

L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET PROFESSIONNELLE

Isis Gutiérrez-Martínez

Professeur

Universidad de las Américas - Puebla

Sta. Catarina Martir

72820 Cholula, Puebla, Mexique

isis_gutierrez@yahoo.com, isis.gutierrez@udlap.mx

tel: + 52 222 229 20 00 ext 2439

Résumé:

D'après la littérature, les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) sont supposées influencer aussi bien l'implication organisationnelle que l'implication professionnelle (London, 1983; Meyer et Smith, 2000). Cependant, les études existantes qui traitent du lien entre les pratiques de GRH et ces deux types d'implication, se focalisent exclusivement sur la dimension affective de ces types d'implication, et, de plus, n'ont que très peu étudié la population spécifique que représentent les professionnels de technologies de l'information (TI).

Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est de qualifier et de valider la relation entre les pratiques de GRH d'une part et l'implication organisationnelle et l'implication professionnelle d'autre part, en considérant les dimensions affective et calculée de ces types d'implication, auprès d'une population de professionnels de TI.

L'étude empirique a été effectuée auprès d'un échantillon de 514 professionnels de TI appartenant aux entreprises du secteur de TI au Mexique. L'étude révèle que la plupart des pratiques étudiées ont une influence sur les dimensions affectives des deux types d'implication. L'influence de ces mêmes pratiques sur la dimension calculée des deux types d'implication n'est pas aussi forte que l'on pourrait le supposer d'après la littérature (Meyer et Smith, 2000). Ces résultats suggèrent des interprétations que nous développerons au cours de cette communication.

Mot clés: Implication organisationnelle, implication professionnelle, pratiques de gestion de ressources humaines.

1. Introduction

L'influence des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle et professionnelle a déjà été analysée pour des populations très diverses (London, 1983; Meyer et Smith, 2000). Cependant, nous avons relevé deux aspects manquants dans cette littérature: premièrement, les études qui traitent du lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et implication, pour les deux types d'implication, se focalisent avant tout sur la dimension affective de ces types d'implication, en négligeant l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'autre dimension fondamentale des deux types d'implication, c'est-à-dire leur dimension calculée. Deuxièmement, les études existantes qui établissent un lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et implication n'ont que très peu étudié la population spécifique que représente les professionnels de TI, tant pour ce qui concerne la dimension affective que la dimension calculée des deux types d'implication (Ginzberg et Baroudi, 1988; Igarria et Greenhaus, 1992; Raghunathan et al., 1998; Moore, 2000; Tu et al., 2001; Paré et al., 2001).

Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est de qualifier et de valider la relation entre les pratiques de GRH d'une part, et l'implication organisationnelle et l'implication professionnelle d'autre part, en considérant les dimensions affective et calculée de ces types d'implication, auprès d'une population de professionnels de TI.

Pour essayer de comprendre les différentes relations qui peuvent exister entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle, d'une part, et l'implication professionnelle, d'autre part, nous nous fonderons sur la théorie de l'implication au travail. Ainsi, tout d'abord, nous ferons état de la littérature existante sur les liens de dépendance qui peuvent exister entre les pratiques de GRH et ces deux types d'implications. Notre hypothèse principale est que les pratiques de GRH sont positivement corrélées avec l'implication organisationnelle (affective et calculée) et avec l'implication professionnelle (affective et calculée). Ensuite, nous présenterons les résultats, et, enfin, nous discuterons les résultats de l'étude empirique que nous avons menée.

2. Cadre conceptuel

2.1. La définition des principaux concepts¹

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons l'implication organisationnelle, en transposant la définition de l'implication au travail de Meyer et Herscovitch (2001), comme la force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec son organisation. Cette force peut prendre trois formes distinctes: affective, calculée et normative (Allen et Meyer, 1990). L'implication organisationnelle affective reflète la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation (attachement émotionnel). L'implication organisationnelle calculée se réfère à la décision de rester ou non membre de l'organisation, en tenant compte des coûts induits par un départ volontaire, selon la théorie des avantages comparatifs (Becker,

¹ En suivant Thévenet (1992a) et Neveu (1994), nous avons traduit le terme anglo-saxon «organizational commitment» en français par celui d'«implication organisationnelle». En effet, ces auteurs proposent le terme «implication» pour indiquer les relations salarié-organisation et de garder le terme «engagement» pour désigner l'adéquation homme-emploi («job involvement»). Par souci de cohérence, nous avons aussi traduit «professional commitment» par «implication professionnelle».

1960). L'implication normative signifie que la personne agira dans le sens voulu par l'organisation parce qu'elle pense que c'est son devoir (Allen et Meyer, 1990).

Nous définissons ensuite l'implication professionnelle², en suivant Meyer et Herscovitch (2001), comme la force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec sa profession³. Cette force peut prendre trois formes: affective (se réfère à l'identification et à l'attachement émotionnel vis à vis de la profession), calculée (se réfère aux coûts que les individus associent au fait de quitter la profession) et normative (se réfère aux sentiments d'obligation des individus pour rester dans la profession)⁴.

En ce qui concerne les pratiques de GRH à étudier dans le cadre de cette communication, nous les définissons de la manière suivante: 1) *Les pratiques de reconnaissance* sont celles qui visent à signifier d'une façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus. Il s'agit des récompenses non monétaires que peuvent recevoir les salariés de la part de l'organisation. 2) *Les pratiques de gestion de carrière* se réfèrent aux opportunités de carrière auxquelles un salarié peut prétendre dans une entreprise. 3) *Les pratiques de gestion de la performance* se réfèrent à la façon dont la performance des salariés est évaluée. 4) *Les pratiques de rémunération* comportent certains aspects liés à la rémunération, tels que les prestations matérielles additionnelles aux salaires, et à l'équité perçue dans l'attribution des salaires: par rapport au niveau d'expérience, de performance et des fonctions exercées dans l'entreprise, mais aussi, par rapport aux salaires payés à l'intérieur des entreprises et dans d'autres entreprises au niveau régional (les salaires pouvant varier fortement selon les zones ou les pays concernés). 5) *Les pratiques de développement de compétences* reflètent les possibilités offertes par l'entreprise pour développer les compétences de ses employés en considérant, par exemple, la rotation de postes et les programmes de formation et de qualification proposés.

