

**LA NATURE DE L'ATTACHEMENT ENTRE L'EMPLOYE ET
L'ORGANISATION, VECTEUR DE LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE ?**

**THE ATTACHMENT NATURE BETWEEN EMPLOYEE AND
ORGANIZATION, A VECTOR OF INDIVIDUAL PERFORMANCE ?**

Pr. Abdelilah YASSINE

Université Sultan Moulay Slimane
abdelilah.yassine@outlook.fr

Pr. Thierry CÔME

Université de Versailles-St Quentin, France
thierry.come@uvsq.fr

Résumé

Cet article analyse les relations entre la nature de l'attachement d'un employé à l'égard de son organisation et la performance individuelle au travail. Il établit, à partir d'un échantillon de 75 ETAM, l'existence de relations positives entre certaines dimensions de l'implication organisationnelle et la performance dans la tâche. En revanche, le degré d'association est sensiblement différent selon la nature de l'attachement. Cette recherche conduit à noter que les pratiques managériales incitant à construire un attachement de nature affective entre l'employé et son organisation pourraient améliorer et prédire la performance individuelle.

Mots-clés : attachement affectif, de continuité et normatif ; performance dans la tâche ; ETAM.

Abstract

This article analyses the relationships between the nature of an employee's attachment to the organization and individual work performance. Based on a sample of 75 ETAMs, it establishes the existence of positive relations between the dimensions of organizational commitment and performance in the task. On the other hand, the degree of association is significantly different depending on the nature of the attachment. This research shows that managerial practices that encourage the development of an emotional attachment between the employee and organization could improve and predict individual performance.

Keywords: affective, continuance, and normative organizational commitment; task performance; ETAMs.

Introduction

L'implication organisationnelle est souvent définie comme un état psychologique (Meyer et Allen, 1991) ou une force (Meyer et Herscovitch, 2001) qui caractérise la relation entre l'employé et son organisation. La nature et l'intensité de cette relation influencent la décision de l'individu de rester membre ou de quitter l'organisation. En effet, le modèle de Allen et Meyer (1990) suppose que l'employé reste dans l'organisation soit par désir, par nécessité ou bien par devoir. Suivant cette perspective, ce serait donc la nature du lien d'attachement qu'éprouve l'employé envers l'organisation qui déterminerait en grande partie ses comportements au sein de l'organisation et, partant, le niveau de sa performance individuelle au travail. S'agit-il d'un salarié qui est performant parce qu'il le veut, le souhaite ? ou d'un salarié qui est contraint d'être performant dans l'organisation ? A ce sujet, les études convergent pour attribuer les conséquences les plus positives de la performance individuelle à la dimension affective de l'implication (Vandenberghe, 2009).

L'approche conceptuelle de la performance retenue dans cet article s'intéresse aux propriétés du comportement de l'individu plutôt que le comportement lui-même ou le résultat qui en découle. De ce point de vue, l'employé qui s'investit pleinement dans son travail conformément aux exigences du poste est considéré comme performant – même s'il affiche des résultats insatisfaisants – à partir du moment où les raisons de son échec échappent complètement à son contrôle (Campbell, 1990 ; Motowidlo, 2003).

Cette recherche se donne pour objectif d'analyser les relations entre la nature de l'attachement de l'individu à son organisation et la performance individuelle au travail. A l'instar des travaux étudiant cette question de recherche, notre étude soutient (1) l'existence des relations significatives entre les dimensions de l'implication organisationnelle et le niveau de la performance individuelle et (2) suggère que le degré d'association varie en fonction de la nature de l'attachement entre le salarié et son organisation.

C'est ainsi que la première partie de ce papier rappelle les fondements théoriques (1) de la notion de l'implication organisationnelle (1.1) et présente les composantes de la performance individuelle au travail (1.2) avant de présenter les relations supposées entre les deux concepts (1.3). La deuxième partie interroge la réalité empirique (2) sur les liens entre la nature de l'attachement à l'organisation et la performance dans la tâche des employés. Elle présente l'échantillon d'étude (2.1) ainsi que la méthodologie et les instruments de mesure mobilisés (2.2) qui ont conduit aux premiers résultats (2.3).

1. FONDEMENTS THEORIQUES

Le cadre théorique de notre étude suggère la mobilisation de deux concepts clés eu égard aux différents niveaux d'analyse qu'ils offrent : l'implication organisationnelle et la performance individuelle au travail.

1.1. L'implication organisationnelle : une relation entre l'individu et son organisation

Dans le monde de l'entreprise, l'implication organisationnelle demeure l'un des concepts les plus étudiés à l'égard des liens significatifs qu'elle peut avoir avec les comportements de l'individu au sein de l'organisation. De ce fait, cette notion a fait l'objet de plusieurs essais de conceptualisation et de typologies.

