

Comprendre l'implication dans la sphère professionnelle : Revue de littérature

Understanding commitment on the professional context: Literature review

MALKI Sanaa

Doctorante en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr – Maroc

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Sanaa.malki.sm@gmail.com

EL AMILI Omar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

O.elamili@uiz.ac.ma

EL KHOURCHI Baba

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim

Université Ibn Zohr – Maroc

Laboratoire des études et des recherches en économie et gestion

B.elkhourchi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 07/10/2021

Date d'acceptation : 15/11/2021

Pour citer cet article :

MALKI.S. & Al (2021) «Comprendre l'implication dans la sphère professionnelle : Revue de littérature»,

Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro :11» pp :424 - 444

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux sur l'implication des individus dans l'organisation durant cette dernière décennie. Toutefois, la littérature manque de consensus permettant de délimiter ce concept. Dans ce sens, cet article a pour objectif d'élucider le concept d'implication sous ses différentes facettes. L'implication au travail permet de clarifier le lien qu'entretient un individu avec son organisation. Ceci dit, un individu impliqué s'identifie aux objectifs de son organisation et considère son travail telle une expérience à travers laquelle il s'identifie lui-même. Par ailleurs, la difficulté de définir l'implication n'est pas seulement liée à la redondance de ce concept mais aussi à la précision de sa nature : attitudinale ou comportementale. Ainsi, pour mieux examiner cette notion, nous avons présenté les deux approches et analysé leurs alliages. Nous avons également jugé nécessaire d'analyser les différentes formes d'implication pour mieux cerner cette notion et limiter les multiples concepts qui lui sont associés. Finalement, la dernière section de notre article vise à distinguer l'engagement de l'implication. En effet, l'engagement fait référence au lien entre l'individu et son travail tandis que l'implication renvoie au lien de l'individu avec son organisation.

Mots clés : Implication ; Engagement ; attitude ; comportement ; organisation

Abstract

Management science research has proposed a body of work on the involvement of individuals in the organization over the last decade. However, the literature lacks a consensus to delimit this concept. In this sense, this article aims to elucidate the concept of involvement in its different facets. Involvement at work clarifies the link between an individual and his or her organization. This being said, an involved individual identifies with the objectives of his organization and considers his work as an experience through which he identifies himself. Moreover, the difficulty in defining involvement is not only related to the redundancy of this concept but also to the precision of its nature: attitudinal or behavioral. Thus, in order to better examine this notion, we have presented the two approaches and analyzed their alliances. We have also considered it necessary to analyze the different forms of involvement in order to better define this notion and to limit the multiple concepts associated with it. Finally, the last section of our article aims to distinguish commitment from involvement. Indeed, commitment refers to the link between the individual and his or her work, whereas involvement refers to the link between the individual and his or her organization.

Keywords : Involvement ; commitment ; attitude ; behavior ; organization

Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation et de compétitivité, les entreprises sont incitées à repenser leurs modes de gestion et management en améliorant leurs façons d'appréhender les salariés. En ce sens, l'amélioration de la performance des entreprises dépend en partie d'une meilleure gestion des ressources humaines, notamment d'un meilleur encadrement de l'implication des salariés.

L'implication des individus dans les organisations devient cruciale lorsque les entreprises sont tenues d'être innovantes, d'amélioration continue, de normes de qualité élevées et de prix compétitifs, et aussi lorsque les efforts des employés deviennent une ressource indispensable.

Le concept d'implication a été défini, étudié et mesuré de manière approfondie et variée. En effet, des décennies de recherche ont été consacré à ce domaine. Cependant, il est toujours critiqué pour la redondance de ses concepts et son manque de précision (Morrow, 1983). Ce concept correspond à un processus d'identification des objectifs d'une organisation par plusieurs parties prenantes. Ces groupes peuvent comprendre des cadres supérieurs, des clients, des syndicats ou même le grand public. Cette approche peut représenter l'évolution naturelle du concept d'implication et des concepts généraux liés aux objectifs organisationnels.

Par ailleurs, l'appellation de ce lien qui unit l'individu à son organisation est soumis à débat vu les différentes traductions françaises du terme « commitment ». Ce terme est tantôt traduit par engagement et tantôt par implication. Or, ces deux traductions renvoient en réalité à deux concepts distincts étudiant le lien entre l'employé et différents aspects de son travail. En 1996, Neveu met fin à cette confusion et recommande d'utiliser le terme « engagement » lorsqu'on parle du lien entre l'individu et son travail et le terme « implication » lorsqu'on traite la relation entre l'individu et son organisation.

Le but de cet article est de clarifier une certaine confusion dans la littérature concernant la définition de l'implication et de ses différentes formes. Nous allons alors présenter des discussions comme réponses aux questions suivantes : **qu'est-ce que l'implication ? quelles sont les différentes approches et formes de l'implication ? qu'est ce qui rend l'engagement différent de l'implication ?**

Ainsi, la première section de notre article portera sur quelques définitions de l'implication. Ensuite, afin de mieux comprendre ce concept, il est nécessaire de différencier l'implication attitudinale de comportementale ce qui fera l'objet de la deuxième section. La troisième section

discutera les différentes formes de l'implication et pour finir une clarification du concept d'engagement sera présentée afin d'éviter toute confusion.

1. Qu'est que l'implication ?

L'implication a été définie, mesurée et étudiée de manière variée et approfondie. Il existe une multitude de définitions de ce concept dans la littérature (Mowday et al., 1982 ; Morrow, 1983 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Nous présentons quelques-unes qui permettent de mieux assimiler l'implication.