2.2. Les liens existants entre les pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication organisationnelle et professionnelle

2.2.1. Les pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication organisationnelle

Il est apparu, à travers la revue de la littérature, que les entreprises qui investissaient le plus dans leurs salariés pouvaient escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part. Les pratiques de gestion des ressources mises en place dans une organisation seraient

² Dans la littérature sur l'implication au travail, les termes métier («occupational commitment»), profession («professional commitment») et carrière («career commitment») ont été utilisés pour décrire des construits analogues (Meyer et al. 1993; Irving et al., 1997; Lee et al., 2000; Snape et Redman, 2003). De notre point de vue, c'est le terme profession qui est le mieux adapté pour notre recherche. Dans notre cas, comme les professionnels des TI, qui selon la définition fournie par Sorensen et Sorensen (1974), peuvent être effectivement considérés comme des professionnels, constituent notre objet d'étude, nous privilégierons l'utilisation du terme profession.

³ En suivant Morrow (1993), nous distinguons l'engagement dans le travail «job involvement» de l'implication professionnelle «professional commitment» comme deux formes différentes d'implication au travail.

⁴ Toutefois, dans cette recherche, nous omettrons volontairement l'étude de la dimension normative de l'implication (organisationnelle et professionnelle) pour deux raisons principales: 1) les résultats des recherches montrent un fort degré de redondance en ce qui concerne les déterminants et les conséquences des deux dimensions de l'implication: affective et normative, et 2) les résultats des recherches précédentes sont beaucoup plus concluants en ce qui concerne la dimension affective que pour la dimension normative (Irving et al., 1997; Blau, 2001).

perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à les offrir, ce qui susciterait des attitudes et des comportements favorisant l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés (Bartol 1982; Grover et Crooker, 1995; Meyer et Smith, 2000).

Dans le cas particulier des entreprises de TI, les pratiques de GRH ont des répercussions d'une importance vitale, entre autres, dans la productivité de logiciels, l'implication organisationnelle ou dans le turnover (Bartol, 1982; Finnegan et Murray, 1999; Paré et al., 2001; Gutiérrez-Martínez, 2006).

En ce qui concerne l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle, les recherches empiriques se sont jusqu'à récemment peu intéressées à l'étude de ce lien (Meyer et Smith, 2000), et encore moins au test de l'influence des pratiques de ressources humaines sur l'implication du personnel de TI (Tremblay et al., 2000; Tu et al., 2001; Paré et al., 2001).

La plupart des études empiriques sur le personnel de TI qui traitent de l'influence des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle se focalisent essentiellement sur la dimension affective de l'implication organisationnelle, en négligeant une autre dimension fondamentale de l'implication, qui est la dimension calculée et normative (par exemple, Tremblay et al., 2000; Paré et al., 2001).

Dans la littérature, certaines pratiques de GRH ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation: notamment, les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires, les possibilités de carrière ou de promotion, la gestion de la performance, le développement de compétences, l'information et la communication, par exemple (Gaertner et Nollen, 1989; Lawler, 1992; Meyer et Smith, 2000; Audet, 2004; Paillé, 2004; Vandenbergue, 2004).

Les résultats de Tremblay et al. (2000) montrent que l'implication organisationnelle peut être renforcée quand des pratiques de reconnaissance sont mises en place dans les organisations. Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol, 1982; Moore, 2000; Tremblay et al., 2000). Les résultats de l'étude de Igarria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une propension à développer une implication plus grande vis à vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées. Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif, et qu'elle cherche à établir un rapport à long terme avec eux (Paré et al., 2001). Enfin, Bartol (1982), Paré et al. (2001), ainsi que Tremblay et al. (2000), ont trouvé une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Bien que la plupart de ces études aient examiné le lien qu'entretiennent ces pratiques avec la dimension affective de l'implication organisationnelle, nous estimons que celles-ci pourraient aussi avoir une influence sur la dimension calculée voire normative de l'implication organisationnelle. En effet, comme l'indiquent Meyer et Smith (2000), si le fait de pouvoir perdre ces avantages représentait un coût pour les

employés, ils développeraieut plutôt une implication organisationnelle calculée, et/ou pourraient se sentir en dette vis à vis de l'organisation (implication organisationnelle normative)⁵. De ce qui précède, nous formulons les hypothèses suivantes:

H.1.1: Les pratiques de gestion de ressources humaines (la reconnaissance, la carrière, la performance, la rémunération et le développement de compétences) sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.

H.1.2: Les pratiques de gestion de ressources humaines (la reconnaissance, la carrière, la performance, la rémunération et le développement de compétences) sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle calculée.

2.2.2. Les pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication professionnelle

Le cadre théorique proposé par London en 1983 suggère que certaines caractéristiques liées aux expériences (ou le contexte) de travail peuvent expliquer les comportements des individus vis à vis de leur carrière ou leur profession. Parmi ces caractéristiques, il inclut celles liées aux opportunités de développement (promotion hiérarchique, développement professionnel), aux demandes de qualité (standards de performance) et aux récompenses (intrinsèques et extrinsèques).