Comme en témoigne la littérature, le concept de l'implication organisationnelle trouve son origine dans la théorie de l'échange. En effet, March et Simon (1958) distinguent entre la motivation de l'employé à participer dans l'organisation et sa motivation de produire qu'ils opposent la volonté du « faire partie » de l'organisation et la propension d'être performant dans les tâches à accomplir. Dans le même sens, Porter et *al.* (1974) proposent un cadre d'analyse composé de trois caractéristiques pour étudier l'implication. Pour qu'il y ait implication, l'individu doit avoir une forte croyance aux valeurs et objectifs de l'organisation, avoir la volonté d'investir des efforts considérables et éprouver le désir d'y rester. C'est ainsi que Mowday et *al.* (1979) soulignent le caractère subjectif de la notion du fait qu'elle est liée en grande partie à la perception des employés quant à leur identification à l'organisation et leur volonté d'exercer davantage d'efforts. De plus, d'un point de vue psychologique, elle illustre le degré d'attachement de l'individu à son organisation (Grusky, 1966), à ses caractéristiques et perspectives (O'Reilly et Chatman 1990). Dans cette perspective, l'implication s'apparente un accord d'échange (Coopey, 1995) entre l'individu et son organisation. En acceptant les buts de cette dernière et en s'adhérant à ses valeurs (Thévenet, 1992), l'individu éprouve une obligation ou un attachement (Mathieu et Zajac, 1990) qui le poussent à agir en parfaite adéquation avec les intérêts et les objectifs de son organisation (Wiener, 1982). Durrieu et Roussel (2002) reprennent l'ensemble des tentatives de conceptualisation et suggèrent que l'implication organisationnelle réfère à l'« attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à

l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout (Durrieu et Roussel, 2002, p.7 ».

Les typologies visant à conceptualiser les différentes facettes du lien entre l'employé et l'organisation ont fait l'objet de plusieurs contributions. Ainsi, Kelman (1958) mobilise trois niveaux d'influence pour tenter de proposer l'une des premières définitions « multidimensionnelles » de l'implication. Selon l'auteur, la première dimension est basée sur l'échange, c'est-à-dire que l'individu s'implique par sa disposition à accepter et se conformer à la volonté de la source d'influence qui, dans un système d'échange, exerce une emprise sociale (Gosling, 1996). Dans ce sens, la récompense détermine l'implication de l'individu en échange de son travail. La deuxième dimension est fondée sur l'identification, dans ce cas de figure, l'implication de l'individu traduit son souhait de maintenir des relations positives avec un groupe de référence. L'individu étant attiré par ce dernier. La troisième dimension est fondée sur l'intériorisation. C'est quand l'individu intègre les « normes » de la source d'influence dans son propre système de valeur. Dès lors, l'implication devient le résultat de la recherche de congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation (Chevreuil, 2009).

A partir des trois dimensions de Kelman (1958), Kanter (1968) va distinguer également trois « systèmes sociaux majeurs » ayant trait à l'implication organisationnelle des acteurs : *continuance, cohesion et control*. Ils se réfèrent respectivement à (1) la perception par l'individu des coûts supposés liés à son départ de l'organisation, (2) à son attachement psychologique à l'organisation et (3) à sa disposition à réguler son comportement aux normes de l'organisation. Cette troisième dimension s'apparente à l'intériorisation de Kelman (1958).

Reichers (1985) reproche au modèle de l'implication de Porter et *al.* (1974) de mélanger deux aspects aussi différents l'un de l'autre : aspect attitudinal et comportemental. Dans une tentative de reconceptualisation, l'auteur propose trois dimensions : une approche par l'échange, par l'attribution et de la congruence. L'approche par l'échange suppose que l'implication n'est que le résultat d'une transaction entre l'individu et l'organisation. Le degré d'implication est fonction du jugement des récompenses perçues. L'individu est d'autant plus impliqué que les récompenses sont favorables. L'approche par l'attribution suggère que l'implication est le fruit d'un engagement volontaire exprimé d'une manière claire et irrévocable. Dans l'approche de la congruence, l'implication serait l'élément qui lie l'identité de l'individu à celle de l'organisation.

Thévenet (2000) analyse la littérature existante sur l'implication et en conclut que les travaux de recherche visent moins la définition du concept en tant que tel que les éléments qui le composent. Il reprendra ainsi les travaux de Buchanan (1974) et Mowday et *al.* (1979) puis proposera à son tour trois composantes de l'implication : l'identification (exprimée par l'adhésion aux valeurs et buts de l'organisation), l'engagement (exprimé par la volonté d'agir dans le sens des mêmes buts et valeurs) et la loyauté (exprimée par le désir de rester dans l'organisation). Dans la même perspective, s'inscrit aussi l'étude de Brasseur et Janet (2003) qui reprendront les composantes de Buchanan (1974) et proposeront trois dimensions de l'implication liées à l'attitude de l'individu. La première dimension « affective » renvoie à l'affect, aux sentiments et aux émotions de l'individu ; la deuxième dimension « cognitive » renvoie à la faculté de connaître et de croire, à la pensée ; et la troisième dimension dite « conative » traduit les intentions de l'agir de l'individu au sein de l'organisation.

