la prise en compte dans cette recherche de la dimension situationnelle et de la dimension dispositionnelle permet de souligner l'importance de chacune d'entre elles pour susciter l'implication des salariés. La dimension dispositionnelle permet de nuancer l'impact des considérations situationnelles : on ne peut pas impliquer quelqu'un en dépit, ou au-delà, de ses caractéristiques personnelles. Mais, inversement, la mise en place d'un environnement organisationnel propice à l'émergence d'une implication affective permet de nuancer, atténuer ou utiliser les dispositionnelles individuelles. Toute étude de l'implication devrait prendre en compte les deux ordres de phénomènes.

## RÉFÉRENCES

- Ashkanasy, N.M., C.E.J. Härtel et W.J. Zerbe. 2002. « What are the management tools that come out of this ? », dans *Managing emotions in the workplace*, N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe et C.E.J. Härtel (dir.), Armonk, M.E. Sharpe.
- Becker, T.E. 1992. « Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making ? », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 1, p. 232-244.
- Brief, A.P. et H.M. Weiss. 2002. « *Organizational behaviour : Affect in the workplace* », *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 279-307.
- Cacioppo, J.T., W.L. Gardner et G.G. Bernston. 1999. « *The affect system has parallel and integrative processing components : Form follows function* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 5, p. 839-855.
- Domagalski, T.A. 1999. « Emotion in organizations : Main currents », *Human Relations*, vol. 52, n° 6, p. 833-851.
- Fisher, C.D. 2002. « Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work », *Motivation and Emotion*, vol. 26, n° 1, p. 3-30.
- Gray, E.K. et D. Watson. 2001. « Emotion, mood, and temperament : Similarities, differences, and a synthesis », dans *Emotions at work*, R.L. Payne et C.L. Cooper (dir.), Chichester, Wiley.
- Grey, C. 1998. « On being a professional in a "Big Six" firm », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 5/6, p. 569-587.
- Hunt, S. et R. Morgan. 1994. « Organizational commitment : One of many commitments or key mediating construct ? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, p. 1568-1587.
- Huy, Q.N. 1999. « Emotional capability, emotional intelligence, and radical change », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 325-345.
- Jaros, S.J. 1997. « An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 3, p. 319-337.
- Kiecolt-Glaser, J.K. et al. 2002. « Emotions, morbidity, and mortality », *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 83-107.
- Larsen, J.T., A.P. McGraw et J.T. Cacioppo. 2001. « Can people feel happy and sad at the same time ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, n° 4, p. 684-696.
- Meyer, G.J. et J.R. Shack. 1989. « Structural convergence of mood and personality : Evidence for old and new directions », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, n° 4, p. 691-706.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen. 1991. « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 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. 538-551.