Plus tard, en 1988, London indique qu'une manière, pour les employés, de montrer leur implication vis à vis de leur profession est de manifester la volonté de progresser dans l'organisation et de bénéficier de ce qui accompagne cette progression, c'est à dire: la reconnaissance, le leadership et un bon salaire. Ainsi, d'après London, le contexte du travail renforcerait l'implication professionnelle grâce aux opportunités offertes aux employés de pouvoir pratiquer un travail stimulant, d'affronter une suite de défis en tous genres, et de profiter de nombreuses opportunités de développement professionnel. Ces éléments contribueraieut ainsi à consolider l'implication professionnelle.

De ce fait, les pratiques de GRH mises en place dans une organisation pourraient renforcer l'implication professionnelle affective, parce qu'elles permettraieut aux professionnels de s'identifier affectivement avec leur profession de manière plus importante. Elles auraient également une influence sur l'implication organisationnelle calculée, car les individus, en étant plus fortement impliqués affectivement avec leur profession, investiraieut plus en termes de temps et d'efforts vis à vis de leur profession. A partir de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante:

H2.1: Les pratiques de gestion de ressources humaines (la reconnaissance, la gestion de carrière, la gestion de la performance, la rémunération, et le développement de compétences) sont positivement corrélées avec l'implication professionnelle affective.

⁵ A la suite d'autres chercheurs (Meyer et Smith, 2000; Paré et al., 2001; Agarwala, 2003), nous estimons que l'implication organisationnelle serait plus influencée par les signaux qu'envoieut aux employés les pratiques de GRH que par les pratiques en elles-mêmes. C'est pourquoi nous examinons les relations entre l'implication organisationnelle et les perceptions que se font les employés des pratiques de GRH mises en place dans leur organisation.

H2.2: Les pratiques de gestion de ressources humaines (la reconnaissance, la gestion de carrière, la gestion de la performance, la rémunération, et le développement de compétences) sont positivement corrélées avec l'implication professionnelle calculée.

3. Cadre méthodologique

Pour effectuer la collecte de données, nous avons procédé à une étude statistique sur la base d'une enquête par questionnaire. La nature de l'échantillon, la méthode de recueil de données et la mesure des variables sont exposés dans les parties suivantes.

3.1. Echantillon et méthode de recueil de données

Nous avons élaboré un questionnaire en espagnol, qui a été pré-testé d'abord par rapport à la traduction du français à l'espagnol auprès des trois chercheurs, puis auprès de deux experts au Mexique, et ensuite auprès d'une dizaine de professionnels de TI mexicains.

Cette étape de pré-test achevée, nous avons contacté via Internet 120 entreprises du secteur de TI au Mexique. Parmi celles-ci, 25 entreprises ont accepté de participer à notre étude. C'est grâce à ces entreprises que nous avons pu convier 2435 professionnels de TI à répondre à notre questionnaire qu'ils ont pu remplir par Internet.

Notre échantillon final est constitué de 514 professionnels de TI, soit un taux de réponse de 21,1%. Il comprend 27,8% de femmes et 72,2% d'hommes. La moyenne d'âge des répondants est de 30,6 ans, la moyenne de leur ancienneté dans la profession est de 8 ans, et la moyenne d'ancienneté dans l'organisation est de 4 ans et demi. Les participants dans cette étude ont en moyenne un niveau d'études de licence (bac+4 au Mexique).

3.2. La mesure de variables

L'implication organisationnelle et l'implication professionnelle ont été mesurées sur une échelle de Likert en sept points. Les échelles qui ont été utilisées pour mesurer les pratiques de GRH, l'implication organisationnelle et l'implication professionnelle sont décrites dans ce qui suit. La liste des exemples des items pour les échelles se trouvent dans la partie d'annexes.

3.2.1. La mesure des pratiques de gestion de ressources humaines

Nous avons décidé de développer les échelles de mesure des perceptions des pratiques de GRH à partir des contributions de Ogilvie (1986), Gaertner et Nollen (1989) et Paré et al., (2001). Le développement de ces échelles ont fait l'objet d'une étude exploratoire et d'une étude de validation. D'après les résultats obtenus dans l'étude exploratoire, grâce à des analyses factorielles exploratoires, nous avons retenu 23 items et 5 dimensions: (1) Pratiques de reconnaissance (3 items, $\alpha=0,8975$); (2) Pratiques de gestion de carrière (4 items, $\alpha=0,8962$); (3) Pratiques de gestion de performance (4 items, $\alpha=0,8738$); (4) Pratiques de rémunération (5 items, $\alpha=0,8743$); (5) Pratiques de développement de compétences (7 items, $\alpha=0,9271$). C'est avec ces 23 items que nous avons entamé la deuxième étude de validation.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire nous ont permis de retenir 21 items et 5 dimensions: (1) Pratiques de reconnaissance (3 items, $\alpha=0,8859$); (2) Pratiques de gestion de carrière (4 items, $\alpha=0,8943$); (3) Pratiques de gestion de performance (3 items, $\alpha=0,9106$); (4) Pratiques de rémunération (4 items, $\alpha=0,8351$); (5) Pratiques de développement de compétences (7 items, $\alpha=0,9209$). Ces résultats ont été validés par l'analyse factorielle confirmatoire, comme l'indique le tableau 1.

Tableau 1
Pratiques de Gestion de Ressources Humaines -Indices d'ajustement du modèle

Modèles	X^2	DI	X^2/dl	GFI	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	AIC	CAIC	PGFI	PNFI
1	3822,107	299	12,783	0,575	0,501	0,152	0,608	0,639	3926,107	4198,703	0,49	0,571
2	1092,479	284	3,847	0,847	0,811	0,074	0,905	0,917	1226,479	1577,708	0,685	0,779
3	939,667	237	3,965	0,854	0,815	0,076	0,911	0,923	1065,667	1395,927	0,675	0,773

Modèle 1: facteur unique, 23 items initiaux; Modèle 2: cinq facteurs, 23 items, phase exploratoire; Modèle 3: cinq facteurs, 21 items, phase validation.