L'implication est un concept, traduit de l'anglais « work commitment », mobilisant les chercheurs au début des années 1970 et ayant apparu dans la recherche française dans les années 1980. L'implication au travail permet de clarifier le lien qu'entretient l'individu avec son travail. Un individu dit impliqué considère son travail telle une expérience à travers laquelle il s'identifie. Dans ce sens, Thevenet (1992) estime qu'on ne peut pas faire partie d'un groupe sans établir progressivement une relation avec lui et sans le principe d'être en partie établi dans cette relation. De ce fait, l'implication résulte de la relation entre l'individu et les caractéristiques de son expérience au travail (Thévénét, 2002, p. 8) :

- ❖ Valeur du travail : par rapport à d'autres expériences de vie telles que le divertissement, la famille, l'environnement et les interactions sociales, le travail lui-même est considéré comme étant précieux.
- ❖ Environnement immédiat : ce sont les relations étroites que les travailleurs peuvent construire dans leur environnement de travail.
- ❖ Le produit manufacturé ou l'activité principale de l'entreprise : lorsqu'une personne travaille dans un département qui est considéré comme porteur de statut social vis-à-vis des autres.
- ❖ Métier : L'individu peut être rattaché au milieu professionnel lié à son domaine d'étude et d'expertise.
- ❖ L'entreprise elle-même et ses objectifs, valeurs, culture, mode de gestion, etc.

Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'implication repose sur deux aspects principaux donnant ainsi lieu à deux définitions. La première stipule que l'implication est « une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001). Quant à la deuxième, les deux auteurs y soulignent que « l'état d'esprit qui accompagne l'implication peut prendre des formes variées, incluant le désir, la perception des coûts liée à l'abandon d'une ligne de conduite. Ces dispositions

psychologiques reflètent des composantes distinctes du construit d'implication sous-jacent » (Meyer et Herscovitch, 2001). En d'autres termes, ces définitions conçoivent l'implication comme une force orientant le comportement de l'individu. Cette force peut être contraignante ou stabilisatrice selon le degré d'implication de l'individu.

Dans le même cadre d'opposition du concept d'implication, Brickman (1987) postule que l'implication suppose deux visions extrêmement opposées. Selon cet auteur, l'implication peut être reliée à un état de « flow » comme elle peut correspondre à une forme d'aliénation. L'état « flow » représente un état d'absorption complète dans lequel l'individu est immergé lorsqu'il s'engage dans une activité. Dans le sens opposé, l'aliénation correspond à l'aspect obligatoire de l'implication ; l'individu est impliqué dans son activité et continue à l'être non par choix, comme le cas de l'état « flow », mais par contrainte afin de ne pas saper ses efforts ou pour tenir sa promesse de ne pas quitter son travail. Ceci dit, l'implication peut être choisie comme elle peut être due, d'où la divergence des deux visions.

Vu d'un autre angle, Thévénet (2002, p. 11) explique que l'implication représente une forme d'attachement de l'individu à l'entreprise, qui peut l'amener à poser des questions, à remettre en cause ce qui se passe et à être insatisfait de la situation de la firme. Il stipule encore que l'entreprise doit remplir trois conditions primordiales à l'implication des employés :

- ❖ La première condition correspond à **la cohérence**. Selon cet auteur, pour que l'employé soit impliqué, il doit nécessairement connaître et comprendre les objectifs de l'entreprise ainsi que sa stratégie. Autrement, comment peut-il être impliqué sans avoir assimilé exactement ce qu'il doit accomplir et pour quel but ? De nombreuses entreprises sont confrontées à des problèmes de communication entre les preneurs de décisions et les employés qui ne deviennent parfois que des exécuteurs. Certainement, la non-participation des employés à la prise de décisions ne fera que réduire leur implication et leur indifférence à l'égard de l'entreprise.
- ❖ **La réciprocité** représente la deuxième condition essentielle à l'implication des individus. Effectivement, un employé qui ne sent pas de réciprocité et un engagement de l'entreprise, ne pourra pas être impliqué. L'engagement envers les employés renvoie à la politique salariale, à la reconnaissance, au statut, à la prise en considération des besoins personnels, etc.

❖ La dernière condition est *l'appropriation*. Est-il possible que l'employé soit impliqué sans voir l'entreprise comme sienne ? Il est ainsi nécessaire de formuler des politiques d'actionnariat salarié ou tout autre politique permettant à l'employé de se sentir en contrôle de la situation et de s'identifier à l'entreprise. De plus, Thévénet (2002, p. 18) a également mentionné l'importance des relations dans l'appréciation de l'expérience de travail. Ces relations ne se limitent pas à la relation hiérarchique traditionnelle entre supérieurs et subordonnés, mais agrège toutes relations interpersonnelles dans une organisation matricielle, dans laquelle il y a plusieurs patrons. L'auteur postule que ces relations vitales pour le travailleur représentent un axe crucial de l'implication. En effet, les conditions abordées plus haut à savoir la cohérence, la réciprocité et l'appropriation sont indissociables des bonnes relations interpersonnelles, notamment celles établies avec les dirigeants ; les conditions seules ne suffisent pas à l'implication des employés. Par conséquent, les managers sont tenus de communiquer des discours et actes cohérents dans l'entreprise, de promouvoir les avantages sociaux à travers la relation qu'ils entretiennent avec les employés et d'incarner un mode de gestion qui permet l'appropriation de chaque employé de son travail. C'est ainsi que Thévénet (2002, p.18) intègre la dimension relationnelle de l'implication : « plus les personnes estiment avoir de bonnes relations dans le travail, avec leur patron, leurs collègues, plus ils sont impliqués dans l'entreprise. Plus on est impliqué, plus on a tendance à penser que les bonnes relations sont capitales pour le bon fonctionnement de l'entreprise » (Thévénet, 2002). Celle-ci s'apparente à la dimension affective de l'implication qui met en évidence l'identification au groupe et le partage des valeurs pour lesquels la relation humaine est un élément principal. Une bonne relation favorisera sans aucun doute l'engagement envers l'organisation et apportera un désir d'y participer et d'y être. La difficulté de définir l'implication n'est pas seulement liée à la redondance de concept mais également à la précision de la nature d'implication. Certains auteurs s'intéressent à l'approche attitudinale tandis que d'autres penchent vers l'attitude comportementale.