En se basant sur les apports de Porter et *al.* (1974), Allen et Meyer (1984, 1990, 1996) développent une mesure de l'implication organisationnelle comportant trois composantes : l'implication affective (ou attitudinale), l'implication calculée (ou de continuité) et l'implication normative. Depuis les années 90, c'est ce modèle tridimensionnel de l'implication de Allen et Meyer (1996) qui s'est imposé dans le milieu de la recherche.

L'implication affective est liée à l'attachement émotionnel de l'individu, son identification et son engagement envers l'organisation. L'employé affectivement impliqué reste dans l'organisation parce que c'est sa volonté, conséquence d'un choix complètement délibéré du fait qu'il accepte les buts et valeurs de l'organisation et qu'il fait en sorte que celle-ci puisse atteindre ses objectifs (Porter et *al.*, 1974). Le caractère affectif de l'implication trouve essentiellement sens dans la notion du partage des buts et valeurs entre l'individu et son organisation. L'implication calculée illustre une implication fondée sur les coûts qui pourraient être associés au fait de quitter volontairement l'organisation. Pour Allen et Meyer (1997), l'individu ainsi impliqué reste dans l'organisation pour les avantages qu'il peut avoir ou pour les pertes qu'il peut subir lors de son départ. Cette dimension de l'implication rejoint la théorie des investissements (Becker, 1960) dans la mesure où le niveau d'implication varie dans le même sens et avec la même importance que les coûts associés au départ. L'implication normative est associée au sentiment d'obligation morale qui pousse l'individu à rester membre de son organisation.

L'approche tridimensionnelle du concept montre que les salariés peuvent s'investir – aussi bien physiquement qu'intellectuellement – dans l'exercice de leurs fonctions même s'ils perçoivent un déséquilibre entre le rapport attributions/rétributions. C'est le cas de l'individu dont l'implication est plus affective ou normative. En s'appuyant sur ce modèle, un grand nombre de recherches ont étudié les antécédents et les conséquences de l'implication et ont souligné sa qualité prédictive. De ce fait, le concept de l'implication organisationnelle a particulièrement suscité l'intérêt des chercheurs pour étudier son impact supposé sur la performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et *al.*, 2007).

Dans ce sens, les différentes facettes du modèle permettent d'analyser les profils des salariés par rapport à leur performance individuelle : S'agit-il d'un salarié qui est performant parce qu'il le veut, le souhaite ? ou d'un salarié qui est contraint d'être performant dans l'organisation ? Ce questionnement renvoie à la nature du lien d'attachement entre l'individu et son organisation que nous proposons d'explorer dans cet article.

1.2. La performance individuelle et les effets supposés de l'implication

Les recherches sur la performance individuelle sont marquées par les travaux de Motowidlo (2003) et de Campbell (1990). L'approche conceptuelle de la performance individuelle retenue dans cet article s'appuie principalement sur les apports des deux auteurs. En effet, la performance est considérée non pas comme un résultat du comportement mais comme une propriété du comportement. Le salarié ayant des résultats insatisfaisants mais qui s'investit au maximum dans son travail (disponibilité, compétence, énergie...) pour atteindre les objectifs qui lui ont été assignés est considéré comme performant à partir du moment où les motifs de son échec lui échappent complètement (Motowidlo, 2003). De plus, la conceptualisation proposée par Campbell (1990) est tellement flexible qu'elle rend l'opérationnalisation du concept particulièrement intéressante pour les organisations.

Motowidlo (2003) définit la performance individuelle au travail comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée (p. 39) ». Cette définition suppose que le niveau de performance change dans le temps et qu'un individu peut se voir très performant dans certaines tâches alors qu'il peut moins l'être dans d'autres. L'organisation évalue l'ensemble des comportements « valorisables » pour juger la performance de l'individu.

Afin de mieux appréhender les propriétés comportementales de la performance, Campbell (1990) propose un modèle multifactoriel en huit dimensions. Ces dimensions sont jugées