3.2.2. La mesure de l'implication organisationnelle

La mesure de l'implication organisationnelle, affective et calculée, a été effectuée grâce aux échelles d'Allen et Meyer (1990). L'échelle ACS (Affective Commitment Scale) est formée de 8 items, et l'échelle CCS (Continuance Commitment Scale) est composée de 8 items. L'analyse factorielle exploratoire a réduit ces échelles à 7 et 5 items respectivement. L'alpha de Cronbach pour l'échelle de ACS est de 0,8561 et celle de l'échelle CCS est de 0,7942. L'analyse factorielle confirmatoire privilégie cette structure factorielle, telle qu'elle est montrée dans le tableau 2⁶.

⁶ Les résultats de cette recherche ajoutent encore à la controverse existant sur la double dimensionnalité de l'échelle de l'implication calculée de Meyer et Allen (1990). En effet, bien que nous n'ayons trouvé qu'une seule

Tableau 2
Implication Organisationnelle-Indices d'ajustement du modèle

Modèles	X^2	DI	X^2/dl	GFI	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	AIC	CAIC	PGFI	PNFI
1	1209,368	104	11,629	0,691	0,596	0,144	0,522	0,585	1273,368	1441,119	0,528	0,49
2	517,014	103	5,02	0,876	0,837	0,089	0,819	0,845	583,014	756,008	0,664	0,699
3	889,015	54	16,463	0,721	0,597	0,174	0,545	0,628	937,015	1062,828	0,499	0,503
4	333,663	53	6,296	0,892	0,842	0,102	0,844	0,875	383,663	514,719	0,606	0,687

Modèle 1: facteur unique, 16 items initiaux; Modèle 2: deux facteurs, 16 items initiaux; Modèle 3: facteur unique, 12 items; Modèle 4: deux facteurs, 12 items.

3.2.3. La mesure de l'implication professionnelle

Après avoir effectué la revue des échelles de mesure existantes dans la littérature sur l'implication professionnelle, nous n'avons pas trouvé une échelle mesurant l'implication professionnelle des professionnels de TI. Or, il nous semble que le cas des professionnels de TI est spécifique par rapport aux autres professionnels dans la mesure où les professionnels de TI sont soumis à de très fortes contraintes en termes d'actualisation continue de leur bases de connaissances, dans un contexte technologique très rapide (Agarwal et Ferratt, 2002), ce qui influence plus fortement encore la dimension calculée de leur implication professionnelle. Ainsi, bien qu'il existe des échelles mesurant l'implication vis à vis d'une profession en général, nous estimons que l'élaboration d'une échelle de mesure propre nous permettra d'obtenir une compréhension plus fine des sous-dimensions de leur implication professionnelle. L'outil que nous avons développé a été construit à partir d'items propres et des items adaptés de Hall (1968); de Mowday et al. (1979), et de Meyer et al. (1993).

Le développement de cette échelle a fait l'objet d'une étude exploratoire et d'une étude de validation. D'après les résultats obtenus dans l'étude exploratoire, grâce à de analyses factorielles exploratoires, nous avons retenu 22 items avec et 5 dimensions: (1) Affective-efforts supplémentaires (3 items, $\alpha=0,7538$); (2) Affective-identification avec la profession (4 items, $\alpha=0,7716$); (3) Calculée-progression professionnelle (7 items, $\alpha=0,8393$); (4) Calculée-investissements réalisés dans la profession (4 items, $\alpha=0,8181$); (5) Calculée-manque d'alternatives attractives dans d'autres professions (4 items, $\alpha=0,8300$). C'est alors avec ces 22 items que nous avons entamé la deuxième étude de validation.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire nous ont permis de retenir 20 items et 4 dimensions: (1) Affective (6 items, $\alpha=0,8479$); (2) Calculée-progression professionnelle (6 items, $\alpha=0,8409$); (3) Calculée-manque d'alternatives attractives dans d'autres professions (4 items, $\alpha=0,8307$); (4) Calculée-investissements réalisés dans la profession (4 items, $\alpha=0,8215$). Ces résultats ont été validés par l'analyse factorielle confirmatoire, comme l'indique le tableau 3⁷.

dimension dans cette échelle, d'autres auteurs ont trouvé deux dimensions. Cette controverse sur la dimensionnalité de cette échelle a été déjà soulignée par Meyer et Herscovitch (2001, p. 305).

⁷ Au sujet de l'évaluation des sous-dimensions de l'implication professionnelle calculée, les résultats exploratoires et de validation obtenus dans cette recherche sont en accord avec les résultats d'autres recherches (par exemple celles de Blau, 2001, 2003) qui soutiennent l'existence empirique de deux dimensions de

Tableau 3
Implication Professionnelle-Indices d'ajustement du modèle

Modèles	X^2	DI	X^2/dl	GFI	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	AIC	CAIC	PGFI	PNFI
1	2962,718	209	14,176	0,554	0,461	0,16	0,351	0,413	3050,718	3281,376	0,458	0,36
2	2763,997	170	16,259	0,549	0,443	0,172	0,341	0,41	2843,997	3053,686	0,445	0,356
3	563,462	199	2,831	0,909	0,884	0,06	0,91	0,922	671,462	954,542	0,715	0,763
4	500,575	164	3,052	0,909	0,883	0,063	0,911	0,923	592,575	833,717	0,71	0,769

Modèle 1: facteur unique, phase exploratoire; Modèle 2: facteur unique, phase validation; Modèle 3: cinq facteurs, phase exploratoire; Modèle 4: quatre facteurs phase validation.