2. L'implication entre attitude et comportement

Dans le but de comprendre le concept d'implication, il est nécessaire de différencier l'approche attitudinale de l'approche comportementale (Mowday et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1997 ; Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). Il est alors important de s'interroger sur le processus qui conduit au développement de l'implication afin de distinguer laquelle s'applique. Deux

perspectives sont distinguées par la littérature scientifique dans les années 80 : l'implication attitudinale ou comportementale.

2.1. L'approche attitudinale

Les théories attitudinales de l'implication sont dominantes dans la littérature des sciences de gestion. Les adeptes de cette approche jugent l'implication au travail telle une attitude. Avant d'indiquer la manière dont l'attitude intervient dans l'étude de l'implication, il convient de définir ce concept en premier.

L'attitude peut être définie comme suit : « les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales » (Eagley et Chaiken, 1993, p.1). L'entité peut être un événement, objet, organisation ou personne ; elle est inobservable (Ajzen, 2005, p.3). En d'autres termes, elle correspond au processus par lequel un individu envisage ses relations avec son environnement.

En psychologie, l'attitude est définie tel un état mental envers un objet qu'il soit matériel ou abstrait (valeurs, organisation, profession, personne, etc). Elle permet de déterminer l'action des individus et de prédire leurs comportements ou même leurs intentions (Commeiras, 1994). En ce sens, Mowday et al. (1982) considèrent l'implication attitudinale comme un « état d'esprit » positif de l'employé envers son entreprise et stipulent qu'elle est basée sur la notion de réciprocité et d'échange entre les employés et leurs organisations. De cette manière, nous pouvons conclure que l'implication attitudinale résulte des expériences positives de l'individu dans son organisation (Safy, 2011).

Les théories attitudinales de l'implication sont centrées sur les éléments affectant le développement de l'implication et aussi sur les effets de cette attitude sur le comportement au travail (Vanderberghe et al., 2009). Leur intérêt repose en premier lieu sur la volonté d'analyser les relations psychologiques entre le salarié et son organisation, et, ensuite, de détecter et prédire les intentions comportementales dans le but de mettre en évidence les conséquences (favorables ou défavorables) de ces comportements effectifs dans l'organisation (Safy, 2011). Selon Morrow (1993), l'implication attitudinale est affective dans le sens où les attitudes sont essentiellement des constructions affectives.

2.2. L'approche comportementale

Les théories comportementales sont moins développées que les théories attitudinales et se concentrent sur les « conditions favorisant la répétition d'un comportement ainsi que les effets

de ce comportement sur les attitudes » (Vanderberghe et al., 2009). Cette approche considère l'implication comme un acte réel de l'individu qui peut conduire à une compréhension de ses attitudes envers le travail.

Contrairement à l'approche attitudinale où l'implication est un processus interne à l'individu et le comportement résulte de l'attitude, l'approche comportementale considère l'implication comme un processus externe où l'attitude résulte du comportement (Safy, 2011). Neveu (1993), étant du même avis, souligne « si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affectif, l'implication comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation ».

Ceci dit, l'implication comportementale dépend des actes volontaires de l'individu dans son organisation et non du lien psychologique qu'il entretient avec cette dernière (Safy, 2011). Elle se définit par le lien entre un individu et son comportement. Basée sur le concept de « dissonance cognitive » (Festinger, 1957) qui apparaît lorsque les comportements de l'individu sont incompatibles avec ses pensées, ses propres idées et ses valeurs, l'implication comportementale porte sur la tendance de l'individu à « poursuivre une ligne d'action cohérente » (Becker, 1960) avec leurs objectifs et leurs intérêts. Dans ce sens, O'Reilly et Caldwell (1981) avancent deux hypothèses sur l'implication comportementale : premièrement, les individus sont motivés par la résolution d'incohérences entre les comportements qu'ils adoptent et les attitudes qu'ils ont, et deuxièmement, les effets de l'implication comportementale sont d'assurer que les individus se conforment à des actions cohérentes avec leurs comportements antérieurs. De ce fait, l'implication comportementale provient partiellement des choix de comportements et d'éléments antérieurs de l'individu n'ayant aucun lien avec la nature de l'emploi ou l'organisation (O'Reilly et Caldwell, 1981). Ainsi, cette implication dépend de l'individu.

En outre, O'Reilly et Caldwell (1981) considère l'implication comportementale tel un comportement libre motivé par des raisons intrinsèques plutôt qu'extrinsèque. Elle représente le résultat de l'interprétation et de l'autodéfense des individus de leurs actions comportementales antérieures afin de déterminer leurs actions ultérieures (Salancik et Pfeffer, 1978). Neveu (2003) a par conséquent affirmé que le locus de contrôle de l'implication comportementale réside dans l'individu plutôt que l'organisation comme le cas de l'implication attitudinale.