universelles, génériques et indépendantes (Charles-Pauvers et *al.*, 2007) dans la mesure où elles peuvent être observées dans tout type d'organisation et sont caractérisées par un contenu modifiable selon les emplois. De plus, il est tout à fait possible qu'un emploi n'intègre pas les huit composantes (Campbell, 1990, p. 708). L'auteur distingue : (1) Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : liées à la capacité de l'individu à accomplir les tâches qui constituent les exigences techniques essentielles de son emploi. Ces compétences sont propres à l'emploi et peuvent différer d'un emploi à un autre. (2) Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit de l'aptitude de l'individu à maîtriser des tâches qui ne sont pas propres à son poste mais qui sont requises par la plupart ou l'ensemble des postes de l'organisation. (3) La communication écrite et orale : associée à la capacité de l'individu à écrire ou à s'adresser à tout type de public. (4) Les efforts déployés au travail : le degré d'engagement de la personne à l'égard de ses tâches professionnelles avec toute l'intensité et la persévérance que cela implique. (5) Le maintien d'une discipline personnelle : renvoie à la propension de l'individu à éviter les comportements jugés négatifs comme l'absentéisme, l'infraction aux règles, la prise de drogue, etc. (6) La facilitation de la performance de l'équipe et des collaborateurs : avoir des dispositions pour l'aide et le soutien des collègues pour permettre à tous d'avancer comme une unité efficace. (7) La supervision : la capacité de l'individu à influencer ses subordonnés par le biais des interactions en face à face. (8) Le management et l'administration : par la maîtrise des tâches ne relevant pas de la supervision comme par exemple la fixation et le suivi des objectifs, l'organisation du personnel et des ressources, le contrôle des dépenses, le suivi des progrès, etc. Le modèle de Campbell (1990) se dote de la particularité d'être multidimensionnel et donc facilement adaptable à la catégorie et la nature de l'emploi. De plus, en mobilisant les huit dimensions le modèle permet d'étudier les déterminants psychologiques de la performance individuelle au travail ainsi que les niveaux d'analyse qu'ils offrent.

Borman et Motowidlo (1993) distinguent entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Si la performance dans la tâche concerne les activités qui apparaissent habituellement dans la description de la fiche de poste (Motowidlo, 2003) et qui contribuent au « noyau technique » de l'organisation (Sonnentag & Frese, 2002), la performance contextuelle renvoie aux comportements de l'individu qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel il travaille. Dans cette perspective, la performance contextuelle de l'individu est évaluée par l'impact positif (ou négatif) de ses comportements sur le contexte psychosociologique du travail. L'individu peut ainsi contribuer

au contexte du travail à plusieurs niveaux : comportements qui affectent les collègues (aider, faire confiance, surmonter les conflits, etc.), la disposition à développer des comportements valorisées par l'organisation (développer ses compétences, s'adapter aux changements, etc.) et les actions qui affectent les ressources tangibles de l'organisation. Le dernier type de comportement relève davantage de l'ordre éthique et moral.

A cet effet, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé cinq types d'activités susceptibles d'apprécier la performance contextuelle : se porter volontaire pour effectuer des tâches qui ne font pas formellement partie de l'emploi ; réaliser les tâches avec enthousiasme et mobiliser des efforts supplémentaires si besoin est ; aider autrui et travailler en collaboration ; respecter les règles et suivre les procédures de l'organisation même lorsqu'elles ne vont pas de pair avec l'intérêt personnel de l'individu ; et, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation.

Les apports théoriques et empiriques (Borman et Motowidlo, 1997; Motowidlo et Schmit, 1999) différencient clairement la performance dans la tâche de la performance contextuelle. Alors que les activités liées à la performance dans la tâche varient d'un emploi à un autre, mobilisent la capacité de l'individu ainsi que ses compétences particulières à exécuter des tâches prescrites dans le « rôle », les activités liées à la performance contextuelle sont relativement semblables, s'appuient davantage sur la personnalité et la motivation de l'individu et sont exécutées « hors du rôle » de manière discrétionnaire. La présente recherche s'intéresse à la performance individuelle dans la tâche.

1.3. Liens supposés entre implication et performance dans la sphère du travail

De nombreuses études se sont intéressées à l'implication organisationnelle et son impact sur la performance dans la tâche (Meyer et Allen, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Keller, 1997 ; Somers et Birnbaum, 1998 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Riketta, 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Riketta et Landerer, 2005 ; Stephens et *al.* , 2004 ; Vandenberghe, 2009).

D'un point de vue théorique, l'attachement affectif devrait permettre au salarié de travailler d'une manière plus intense et efficace. Cependant, la réalité empirique est toute autre. En effet, les principaux travaux de recherche n'ont soulevé qu'une très faible relation entre l'implication de nature affective et la performance individuelle. A l'aide d'une étude portant sur 48 méta-analyses des travaux antérieurs, Mathieu et Zajac (1990) ont examiné les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle. Ils mettent par conséquent en évidence une faible et positive relation entre l'implication et la performance individuelle. De leur côté, Meyer et *al.* (2002) concluent que la forme affective de l'implication a les

corrélations les plus fortes et les plus favorables avec les résultats de l'organisation et les comportements pertinents des employés. Jaramillo et *al.* (2005) constatent, au niveau des employés, que le lien entre la dimension affective de l'implication et la performance est positif et plus fort quand il s'agit des représentants de vente que des employés non-commerciaux. Vandenberghe (2009) fait remarquer que la force de la relation entre l'implication affective et la performance dans la tâche est généralement plus importante quand cette dernière est évaluée par le supérieur que par le biais d'un indicateur objectif.