4. Résultats

Le test des hypothèses a été effectué grâce à des analyses de corrélation bivariées et des analyses de régression. L'hypothèse H1.1 à été totalement validée, toutes les variables concernant les pratiques de GRH sont fortement corrélées ($p < 0,01$) d'une manière positive avec l'implication organisationnelle affective. Par contre, malgré nos attentes, l'hypothèse H1.2 à été partiellement validée, seule la pratique de GRH concernant le développement de compétences est corrélée significativement ($p < 0,01$) avec l'implication organisationnelle calculée. Pour leur part, les hypothèses H2.1 et H2.2 sont partiellement validées, seules quelques pratiques contribuant significativement à l'implication professionnelle affective et calculée.

Le tableau 4 présente les statistiques descriptives et les corrélations bivariées entre les variables de la recherche.

l'implication professionnelle calculée selon l'opérationnalisation de Meyer et al. (1993): le manque d'alternatives dans d'autres professions et les investissements effectués dans la profession.

Tableau 4
Statistiques descriptives et les corrélations bivariées entre les variables

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Imp. org. affec.	5,02	0,81	-										
2. Imp. org. calc.	4,05	1,22	0,029	-									
3. Imp. prof. affec.	6,26	0,65	0,329**	-0,094**	-								
4. Imp. prof. calc. prog. prof.	6,44	0,26	0,013	0,102*	0,066	-							
5. Imp. prof. calc. manque alter.	3,67	0,55	0,074	0,340**	-0,009	-0,006	-						
6. Imp. prof. calc. invest. prof.	4,72	0,76	0,072	0,318**	0,037	0,026	0,098*	-					
7. Prat. de reconnaissance	3,38	0,73	0,211**	0,084	0,001	0,112*	0,048	0,147**	-				
8. Prat. de gestion de carrière	3,66	0,45	0,417**	0,015	0,132**	-0,002	0,063	-0,080	0,054	-			
9. Prat. de gestion de la performance	3,99	0,09	0,218**	-0,049	0,114**	0,075	-0,024	0,042	0,015	0,027	-		
10. Prat. de rémunération	3,77	0,49	0,236**	0,058	0,006	-0,031	0,137**	0,034	0,029	0,060	0,024	-	
11. Prat. de dévelop. de compétences	4,18	0,72	0,295**	0,114**	-0,005	0,012	0,071	0,142**	0,018	0,040	0,003	0,044	-

*p < 0,05;**p < 0,01

Pour évaluer les liens existants entre les pratiques de GRH et les variables dépendantes (l'implication organisationnelle et professionnelle, affective et calculée) d'une manière simultanée, nous utiliserons des analyses de régression multivariées. Quand les cinq pratiques de GRH sont mises en même temps, elles représentent 36.4% et 2.5% de la variance de l'implication organisationnelle affective et calculée respectivement. Ces cinq pratiques représentent 3%, de la variance de l'implication professionnelle affective, puis, respectivement, 1.9%, 2.8%, et 5.2%, et de l'implication professionnelle calculée selon les trois sous-dimensions de cette dernière: progression professionnelle, manque d'alternatives et investissements dans la profession.

Afin de déterminer l'importance relative de chacune des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle et professionnelle, affective et calculée, des analyses supplémentaires ont été effectuées. Cela nous a permis d'évaluer la contribution incrémentale attribuée à chaque pratique de GRH en particulier. Toutes les pratiques de GRH contribuent significativement à l'implication organisationnelle affective. Seule la pratique de développement de compétences contribue significativement à l'implication organisationnelle calculée. Pour leur part, seules

les pratiques de gestion de carrière et de gestion de la performance contribuent significativement à l'implication professionnelle affective, les pratiques de reconnaissance contribuent significativement à l'implication professionnelle calculée, selon les sous-dimensions de progression professionnelle et des investissements effectués dans la profession. Les pratiques de rémunération contribuent significativement à l'implication professionnelle, selon la sous-dimension calculée de manque d'alternatives. Le tableau 5 présente les résultats de ces analyses.

Tableau 5
Contribution incrémentale (ΔR^2) des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication organisationnelle et l'implication professionnelle

Variables Indépendantes	Variables Dépendantes					
	Imp. org. affective ΔR^2	Imp. org. calculée ΔR^2	Imp. prof. affective ΔR^2	Imp. prof. calculée – prog. prof. ΔR^2	Imp. prof. calculée – manque alter. ΔR^2	Imp. prof. calculée – invest. ΔR^2
1. Prat. de reconnaissance	0,045**	0,007	0,000	0,013*	0,002	0,022**
2. Prat. de gestion de carrière	0,174**	0,000	0,017**	0,000	0,004	0,006
3. Prat. de gestion de la performance	0,048**	0,002	0,013**	0,006	0,001	0,002
4. Prat. de rémunération	0,054**	0,003	0,000	0,001	0,019*	0,001
5. Prat. de dévelop. de compétences	0,087**	0,013*	0,005	0,000	0,005	0,020**
Total R²	0,364**	0,025*	0,030**	0,019*	0,028*	0,052**

* p < 0,05; ** p < 0,01

5. Discussion

Nous avons fait l'hypothèse que les pratiques de GRH et l'implication professionnelle, d'une part, et que les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle, d'autre part, étaient positivement corrélées, à l'instar d'autres études qui envisagent une telle relation (London, 1983; Meyer et Smith, 2000). En analysant les corrélations existantes entre les variables étudiées, ainsi que les résultats des régressions effectuées, les hypothèses sont partiellement validées.

5.1. L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication organisationnelle

Les résultats obtenus concernant le lien entre les pratiques de GRH étudiées et l'implication *organisationnelle affective*, valident l'hypothèse H1.1, et confirment les résultats d'autres recherches (Meyer et Smith, 2000). Nous confirmons ici l'importance bien connue de ces pratiques, qui sont particulièrement cruciales pour ce type de population. Ces résultats, qui sont convergents avec ceux d'autres études principales, nous laissent penser qu'ils relèvent plus de la profession elle-même que de l'origine géographique de notre échantillon.