C'est dans ce contexte que Thévenet (2000 ; 2002), qui opte pour une articulation des deux approches plutôt que d'adopter une approche comportementale , affirme que l'implication relève des actions, des investissements précédents, et donc le résultat d'un parcours personnel qui donne un sens et un intérêt au travail qui sont avant tout propres à l'individu. Selon cet auteur, l'implication est « une pro-action de la personne et non une réaction à des problèmes de personnels ou de management » (Thévenet, 2000). Ainsi, il rejette l'idée de pouvoir créer l'implication « l'implication n'existe pas toujours là où on pense la trouver mais surgit là où on ne l'attend pas » (Thévenet, 2000).

Toutefois, l'approche de l'implication comportementale est peu à peu abandonnée par les chercheurs à cause des difficultés méthodologiques et conceptuelles rencontrées. Effectivement, ce concept est souvent confondu avec l'intention de comportement qui relève de l'implication attitudinale (Safy, 2011). Par exemple, Alutto et al. (1973) ainsi que Ritzer et Trice (1969) expliquent l'implication comportementale par des intentions comportementales telles l'intention de quitter et non par des actions réelles. Cette confusion conceptuelle invite les chercheurs en sciences de gestion à se concentrer sur l'implication attitudinale.

Cependant, on ne peut pas nier l'existence de cette approche. En effet, à travers le concept de dissonance, il est possible de remettre en cause l'expérience de travail qui peut être source d'incohérence dans l'environnement de travail de l'individu et voire même des états psychologiques négatifs impactant sa santé au travail et son comportement effectif au travail.

2.3. Alliage des deux approches

Il est certain qu'une grande partie de la littérature scientifique sur l'implication se focalise sur l'approche attitudinale (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002). Cependant, Meyer et Allen (1991, p.62) ont cherché à concilier les deux approches dans leur analyse de l'implication organisationnelle en définissant l'implication tel un état mental reflétant le type de relation entre l'individu et son organisation et influençant la décision de perdurer cette relation.

Cette articulation des deux approches renvoie à des cadres théoriques distincts mais pas pour autant opposés. En effet, selon Salancik (1977), l'implication attitudinale renvoie à l'attachement de l'individu à l'objet d'implication tandis que l'implication comportementale émane du jugement des comportements antérieurs de l'individu. Sauf que ces deux théories ne sont loin d'être exclusives, Staw et Salancik (1977) fournissent une vision dynamique en tenant compte de l'existence d'un cycle attitude-comportement dans le développement de l'implication. Ils expliquent qu'un employé impliqué tend généralement à adopter des

comportements lui permettant de ne pas quitter l'organisation, ces comportements sont sources d'expériences positives au travail qui renforcent son attitude initiale envers l'organisation (Lacroux, 2008).

Meyer et Hescovitch (2001) ont élargi l'approche dualiste de l'implication organisationnelle développée par Meyer et Allen (1991) pour couvrir d'autres formes d'implication au travail. Il est alors nécessaire d'identifier ses différentes formes.

3. Les multiples formes de l'implication

L'implication est certainement un concept largement étudié mais continue d'être critiqué pour son manque de précision et la redondance de ses concepts (Morrow, 1983). En ayant remarqué l'abondance excessive des concepts liés à l'implication, Morrow (1983) et bien d'autres auteurs ont proposés des typologies et formes de l'implication.

Partant de l'analyse de 30 définitions, Morrow (1983) a construit une typologie d'implication regroupant cinq catégories selon qu'elles portent sur la valeur du travail (éthique, valeur interne), le travail ou le métier (attachement et engagement dans le travail), la carrière (importance accordée au métier), l'organisation (loyauté et dévotion envers l'organisation) et le syndicat. Cette dernière catégorie a été évincée par la majorité des auteurs vu qu'elle ne concerne qu'une partie des employés. Ainsi, en 1993, Morrow propose un concept intégrateur qui est « l'attachement professionnel ». Celui-ci comporte quatre aspects : l'implication dans l'organisation, l'implication ou l'engagement dans le travail, l'implication dans la carrière et la reconnaissance de l'éthique professionnelle (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 51).

De leur côté, Randall et Cote (1991) identifient cinq catégories d'implication : l'implication organisationnelle, l'implication dans la carrière, l'implication dans le travail, l'éthique protestante du travail et l'implication dans le groupe de travail. Ce dernier élément, original à leur typologie, se définit par l'identification ou l'attachement à un groupe social au sein de l'entreprise.

Quant à Cohen (1993), il se focalise lors de sa tentative de typologie de l'implication sur l'organisation, la profession, le travail et le syndicat. Du même avis que les autres auteurs, Cohen élimine l'implication syndicale qu'il a jugé inefficace. Ainsi, en s'inspirant du modèle de Randall et Cote (1991), il retient en 1999 cinq formes d'implication en écartant l'implication syndicale et en rajoutant l'implication dans le groupe et les valeurs de travail. D'autre part, l'analyse de Blau et al. (1993) s'accorde avec les travaux de Morrow et distingue quatre types d'implication : implication dans la profession, implication dans le travail, implication

organisationnelle et la valeur du travail. Dans une autre perspective, Locke (1988) introduit une nouvelle forme d'implication : implication par rapport à un but.