Les études empiriques vérifiant les liens entre la dimension normative de l'implication et la performance au travail confirment une corrélation positive très modeste (Meyer et *al.*, 2002 ; Stephens et *al.*, 2004 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran , 2005) ou la révèlent non significative (Hackett et *al.*, 1994 ; Chen et Francesco, 2003). Par ailleurs, Meyer et *al.* (1989) montrent l'existence d'un lien négatif entre la dimension calculée de l'implication organisationnelle et la performance dans la tâche. Meyer et *al.* (2002) soutiennent aussi que les salariés souhaitant quitter l'organisation mais qui n'ont de choix que d'y rester faute d'autres alternatives, sont sujets à des situations de conflits et du stress. En termes imagés, les employés ainsi impliqués se sentent « prisonniers d'une situation non désirée » (Charles-Pauvers et *al.*, 2007, p. 120). McGee et Ford (1987) ont proposé, pour étudier les conséquences de l'implication calculée, de dissocier l'argument de la perte d'investissement en cas de départ de l'absence d'alternatives d'emploi. Si bien que les deux sous dimensions sont corrélées entre elles, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent être associées à d'autres antécédents et/ou conséquences de manières différentes (Meyer et *al.*, 2002).

Si la notion de l'implication organisationnelle a gagné de la visibilité dans le milieu de la recherche au cours des dernières décennies, elle demeure quasi-absente dans les travaux de recherche orientés vers le contexte marocain. En effet, Akhlaffou et *al.* (2017) ont analysé la nature des liens existants entre le climat éthique perçu et la performance individuelle au travail dans le milieu public marocain. En se basant sur une démarche qualitative, les auteurs mettent en évidence – entre autres – le rôle de la dimension affective de l'implication comme déterminant de la performance individuelle. Ait Alla et Rajaa (2018) ont exploré la relation entre les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et l'implication organisationnelle des cadres banquiers marocains. Leurs résultats révèlent une forte et significative corrélation avec le développement des compétences et les conditions de travail et, dans une moindre mesure, avec les pratiques de récompense monétaire et non monétaire ainsi que l'évaluation de la performance. Cependant, en s'appuyant sur le score global de l'implication

organisationnelle, l'étude ne permet pas d'examiner le lien entre les antécédents de l'implication et la nature de l'attachement envers l'organisation.

D'une manière générale, la littérature montre que les dimensions normative et calculée de l'implication sont plus faiblement corrélées à la performance dans la tâche que la dimension affective. Notre recherche s'inscrit dans la lignée de ces travaux et soutient l'existence des relations significatives entre les dimensions de l'implication organisationnelle et le niveau de la performance individuelle. Elle défend l'idée selon laquelle le degré d'association varie en fonction de la nature de l'attachement entre le salarié et son organisation. La deuxième partie de cet article tentera d'en explorer la réalité empirique.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE, RESULTATS ET DISCUSSION

2.1. Echantillon retenu et population d'étude

La population étudiée dans cet article s'intéresse particulièrement à la catégorie socio-professionnelle des Employés, Techniciens, Agents de maîtrise (ETAM). Les ETAMs, à la différence des cadres et dirigeants, n'ont pas beaucoup été sujet d'étude dans les recherches portant sur les comportements organisationnels. En effet, le statut intermédiaire de ces salariés (entre ouvriers et cadres) offre une opportunité de valeur pour analyser les différentes facettes de l'attachement à l'organisation et la perception de la performance. D'une part, ils sont plus proche du niveau opérationnelle qu'intermédiaire et subissent souvent une pression quant aux résultats. D'autre part, comparés aux autres catégories, les écarts de rétributions comme les traitements et le régime de retraite peuvent éventuellement expliquer le degré d'attachement.

L'échantillon d'étude est composé de 92 employés d'une organisation publique qui relève du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts. Par contrainte méthodologique (voir infra), seulement 75 questionnaires ont été exploités. Les sujets sont majoritairement des hommes (73 % contre de 27 % de femmes) avec une moyenne d'âge qui se situe entre 36 et 46 ans. L'échantillon est constitué d'environ 50% de techniciens, 21% d'administrateurs, 12% d'adjoints techniques et 14% d'adjoints administratifs. Par rapport au niveau d'étude, 60% des employés sont diplômés du supérieur. Les participants ont une ancienneté dans l'entreprise de 17,59 ans ($\bar{e} - t = 10,277$).

2.2. Instruments de mesure

Dans cet article nous avons utilisé des outils de mesure qui font l'objet d'un consensus (Valéau, 2004) dans le milieu académique et dont la fiabilité a été éprouvée dans plusieurs recherches.