Néanmoins, les résultats de cette recherche ne valident pas notre hypothèse H1.2, sauf pour ce qui concerne les pratiques de *développement des compétences*. Seules ces pratiques sont en effet corrélées significativement avec l'implication *organisationnelle calculée*. Les salariés considéreraient ainsi que la perte des pratiques de *développement de compétences* mises en place dans leurs organisations actuelles serait très coûteuse, du fait qu'il ne serait pas facile de retrouver les mêmes avantages dans d'autres organisations, de ce point de vue. Cela peut signifier également, qu'il existe, dans le contexte de notre étude, dans un pays comme le Mexique, et dans ce secteur-là, où la formation professionnelle reste peu développée (notamment à cause de l'absence de soutiens gouvernementaux à la formation, ou de politiques fiscales adaptées), un avantage important, en terme de rétention des employés, pour les entreprises qui organisent des programmes systématiques et significatifs de développement des compétences.

Les résultats de notre étude indiquent que les pratiques de *reconnaissance*, de *rémunération*, de *gestion de carrière*, et de *performance* n'influencent pas significativement la dimension calculée de l'implication organisationnelle. Cela suggère que les salariés considéreraient qu'ils pourraient trouver assez facilement ces autres types de pratiques de GRH dans les mêmes conditions, dans d'autres organisations, parce qu'ils ne ressentiraient pas de manière significative comme un coût le fait de ne plus pouvoir profiter de ces pratiques s'ils devaient quitter leurs organisations présentes. Même si dans cette recherche nous n'avons pas trouvé de liens significatifs entre ces pratiques de GRH et l'implication organisationnelle calculée, cela ne veut pour autant pas dire que ces pratiques ne puissent pas influencer, malgré tout, cette dernière. Il faudrait, pouvoir mesurer également l'influence des pratiques de GRH, en considérant non seulement le degré d'accord ou de désaccord de la part des répondants sur la qualité des pratiques existantes, mais aussi sur l'usage réel qu'ils ont pu faire de ces pratiques. Il est fort possible que ceux qui aient vraiment profité des pratiques existantes (par exemple, ceux qui auraient reçu des félicitations ou auraient progressé dans la hiérarchie) possèdent un niveau plus élevé d'implication organisationnelle calculée que ceux qui n'en auraient pas ou peu profité (Meyer et Smith, 2000).

5.2. L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication professionnelle

Les hypothèses H2.1 et H2.2 ne sont validées que partiellement. En effet, les pratiques de *reconnaissance*, de *rémunération* et de *développement de compétences* influencent significativement l'implication professionnelle *calculée*, mais pas l'implication professionnelle *affective*, alors que c'est l'inverse pour les pratiques de *gestion de carrière* et de *performance*.

Seules les pratiques de *gestion de carrière* et de *performance* sont corrélées positivement avec l'implication professionnelle affective. Les employés indiqueraient ainsi l'importance que représente pour eux la possibilité de progresser dans leur organisation, y compris pour le développement de leur sentiment d'appartenance à la profession. comme le montre London (1988). Progresser dans l'organisation permettrait ainsi un meilleur développement professionnel. Changer d'organisation en permanence n'apparaît pas comme une panacée à cet égard. Ces résultats suggèrent également que si l'employé adhère aux critères de performance établis dans son organisation, son implication affective avec la profession sera elle-même renforcée. Cet aspect est particulièrement sensible dans un secteur d'activité qui

repose sur des prestations intellectuelles et un fort travail d'équipe, et où, par conséquent, la performance individuelle s'avère souvent difficile à évaluer.

Les pratiques de *reconnaissance*, de *rémunération* et de *développement de compétences* ne semblent ni favoriser ni défavoriser le sentiment d'appartenance de l'employé à la profession. Ces résultats sont contre-intuitifs. Cela est peut être lié au fait que les professionnels de ce type d'activité, telles que le développement de logiciels, considèrent leur profession comme une passion, au point que l'absence même de telles pratiques n'affecteraient pas sensiblement leur sentiment d'appartenance à la profession. Pour ce qui est des pratiques de *reconnaissance*, les employés dans un tel secteur d'activité pourraient compenser ainsi par exemple l'absence de reconnaissance par une estime de soi importante en tant qu'elle se réfère à leur profession. Une autre possibilité est qu'ils accorderaient une importance beaucoup plus significative aux jugements de leurs pairs qu'aux jugements de leurs supérieurs hiérarchiques qui ne seraient pas toujours des experts dans le domaine. La faiblesse ou l'absence de pratiques de *développement de compétences* pourraient être compensées par exemple par des actions d'auto-formation à partir de sources externes. Ce ne serait pas la *rémunération* non plus qui ferait que les personnes se sentiraient appartenir plus ou moins à une profession, du fait qu'il pourrait exister des différences significatives en termes de rémunération pour des employés ayant la même profession dans des postes comparables.

D'autre part, les pratiques, de *reconnaissance*, de *rémunération* et de *développement de compétences*, sont corrélées de manière significative avec l'implication professionnelle calculée. Ce sont ces trois types de pratiques qui encourageraient l'implication professionnelle calculée (progression professionnelle, manque d'alternatives et investissements dans la profession). Ces résultats ne nous étonnent guère, car ces trois types de pratiques augmentent sensiblement, par nature, les coûts liés au départ volontaire de la profession. Par contre, les pratiques se référant à la *gestion de carrière*, et la *performance*, n'influencent pas significativement les niveaux d'implication professionnelle calculée des salariés. Cela pourrait vouloir dire que même si les salariés sont en accord avec les pratiques mises en place dans l'entreprise, ils pourront certes considérer cela comme un avantage par rapport à leur sentiment d'appartenance à la profession, comme on l'a exposé précédemment, mais ces pratiques n'auraient pas d'influence significative sur les coûts de sortie perçus par rapport à la profession. Une des dimensions principales de l'implication professionnelle calculée est le manque d'alternatives dans d'autres professions. Leur capital de connaissances accumulé leur permettrait de faire une transition (potentielle) vers des professions connexes, sans que les pratiques de gestion de carrière et de performance importent réellement par rapport à cette perception.