Finalement, les chercheurs ont identifié un consensus sur les formes de l'implication. Il s'agit de, l'implication dans l'organisation (organizational commitment), l'implication dans la valeur du travail (value focus), l'implication dans la carrière (career commitment), l'implication dans le travail ou l'emploi occupé (job involvement), l'implication syndicale (Morrow, 1993 ; Blau et al., 1993 ; Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

3.1. L'implication dans l'organisation

L'implication dans l'organisation ou organisationnelle renvoie à une interaction entre l'individu et l'organisation (Thévenet, 1992). Dans ce cas, l'individu adhère aux valeurs et objectifs de son organisation. Dès lors, l'organisation est considérée par tous ses aspects ; notamment buts, engagement dans le travail, valeurs, style de gestion et tout autre élément indépendant du poste de l'employé (Morrow, 1983).

Allen et Meyer (1996), auteurs de référence en matière d'implication organisationnelle, la définissent comme « l'ensemble des prédispositions mentales ou un état psychologique concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». Ils expliquent encore que cet état traduit un besoin et désir d'appartenir à l'organisation.

3.2. L'implication dans les valeurs du travail

Avant d'analyser cet aspect de l'implication, il convient de comprendre d'abord la signification du terme « valeurs du travail ». La revue de littérature révèle un manque de consensus. En effet, les tentatives de définitions des auteurs divergent. Selon Pryor (1979), elle réfère aux préférences des employés pour l'environnement de travail ou le travail, Ben-Shem et Avi-Itzhak (1991) aux choix de carrière, Buttler (1983) à la satisfaction au travail et Super (1970) aux buts permettant de répondre aux besoins des salariés. Cependant, la majorité des chercheurs considèrent les valeurs du travail comme « l'éthique protestante du travail » (Weber, 1958).

Une théorie a été développée reliant le succès financier aux croyances religieuses (Weber, 1958). Elle déclare que la foi protestante favorise le développement du capitalisme. Cette affirmation se base sur l'hypothèse que le travail et l'exploit financier permettent non seulement d'atteindre des objectifs personnels mais également des objectifs religieux. De ce fait, l'éthique protestante du travail suppose que la valeur de l'individu dépend fortement des résultats atteints au travail. Il s'agit d'une prédisposition personnelle au travail (Charles- Pauvers et Commeiras, 2002, p. 54).

3.3. L'implication dans la carrière

Pour la majorité des chercheurs, l'implication dans la carrière, dans la profession ou dans le métier ont la même signification. Certes, l'implication dans la profession ou le métier paraissent synonymes et interchangeable. En revanche, le terme « carrière » distingue cette forme d'implication des autres (Meyer et al., 1993). La carrière fait référence à un cycle allant de l'entrée de l'individu sur le marché du travail jusqu'à sa retraite ou son départ pour autre engagement. Par ailleurs, l'implication dans la profession met en avant l'engagement d'un individu envers une profession ou un groupe d'activités particulières. Elle concerne les spécialistes et professionnels, en d'autres termes les individus ayant un savoir-faire, des compétences et capacités distinctives liés à la profession (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 59). Cette notion est définie par « l'identification à une profession, la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans cette profession » (Aranya et al., 1981). Elle provient de « l'explosion de la connaissance et des technologies conduisant à une tendance à la spécialisation du poste de travail » (Witt, 1993). Toutefois, Charles-Pauvers et Commeiras (2002) estiment que l'implication dans la carrière ou métier ou profession recouvrent le même sens.

Greenhaus (1971) apporte la première définition de l'implication dans la carrière et la traduit par « l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu ». Il développe par la suite cette définition avec Sklarew en 1981 en y adhérent trois dimensions : « une priorité relative du travail et de la carrière, une attitude générale envers le travail, et des perspectives de carrière planifiées » (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p.56). Cet aspect de l'implication réfère également à l'évolution de carrière et son impact sur la vie de l'employé (Thévenet, 1992).

3.4. L'implication dans le travail ou l'emploi occupé

L'implication dans l'emploi ou le travail (job involvement) représente le lien entre l'individu et son travail. Salah et Hosek (1976) définissent ce concept comme « la mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation, se reflète dans le travail de l'individu ». Quant à Morrow (1983, p.488), il le considère tel « le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ».

Cette forme d'implication se caractérise par deux éléments principaux :

- ❖ Le premier se résume dans la relation entre performance et estime de soi. Il met en évidence l'importance du travail comme intérêt central de la vie de l'individu (Dubin, 1956).

- ❖ Le second élément considère le travail comme une source d'identification de l'individu, l'implication est ainsi une composante d'image de soi. Il est question ici de l'engagement dans l'emploi occupé. Les fondements de cet engagement sont « le contenu même du travail, sa variété, les conditions dans lesquelles il se déroule » (Thévenet, 1992).

3.5. L'implication syndicale

Contrairement aux autres formes d'implication citées plus haut, l'implication syndicale à un domaine professionnel de l'individu qui n'est pas nécessairement lié au travail dans lequel il est engagé. Ce concept a connu une période relativement sombre dans les années 1960 et 1970 puis a reçu une grande attention depuis les années 80 (Cohen, 2003 p.39). Les chercheurs ont vu cette implication comme une situation particulière de l'implication dans l'organisation et ont alors repris son analyse afin de l'appliquer pour les employés syndiqués. C'est ainsi que Gordon et al. (1980) ont repris et adapté la définition de Porter et al. (1976) de l'implication organisationnelle. Selon eux, l'implication syndicale semble être une structure multidimensionnelle qui dispose de quatre facteurs : le sens de responsabilité, la loyauté, la volonté de travailler et la croyance envers le syndicat.

Certains chercheurs de référence jugent que l'implication syndicale n'est pertinente qu'à certains milieux particuliers et ne concerne que les individus qui adhèrent au syndicat. Ils ne considèrent pas alors cette forme d'implication universelle, comme le cas de Morrow (1993).