L'implication organisationnelle a été évaluée par l'échelle de Allen et Meyer (1990) dans sa forme tridimensionnelle. L'échelle, traduite par Belghiti-Mahut et Briole (2004), se compose de 18 items. 8 items pour l'implication affective (exemple d'item : *Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens*) ; 6 items pour l'implication calculée (exemple d'item : *Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise*) ; 4 items pour l'implication normative (exemple d'item : *Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent*). La performance au travail a été évaluée par 7 items de l'échelle de Williams et Anderson (1991). Le contenu a été traduit et adapté par nos propres soins. Les items se réfèrent à la performance individuelle dans la tâche (exemple d'item : *J'assume les responsabilités spécifiées dans la description de mon poste* ». Si bien que certains auteurs mobilisent un seul item pour mesurer la perception de la performance individuelle (Giauque et *al.*, 2008 ; Leisink et Steijn, 2009) ou déclinent sa définition en 3 items (Gillet et *al.*, 2010), nous avons choisi les 7 items de Williams et Anderson (1991) pour augmenter les chances de la cohérence interne du construit. D'autres variables de contrôle ont été introduites sous la forme de trois caractéristiques sociodémographiques : le genre, l'âge et le niveau d'instruction.

Les participants ont répondu aux questionnaires au cours de leur temps de travail et ont été invités à s'auto-évaluer sur une échelle de Likert à 5 points (1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord ; avec 3 = Neutre). Pour chacune des composantes du questionnaire, une brève présentation introduisait les questions. Pour l'implication, la consigne indiquait que : « *Les questions suivantes concernent vos liens personnels avec votre entreprise. Cochez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :* ». Pour la performance dans la tâche, la consigne indiquait que : « *Les questions suivantes font référence à la notion de la 'performance au travail'. Cochez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :* ». Une consigne sur le questionnaire rappelait le respect de l'anonymat, qu'il n'y avait ni bonne ni mauvaise réponse et que les résultats de la recherche ne figureront que sous forme de moyennes générales. Elle invitait également les participants à cocher la case qui correspond le plus à leur opinion personnelle.

2.3. Résultats et discussion

A la suite de l'amélioration de la qualité psychométrique des construits mobilisés, les statistiques descriptives et les analyses corrélationnelles ont permis de relever les premiers résultats.

Le test de la fiabilité du construit nous a conduit à retirer certains items affaiblissant la valeur de l'Alpha de Cronbach. Ces derniers concernent : l'implication affective (évaluée désormais par 6 items), l'implication calculée (évaluée par 5 items) et l'implication normative (évaluée par 3 items). La valeur négative du coefficient de fiabilité de la dimension normative a attiré particulièrement notre attention. En effet, un tel résultat souligne l'existence des réponses à des items diamétralement opposées par rapport à d'autres items de la même sous-échelle (Martineau, 1982). Statistiquement, la somme des variances des scores des items est plus grande que la variance totale de la dimension normative de l'implication. L'analyse des résultats a permis de soulever l'effet « négatif » d'un item inversé qui aurait pu – malgré les pré-tests – conduire en erreur les réponses des employés. Pour remédier à cette situation, nous avons choisi d'exclure les répondants à la base des corrélations négatives plutôt que de supprimer l'item en question ou remplacer les « mauvais » scores par la moyenne du score de l'item supposée. Ce choix s'explique par l'importance des réponses dans les analyses corrélationnelles et par le caractère exploratoire de l'étude. A cet effet, une nouvelle variable a été créée pour calculer la différence entre les scores des deux items inversés. Les répondants ayant une différence supérieure à 2 en valeur absolue ont été exclus de l'échantillon d'étude. A la suite de ces modifications, les coefficients de fiabilité témoignent d'une cohérence interne satisfaisante sur l'ensemble (Nunnally, 1978, p. 245 ; Evrard et *al.*, 1993, p. 586). La performance dans la tâche : 0,700 ; l'implication affective : 0,717 ; l'implication calculée : 0,803 ; et, l'implication normative : 0,633.

En matière de la perception de la performance, environ 78 % des individus ayant répondu à l'enquête se considèrent comme performants et s'estiment à la hauteur des tâches qui leur sont confiées. Ils affirment, à 92 %, qu'ils répondent aux critères de performance spécifiques de leurs postes. Cependant, 34,7 % des répondants disent avoir négligé certains aspects du travail qu'ils devraient accomplir. Près de 22,7 % de l'échantillon affirment qu'il leur arrive, parfois, d'oublier d'accomplir certaines tâches essentielles dans leur travail. Cela dit, la plupart des employés (90%) expriment clairement qu'ils ont tendance à s'engager davantage dans les activités qui affectent directement l'évaluation de leur performance.

Le score global de l'implication organisationnelle montre que les employés sont, en moyenne, assez impliqués dans l'organisation ($m = 3,4794$; $\text{é-t} = ,63521$). Les scores sont évalués à partir de la moyenne des réponses et associations. Le score est d'autant plus faible qu'il est proche de 1, et fort s'il avoisine 5. En termes de dimensions, le score le plus important est celui de l'implication affective ($3,8689$; $\text{é-t} = ,65833$) suivi par le score de l'implication calculée ($3,4693$; $\text{é-t} = ,94411$) et de l'implication normative ($3,1$; $\text{é-t} = 1,13304$). Ce qui veut dire qu'affectivement, les répondants sont plutôt impliqués. Ils le sont également – mais à moindre mesure – à l'égard de l'attachement de continuité. Cependant, l'attachement normatif s'avère très moyen.