6. Conclusion

Cette recherche contribue aux études existantes qui n'ont pratiquement jamais évalué l'influence des pratiques de GRH sur l'implication professionnelle. Seul London (1983) fait exception, encore que cet auteur n'ait considéré que la dimension affective de cette forme d'implication comme variable dépendante, et pas la dimension calculée de celle-ci. En outre, par rapport aux études effectuées sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle cette fois, cette recherche nous offre une perspective supplémentaire du fait que la plupart des études effectuées dans ce domaine n'ont considéré que la dimension affective de cette forme d'implication comme variable dépendante, et seulement très rarement la dimension calculée de celle-ci.

Les résultats obtenus dans cette recherche possèdent un intérêt pratique certain. Les résultats de la présente recherche suggèrent que des facteurs du contexte de travail contribuent à l'implication organisationnelle et professionnelle des employés. Les pratiques de GRH influencent significativement l'implication organisationnelle affective des professionnels de TI, ce qui possède d'importantes répercussions pour les managers de ressources humaines. A partir de nos résultats, les responsables de gestion des ressources humaines disposent de plusieurs variables d'action afin de concevoir et de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines en mesure d'influencer réellement l'implication organisationnelle. La recherche présente montre que les dirigeants devraient mettre l'accent sur les pratiques de reconnaissance, de rémunération, de gestion de la carrière, de gestion de la performance et de développement de compétences. Ces aspects sont susceptibles de favoriser l'implication organisationnelle affective des salariés, car ils permettent aux employés de savoir que l'organisation les valorise, et qu'elle prend soin de leur bien-être et de leurs attentes professionnelles. Rappelons que l'importance de ces aspects est d'autant plus sensible que l'implication organisationnelle est très fortement corrélée avec les intentions de turnover de ces types de salariés (Paré et al., 2001; Gutiérrez-Martinez, 2006). Une organisation qui met en place des systèmes de gestion des ressources humaines qui veillent aux variables indiquées auparavant est susceptible de disposer des avantages d'une implication organisationnelle plus élevée de la part de ses employés. Etablir des stratégies pour améliorer l'implication organisationnelle de ces employés, est un impératif pour les entreprises si elles veulent survivre et réussir à long terme, surtout pour ce qui est des travailleurs de la connaissance.

Les résultats montrent aussi tout l'intérêt pour les dirigeants de développer des pratiques de gestion de carrière, et de gestion de la performance, du fait des liens que ces facteurs entretiennent avec l'implication professionnelle affective. L'implication professionnelle calculée pourrait également être favorisée, grâce aux pratiques de reconnaissance, de rémunération et de développement de compétences. L'intérêt qui devrait être porté par les cadres dirigeants quant aux aspects indiqués est d'autant plus grand que l'implication professionnelle des salariés permet de limiter de manière significative les intentions de turnover de ces salariés (Blau, 1989; Meyer et al., 1993; Lee et al., 2000).

Cette recherche présente bien sur certaines limites. Elle n'a pas pris en compte des modérateurs potentiels de la relation entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle, d'une part, et l'implication professionnelle, d'autre part. Par exemple, il se pourrait que l'implication professionnelle des individus affecte la force de la relation entre les

pratiques de GRH et l'implication organisationnelle. Des recherches futures devraient donc prendre en compte cette relation.

Bibliographie

Ouvrage:

LAWLER, E. E. III (1992), *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*, Jossey Bass, San Francisco.

MORROW P. (1993), *The Theory of measurement of work commitment*, Greenwich, JAI Press.

THEVENET M. (1992a), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris.

Article dans une revue, dans un congrès ou dans un ouvrage collectif:

AGARWAL, R., FERRATT, T. (2002), «Enduring Practices for managing IT Professionals», *Communications of the ACM*, vol. 45, n°9, p.73-79.

AGARWALA T. (2003), «Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n°2, p.175-197.

ALLEN N., MEYER J. P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, n°1, p.1-18.

AUDET M. (2004), «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, n°3, p.20-27.

BARTOL K. M. (1982), «Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications», *MIS Quarterly*, vol. 6, n°4, p.49-70.

BECKER H. S. (1960), «Notes on the concept of commitment», *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n°1, p.32-40.

BLAU G. (2001), «On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment», *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p.279-298.

BLAU G. (2003), «Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n°4, p.469-488.

BLAU G. J. (1989), «Testing the generalizability of a career commitment measure and Its Impact on Employee Turnover», *Academy of Management Proceedings*, p.53-57.

FINNEGAN P., MURRAY J. (1999), «Between individuals and teams: human resource management in the software sector», *Journal of Global Information Management*, vol. 7, n°2, p.4-12.

GAERTNER K. N., NOLLEN S. D. (1989), «Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization», *Human Relations*, vol. 42, n°11, p.975-991.

GINZBERG M. J., BAROUDI J. J. (1988), «MIS careers: a theoretical perspective», *Communications of the ACM*, vol. 31, n°5, p.586-594.