Dans une autre perspective, quelques auteurs évoquent la similitude entre implication syndicale et implication organisationnelle ; il s'agit dans ce cas d'un transfert d'organisation (Conlon et Gallagher, 1987 ; Dalton et Todor, 1982).

4. Distinction entre implication et engagement

La définition de l'implication reste complexe tant les travaux de recherche sur le sujet sont nombreux. Morrow (1993) recense environ trente définitions de l'implication. Ces multiples définitions tentent de décrire le lien entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Le concept d'implication permet de concevoir l'attitude d'un individu envers son travail et son environnement. Elle est souvent confondue avec des concepts semblant proches tel l'engagement.

Il est vrai que l'implication relève de l'engagement qui représente le lien existant entre l'individu et ses actes (Kiesler, 1971). Toutefois, elle s'en distingue : « l'implication se réfère à des attitudes dans leurs composantes affectives et cognitives tandis que l'engagement se réfère

à des actes » (Neveu, 1994) . Au sens strict, l'engagement envers l'organisation suscite un accord implicite entre les deux parties. Un individu engagé ne peut plus se renier ou désister, il prend position puis agit conformément à ses convictions.

Nous remarquerons que les chercheurs établissent des différences conceptuelles entre les concepts d'engagement et implication. Pour cette raison, il est nécessaire de les détailler pour mieux les analyser.

4.1 Définition de l'engagement

L'engagement désigne le rapport entre l'individu et son travail, il peut se traduire par l'engagement dans le travail (work involvement) ou par l'engagement dans l'emploi occupé (job involvement). Cette distinction dans le fondement du concept d'engagement découle de sa conceptualisation qui confond les deux notions (engagement dans le travail en général, engagement dans un emploi particulier).

Le terme engagement dans l'emploi occupé (job involvement) est apparu pour la première fois de deux façons différentes dans les travaux de Lodahl et Kejner (1965). Il est défini d'une part comme le degré d'identification psychologique d'un individu à son travail, ou l'importance du travail dans son image globale de lui-même. D'autre part, il réfère au degré d'impact de la performance au travail sur l'estime de soi. Ceci dit, ce concept fait fortement référence à la conceptualisation du travail comme un centre d'intérêt primordial dans la vie de l'employé. Les recherches de Lodahl et Kejner (1965) semblent alors traiter l'engagement dans le travail en général plus que l'engagement dans un travail spécifique.

En 1982, Kanungo établit également une distinction conceptuelle entre ces deux notions d'engagement et stipule qu'il faut distinguer un contexte de travail particulier d'un contexte général. Selon cet auteur, le contexte général de l'engagement relève de l'importance du travail dans la vie de l'individu. Il est relatif à une dimension normative puisqu'il dépend des conditions culturelles et des processus de socialisation antérieurs. Cependant, s'engager dans un travail particulier est défini tel l'identification d'une personne psychologiquement à un emploi spécifique basée sur la capacité de ce dernier à répondre à ses besoins extrinsèques et intrinsèques. Dans ce contexte, l'engagement est fonction d'une dimension cognitive et affective ; il émane des situations de l'emploi et porte sur le degré d'absorption des activités de travail (diversité des tâches, poste occupé, responsabilités du poste, contenu du travail...).

Dans cette perspective, Neveu (1993) et Joule et Beauvois (1987 ;1988) postule que le job involvement représente un acte qui guide le comportement et l'attitude de l'individu et se

dégage de la situation de l'emploi elle-même. Paullay et al (1994) affirment ces dires et rappellent que l'engagement dans l'emploi occupé désigne une attitude qui se rapporte à l'attrance et à l'attachement de l'individu aux tâches qu'il doit accomplir au travail (engagement dans le rôle) et au cadre de réalisation de ces tâches en termes d'éthique, de valeurs, de buts et de moyens (engagement au contexte).

4.2 Dimensions de l'engagement

L'engagement, étant une attitude, rassemble les trois dimensions du concept d'attitude : cognitive, affective et conative (Neveu, 1993). Saleh et Hosek (1976) présumant que ces trois perspectives de l'engagement ont un élément commun : le « Moi » qui représente l'identité personnelle de l'individu dans son travail.

La **dimension affective** postule que l'engagement est fonction du degré d'importance qu'accorde l'individu aux activités de travail et dépend de la manière dont il satisfait ses besoins intrinsèques et extrinsèques à travers l'exercice de cette activité. Comme étant un processus d'identification de l'individu à travers son acte au travail, l'engagement réfère à la manière d'investissement de l'identité personnelle de l'individu dans son activité au travail (Kanungo, 1982). De ce point de vue, il reflète l'importance de l'emploi occupé pour l'identité et l'estime de soi d'un individu. Cette dimension traduit l'engagement tel un état émotionnel.

Quant à la **dimension cognitive**, l'engagement dans l'emploi occupé dépend du niveau de performance dans le travail et la relation entre l'accent mis par l'individu sur une telle performance et la valeur qu'il s'accorde. Dans ce cas, l'engagement est « *le reflet d'un jugement réflexif sur un niveau de performance donnée. A ce titre, il est en relation avec la notion d'estime de soi* » (Neveu, 1993). Fabre (1997) distingue deux sous dimensions de la dimension cognitive. La première est liée à la performance en tant qu'élément fondamental de l'estime de soi : l'engagement deviendra plus important lorsqu'un individu croit que sa performance professionnelle au travail est à la base de la construction de sa valeur (French et Kahn, 1962 ; Siegel, 1969). Ainsi, si une personne juge que son travail est médiocre ou de mauvaise qualité, elle sera plus engagée à améliorer cette faible performance. La deuxième sous-dimension représente l'évaluation par l'individu de la concordance entre la performance réalisée et l'estime de soi (Vroom, 1962). Vu de cet angle, l'évaluation est centrée sur l'adéquation entre la performance de l'individu au travail et les qualités-capacités qu'il considère importantes pour sa propre image. Toutefois, la dimension cognitive est sujet de plusieurs critiques ; les chercheurs accordent une grande importance aux motivations intrinsèques de l'engagement

(estime et image de soi) (Gadbois, 1973) et négligent ses facteurs extrinsèques (environnement dans lequel le travail est réalisé).