Le caractère affectif de l'implication affective est caractérisé par l'attachement émotionnel de l'employé et de son identification et engagement envers l'organisation. A ce sujet, 64 % des répondants affirment qu'ils seraient très heureux de finir leur carrière dans l'organisation contre 20 % qui s'y opposent radicalement (« pas du tout d'accord » et « pas d'accord »). Plus de 78% de l'ensemble de l'échantillon reconnaissent qu'ils doivent beaucoup à leur entreprise et qu'elle a une grande signification pour eux et, par conséquent, elle mérite leur loyauté. Concernant l'attachement à l'organisation fondé sur les coûts qui pourraient être associés au fait de la quitter, 71 % des répondants pensent qu'ils n'ont pas assez d'opportunités de rechange pour quitter leur organisation. 62 % n'envisagent pas travailler ailleurs à l'égard de tout ce qu'ils ont pu donner à leur organisation. D'autre part, 36 % des employés expriment clairement qu'un « non départ » serait justifié par le peu d'alternatives possibles ; 24% le pensent moins alors que 40% restent indécis. Ce pourcentage (40%) important explique tout de même un doute apparent quant au caractère des alternatives de rechange. Au niveau de la dimension normative, 44 % des employés considèrent leur attachement à l'organisation comme une obligation, 36 % pensent le contraire. Cependant, 17 % de l'échantillon affirment qu'ils n'auront aucun remords s'ils quittaient en ce moment l'organisation. 31 % ne partagent pas cet avis alors 40 % ne statuent pas sur le sentiment d'obligation lors d'un éventuel départ. Par ailleurs, 55 % sentent une obligation de rester membre de l'organisation car se sentent redevables envers les collègues du travail. Alors que seulement 5 % des employés de l'organisation n'éprouvent pas le sentiment de redevabilité envers les personnes qui y travaillent, 40 % en choisissent la neutralité.

L'analyse des corrélations permet de soulever les liens entre les concepts étudiés. La matrice des corrélations montre que les dimensions affective et normative sont positivement et significativement corrélées avec la performance individuelle dans la tâche. Les coefficients de

corrélations sont respectivement de 0,233 et 0,231 au niveau de signification usuel ($p < 0,05$). Par ailleurs, la corrélation de la performance avec la dimension calculée de l'implication (0,46) n'est pas significative. Les résultats relèvent également une forte relation entre la dimension calculée de l'implication et la dimension affective (0,332 ; $p < 0,01$).

En effet, plus l'attachement des répondants en matière d'implication est affectif, plus ceux-ci se perçoivent performants, remplissant ainsi leurs tâches de manière satisfaisante. Les résultats obtenus entre l'attachement affectif des répondants et la performance dans la tâche sont assez similaires à ceux avancés par les travaux pionniers. Rappelons que Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) concluent à une relation positive entre l'implication affective et la performance dans la tâche qui varie entre 0,17 et 0,27 selon l'instrument de mesure utilisé, expliquent-ils. De même, Riketta et Landerer (2005) font apparaître une corrélation positive de 0,30.

L'étude fait état d'une relation non significative entre l'attachement « calculé » et la performance dans la tâche. Si bien que l'analyse des fréquences de réponses met en lumière le sentiment de perdre un investissement en cas de départ, elle souligne le caractère dubitatif des répondants quant aux alternatives d'emploi. Nous ne pouvons par ailleurs statuer sur la relation avec la performance dans la tâche, la corrélation non significative pourrait être associée à la taille de l'échantillon.

A la différence des travaux cités pour étudier les liens supposés entre l'attachement normatif et la performance individuelle, nos résultats montrent une relation positive (0,231) aussi importante que la dimension de l'attachement affectif (0,233). Les méta-analyses de Meyer et al. (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) permettent de conclure respectivement à des corrélations de 0,06 et 0,08 entre la facette normative de l'attachement et la performance individuelle. Notre étude suggère que la différence entre le désir de rester dans l'organisation et l'obligation de ne pas la quitter est moins importante. Au sein de l'organisation d'étude, la frontière entre désir et obligation a tendance à se réduire. Les résultats, en l'absence de conclusions concernant l'attachement calculé, laissent croire que le profil des individus se caractérise par un attachement affectif et normatif. A ce sujet, la littérature montre que les trois formes de l'implication peuvent, à degrés différents, coexister chez un même individu (Vandenberghe, 2009, p. 3). Les individus ainsi attachés ressentent le devoir de rester dans leur emploi à l'égard des émotions positives que leur offre leur appartenance à l'organisation.