- GROVER S. L., CROOKER K. J. (1995), «Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachments of parents and non-parents», *Personnel Psychology*, vol. 48, n°2, p.271-288.
- GUTIERREZ-MARTINEZ I. (2006), «L'implication organisationnelle des professionnels de TI», *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°168-169, p.143-156.
- HALL R. H. (1968), «Professionalization and bureaucratization», *American Sociological Review*, vol. 33, n°1, p.92-104.
- IGBARIA M., BAROUDI J. J. (1995), «The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: an examination of gender differences in the IS work place», *MIS Quarterly*, vol. 19, n°1, p.107-123.
- IGBARIA M., GREENHAUS J. H. (1992), «Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model», *Communications of the ACM*, vol. 35, n°2, p.34-49.
- IGBARIA M., WORMLEY W. M. (1992), «Organizational experiences and career success of IS professionals and managers: an examination of race differences», *MIS Quarterly*, vol. 16, n°4, p.507-529.
- IRVING P. G., COLEMAN D. F., COOPER C. L. (1997), «Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°3, p.444-452.
- LEE K., CARSWELL J. J., ALLEN N. J. (2000), «A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°5, p.799-811.
- LONDON M. (1983), «Toward a theory of career motivation», *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, p.620-630.
- LONDON M. (1988), «Organizational support for employees' career motivation: a guide to human resource strategies in changing business conditions», *Human Resource Planning*, vol. 11, n°1, p.23-32.
- MEYER J. P., ALLEN N. J., SMITH D. (1993), «Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°4, p.538-551.
- MEYER J. P., HERSCOVITCH L. (2001), «Commitment in the workplace: toward a general model», *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p.299-326.
- MEYER J. P., SMITH C. A. (2000), «HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, p.319-331.
- 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., STEERS R. M., PORTER L. W. (1979), «The measurement of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n°2, p.224-247.
- NEVEU J-P. (1994), «A propos de l'intention de démission», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, p.27-38.
- OGILVIE J. R. (1986), «The role of human resource management practices in predicting organizational commitment», *Group & Organization Studies*, vol. 11, n°4, p.335-359.

- PAILLE P. (2004), «Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, p.31-46.
- PARÉ G., TREMBLAY, M., LALONDE P. (2001), «The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel», *Série Scientifique CIRANO, Working Paper Series #2001s-24*, Montréal, Canada, p.24.
- RAGHUNATHAN B., RAGHUNATHAN T. S., TU Q. (1998), «An empirical analysis of the organizational commitment of information systems executives», *Omega (Oxford)-Int. J. Mgmt. Sci.*, vol. 26, n°5, p.569-580.
- SNAPE E., REDMAN T. (2003), «An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom Human Resource Management Specialists», *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°1, p.152-159.
- SORENSEN J. E., SORENSEN T. L. (1974), «The conflict of professionals in bureaucratic organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, n°1, p.98-106.
- THEVENET M. (1992b), «Les professionnels peuvent-ils s'impliquer?», in Le Duff R. et Allouche J. (coordinators), *Annales du Management, Tome II: Contributions*, Paris, Economica, p.487-496.
- TREMBLAY, M. GUAY, P., SIMARD, G. (2000), «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines», *Série Scientifique CIRANO, Working Paper Séries #2000s-24*, CIRANO, Montréal, Canada, 24p.
- TU Q., RAGUNATHAN B., RAGUNATHAN T. S. (2001), «An path analytic study of the antecedents of organizational commitment of IS managers», *Information Resources Management Journal*, vol. 14, n°3, p.27-36.
- VANDENBERGHE C. (2004), «Conserver ses employés productifs: Nature du problème et stratégies d'intervention», *Gestion*, vol. 29, n°3, p.54-63.

ANNEXES: Exemple des items des échelles

Variable	Exemple des items
Pratiques de reconnaissance	«Dans ma division de travail, les superviseurs félicitent régulièrement les employés en reconnaissance de leurs efforts» ou «Dans ma division de travail, des comptes-rendus de suivi sont donnés régulièrement aux employés, quant aux suggestions qu'ils ont faites auparavant».
Pratiques de gestion de carrière	«Cette entreprise satisfait mes attentes en terme de progression de poste» ou «Je connais les critères établis pour avoir accès à des promotions hiérarchiques».
Pratiques de gestion de la performance	«Les critères utilisés par l'entreprise pour évaluer la performance sont connus des employés» ou «Les principes de management d'évaluation de la performance sont transparents dans l'entreprise». Les principes de management d'évaluation de la performance sont transparents dans l'entreprise.
Pratiques de rémunération	«J'estime que mon salaire est équitable, par rapport aux salaires des autres personnes de même niveau hiérarchique dans l'entreprise» ou «Les augmentations de salaires et/ou les bonus que j'ai reçus reflètent de manière adéquate les évaluations de mes performances récentes»
Pratiques de développement de compétences	«J'ai reçu de bonnes actions de formation de la part de cette entreprise pour le travail que j'effectue actuellement» ou «Cette entreprise ne m'a pas accordé une très bonne formation pour mon travail actuel».
L'implication affective avec la profession	«Je m'identifie fortement avec mon métier de professionnel de technologies d'information» ou «Je suis disposé(e) à consacrer des efforts plus soutenus que ceux qui sont normalement attendus, afin de continuer à faire partie de ceux qui exercent en tant que professionnels de technologies d'information».
La progression professionnelle	«Je suis reconnu(e) pour mes compétences ou mon expertise technique dans cette profession» ou «Par rapport à ma profession, je me dois d'être à la pointe des nouvelles technologies ou des nouveaux produits dans le secteur de technologies d'information».
Le manque de perception d'alternatives attractives dans d'autres professions	«Etant donné mes antécédents et mon expérience, il existe d'autres alternatives possibles pour moi dans d'autres professions que je trouve attractives» ou «Je sais que je disposerais de plusieurs alternatives, si je souhaitais changer de profession»
Les investissements réalisés dans la profession	«Il serait très coûteux pour moi, en termes financiers, de changer de profession» ou «Pour moi, exercer une autre profession demanderait d'abandonner un investissement substantiel en terme de formation de ma part».
L'implication organisationnelle affective	«Je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens» ou «Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise»
L'implication organisationnelle calculée	«Je pense avoir trop peu de choix pour pouvoir quitter cette entreprise» ou «Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise maintenant»