Enfin, la **dimension conative** rappelle que l'engagement ne dépend pas seulement des actes visibles de l'individu mais reflète également la participation psychologique de ce dernier à son activité au travail (Allport, 1943). Ceci lui permet de répondre à ses besoins d'autonomie, de prise de décision, de réalisation de soi et de prestige (Blau, 1985a). Cette dimension précise que l'engagement est fonction du degré auquel les individus cherchent à s'exprimer à travers leurs activités de travail. Ainsi, les critiques de la dimension cognitive s'appliquent aussi à la dimension conative, à savoir la non-prise en compte de l'environnement dans lequel évolue l'individu.

Conclusion

L'objectif de ce papier est de passer en revue les travaux réalisés sur le concept d'implication dans la sphère professionnelle. Le but principal est de permettre l'appréhension de cette notion et de sa nature.

L'implication est un concept qui mobilisent les chercheurs depuis le début des années 1970. La revue de littérature regorge de travaux mais manque tout de même de consensus quant à sa définition. De manière générale, l'implication fait référence au lien qu'entretient les individus avec leurs organisations. Ainsi, leurs implications dans le travail renvoient au processus d'identification de ces derniers aux objectifs de l'entreprise. Certains auteurs conçoivent l'implication comme une force orientant le comportement de l'individu et d'autres comme une forme d'attachement de l'individu à l'entreprise.

En outre, la définition de l'implication implique par défaut la précision de sa nature. Deux approches ont été développées dans ce sens : approche attitudinale et comportementale. La première approche stipule que l'implication représente une attitude qui permet de déterminer l'action des individus et de prédire leurs comportements ou même leurs intentions. Quant à l'approche comportementale, elle considère l'implication comme un acte réel de l'individu qui peut conduire à une compréhension de ses attitudes envers le travail.

Afin de mieux analyser le concept d'implication, nous avons exposé les multiples formes de l'implication. Il s'agit de, l'implication dans l'organisation, l'implication dans la valeur du travail, l'implication dans la carrière, l'implication dans le travail ou l'emploi occupé, l'implication syndicale.

Dans la même perspective de comprendre l'implication dans le monde professionnel, nous avons constaté que l'implication est souvent confondue avec des concepts semblant proches tel l'engagement. Il est vrai que l'implication relève de l'engagement. Toutefois, l'implication renvoie aux attitudes de l'individu ou leurs intentions comportementales tant que l'engagement de réfère à leurs actes réels.

Notre article est une revue de littérature du concept d'implication dans le monde professionnel dans sa globalité visant à mieux cerner ce concept et ouvrant ainsi la piste à d'autres recherches plus approfondies. L'implication est un concept de plus en plus étudié et intégré dans plusieurs domaines de recherches, en particulier la santé mentale au travail. Ainsi, cet article permet de clarifier les différentes facettes de l'implication dans le but de développer des études futures plus précises.

BIBLIOGRAPHIE

AJZEN I. (2005), *Attitudes, personality and behavior*, 2ème edition, Open University Press, McGraw-Hill, England.

ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996), « *Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity* », *Journal of vocational behaviour*, vol.49, n°2, pp. 252-276.

ALLPORT, G.W. (1943) *The psychology of participation*. *Psychological review*, vol.52, pp.117- 132

ALUTTO, J.A., HREBINIAK, L.G., ALONSO R.C. (1973) *On operationalizing the concept of commitment*. *Social Forces*, Vol. 51, pp. 448-454

ARANYA, N., POLLOCK, J. et AMERNIC, J. (1981) *An examination of professional commitment in public accounting, accounting organizations and society*, vol.6, n°4, pp.271-280

BECKER, H.S. (1960) *Notes on the concepts of commitment*. *American journal of sociology*, vol.66, pp. 32-42

BEN-SHEM, I. et AVI-ITZHAK, T.E. (1991) *On work values and career choice in freshmen studies: the case of helping versus other professions*. *Journal of vocational behaviors*, vol.39, pp.369-379

BLAU G., PAUL A. et ST JOHN N. (1993), « *On developing a general index of work commitment* », *Journal of vocational behaviors*, vol. 42, pp. 298-314.

BLAU, G.J. (1985) *A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement*. Journal of Vocation Behavior, Vol.27, pp.19-36

Brickman P, (1987). *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.

BUTTLER, J.K., (1983) *Value importance as a moderator of the value fulfillment-job satisfaction relationship: group differences*. Journal of applied psychology, vol.68, pp.420-428

Charles-Pauvers, B. & Commeiras, N., (2002), *Chapitre 3: L'implication: le concept*. In Neveu, J.-P. & Thévenet, M., *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux

COHEN A. (1993), « *Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness* », Journal of Business Research, 26(1), pp. 75-90.

COHEN, A. (1999) *Relationships among the five forms of commitment: an empirical assessment*. Journal of organizational behaviors, vol.20, n°3, pp.285-308

COMMEIRAS, N. (1994) *L'implication, facteur d'implication organisationnelle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.

CONLON, E.J. & GALLARGHER, D.G. (1987) *Commitment to employer and union: effects of membership status*. Academy of Management Journal, vol 30, n°1, pp. 151-162

DALTON, D.R. & TODOR, W.D. (1982) *Antecedents of grievance filing behavior: Attitudinal, Behavior al consistency and the union steward*. Academy of Management Journal, vol 25, pp. 151- 162

DOUANLA J. & al. (2020) « *Latitude décisionnelle, implication et comportements de citoyenneté organisationnelle : une mise en exergue des relations singulières en situation de sous-emploi* », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 6» pp : 227-251.

DUBIN, R. (1956) *Industrial workers. worlds: a study of the central life interest of industrial Workers*. Social Problems, Vol.3, pp.131-142

EAGLEY A.H. & CHAIKEN S. (1993), *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace, New York.

FABRE, C. (1997) *L'implication des salariés restant après un plan social*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Montpellier.

FESTINGER, L. (1957) *A theory of Cognitive Dissonance*. Stanford/CA: Stanford University Press.

- FRENCH, J. & KAHN, R.A. (1962) *A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health*. Journal of social issues, vol.18, pp. 1-47
- GADBOIS, C. (1973) *Dimensions et mesure de l'implication dans le travail: une analyse longitudinale*. Le Travail Humain, Tome 6 (2), pp. 361-374
- GORDON M.E., PHILPOT J.W., BURT R.E & THOMSON C.A. (1980), « Commitment to the union: development of a measure and examination of its correlates », *Journal of applied psychology*, vol. 65, pp. 479-499.
- GREENHAUSS, J. & SKLAREW, N. (1981) *Some sources and consequences of career exploration*. Journal of vocational behaviour, vol.18, pp.1-12
- GREENHAUSS, J.H. (1971) An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, vol, pp. 209-216
- IGALENS, J. & NEVEU, JP. (1993) *L'implication syndicale*. In : Communication au 4ème Congrès de l'AGRHR, HEC, Jouy-en-Josas, 17-18 novembre.
- JOULE R.V. & BEAUVOIS J.L. (1987) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- KANUNGO, R.N. (1982) *Measurement of job and work involvement*. Journal of applied psychology, vol.67, pp.341-349
- LACROUX A. (2008), *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intermédiaires*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Aix en Provence.
- LOCKE, E.A. (1988) *The determinants of goal commitment*. Academy of management review, vol.13, pp.23-39
- LODAHL, T.M. & KEJNER, M. (1997) *The definition and measurement of job involvement*. Journal of applied psychology, 1965, vol.49, pp. 24-33
- MEYER J.P. & ALLEN N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Thousand Oak, CA: Sage.
- MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), « Commitment in the workplace, toward a general model », *Human resource management review*, vol. 11, pp.299-326
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., SMITH, C.A. (1993), « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of applied psychology*, vol. 78, n°4, pp.538-551

- MORROW, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. & STEERS R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.
- NEVEU, J.P. & THEVENET, M. (2002) *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre,
- NEVEU, J.P. (1993) *L'intention de départ chez le cadre : contribution à l'étude du roulement du personnel*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, ESUG.
- NEVEU, J.P. (2003) Théories de l'implication, in LOUCHE, A. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, pp. 699-705
- O'REILLY, C.A. & CALDWELL, D.F. (1981) The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 (4), pp. 597-61
- PAULLAY, I.M.; ALLIGER, G.M. & STOME-ROMERO, E.F. (1994) Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (2), pp. 224-228
- PORTER, L.W.; CRAMPON, W.J. et SMITH. F.J. Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol 15, pp. 87-98
- PRYOR R. (1979), « In search of a concept: work values », *The vocational guidance quarterly*, vol.27, pp.250-258
- RANDALL D., & COTE J. (1991), « Interrelationships of Work Commitment Constructs », *Work & Occupations*, 18(2), 194-211.
- RITZER, G. & TRICE, H.M. (1969) An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social Forces*, Vol. 47, pp. 475-478
- SAFY, F.(2011) *La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier III, 12 décembre, 563 p.
- SALANCIK G.R. (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief », dans STAW B. M. et SALANCIK G. R. (eds), *New directions in organizational behavior*, St Clair Press, Chicago.

SALANCIK, G.R. & PFEFFER, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 (2), pp. 224-253

SALEH, S.H. & HOSEK, J. (1976) Job involvement, concepts and measurements. *Academy of management journal*, vol.19, pp.213-224

SIEGEL, L. (1969) *Industrial Psychology*. Homewood : Irwin.

STAW B & SALANCIK G.R (Eds) (1977), *New directions in organizational behavior*, Chicago St Clair press.

SUPER, D.E. (1970) *Computer assisted counseling*. New-York: teachers college press, Columbia University.

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

THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Les éditions d'Organisation.

THEVENET M. & NEVEU J.P (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

THEVENET M. (2002), *Politiques de personnel et implication des personnes*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert.

VANDENBERGHE C., LANDRY G., PANACCIO A-J. (2009), *L'engagement organisationnel*, dans ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C., *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Vol. 3, Editions De Boeck Université, Bruxelles, pp. 275-306.

VROOM, V.H. (1962) Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, Vol.15 (2), 159-177

WEBER M. (1919, 1958), *Le savant et le politique*, Plon, Paris.

WITT L. (1993), « Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification », *Journal of Business Research*, 26(1), pp. 17-30.