En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques, les corrélations montrent la neutralité de l'âge, le genre et le niveau d'instruction par rapport à leur influence aussi bien au niveau du ressenti de la performance individuelle qu'au niveau de l'implication des employés. Tout du moins pour notre échantillon, aucune relation significative n'a été soulevée entre les caractéristiques individuelles et les deux variables d'étude.

Au regard des résultats obtenus, deux types d'attachement semblent agir significativement sur le ressenti de la performance individuelle au travail : l'attachement affectif puis l'attachement normatif. Le premier type d'attachement est sensiblement plus important que le deuxième. Dans ce sens, l'attachement associé à la nature affective pourrait améliorer et prédire la performance individuelle des employés.

Conclusion

Les travaux de recherche portant sur les comportements organisationnels sont très nombreux certes, mais très rares sont les travaux qui les ont étudiés dans le contexte marocain. La présente recherche a tenté d'apporter un premier éclairage sur le lien entre la nature de l'attachement des employés à l'égard de leur organisation et le niveau de leur performance individuelle. Si bien que l'échantillon sur lequel porte notre étude soit limité – par contrainte méthodologique –, il n'en demeure pas moins que les résultats sont intéressants. Ils promettent des implications aussi bien théoriques que méthodologiques et managériales.

Premièrement, les résultats montrent que le ressenti des employés en termes de performance individuelle dans la tâche dépend plus de l'attachement à l'organisation que des caractéristiques individuelles. Les dimensions affective et normative semblent avoir un effet positif et significatif sur la performance dans la tâche. Par ailleurs, l'effet de la dimension calculée s'avèrent non significatif. Deuxièmement, l'étude conclue à une très légère différence entre l'influence de la dimension affective et celle normative sur la perception de la performance. Elle montre en effet que la frontière entre le désir et le devoir de rester membre de l'organisation est très mince. Ce résultat suppose que l'obligation ressentie par les individus de rester dans l'organisation est conséquence de leur attachement émotionnel au travail. D'où le rôle déterminant de l'attachement affectif.

D'un point de vue théorique, cette recherche enrichit la littérature sur l'influence des différentes composantes de l'implication organisationnelle sur la performance individuelle.

Elle confirme par conséquent certaines conclusions des travaux de référence antérieurs (Meyer et Allen, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Keller, 1997 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Riketta, 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). D'un point de vue méthodologique, l'étude a mis à l'épreuve deux échelles de mesure (Allen et Meyer, 1990 ; Williams et Anderson, 1991) dans le contexte marocain. Les résultats très satisfaisants montrent à quel point ces construits sont pertinents pour les analyses qui suivront. Dans la perspective d'approfondir l'exploration du lien entre les profils des employés en termes d'attachement et la performance au travail, nous envisageons utiliser la méthode des clusters hiérarchiques pour mieux appréhender le poids de chaque dimension dans la formation du profil. Une telle manœuvre suppose un échantillon plus important. D'un point de vue managérial, cette recherche peut être utile aux managers et aux responsables des ressources humaines. Elle leur permet d'appréhender le rôle déterminant d'un management fondé sur la création d'un lien affectif entre les employés et l'organisation. Ce lien pourrait contribuer plus *naturellement* à l'amélioration de la performance individuelle et, par voie de conséquence, la performance globale de l'organisation.

En définitive, cette étude constitue le début d'une série de réflexions fondamentales sur la dynamique des comportements organisationnels dans les organisations marocaines. Elle ouvre par conséquent la voie à de futures recherches étudiant les interactions entre *l'homme* et *l'organisation*.

Références

Ait Alla, A., & Rajaa, O. (2018). Contribution à L'étude de la Relation entre les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et L'implication Organisationnelle. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 0(7).

Akhlaffou, M., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 0(5).

Allen, N.J. & Meyer J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Organizational Behavior*, 49, 252-276.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres: Une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 145-164.
- Borman, W.C. & S.J. Motowidlo (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, dans *Personnel selection in organizations*, sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : the socialization of managers in work organization, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Vol 1 (2nd edition) ; pp. 687-732.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Chen, Z.X. et A-M. Francesco (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, pp. 490-510.
- Chevreuil, S. (2009). Facteurs d'implication des sapeurs pompiers volontaires français : une perspective managériale, Thèse en Sciences de Gestion soutenue le 30 novembre 2009.
- Cooper-Hakim, A. et C. Viswesvaran (2005). The construct of work commitment : testing an integrative framework, *Psychological Bulletin*, vol. 131, n° 2, pp. 241-259.
- Coopey, J. (1995). The learning organization, power, politics and ideology introduction. *Management learning*, 26(2), 193-213.
- Durrieu, F. et Roussel, P. (2002). L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pour les entreprises en réseau, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 44, pp. 2-19.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market: études et recherches en marketing*, fondements, méthodes. Ed. Nathan.
- Frimousse, S., Peretti, J. & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132.
- Giauque, D., Barbey, V. & Duc, N. (2008). Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, 128(4), 785-798.
- Gillet, N., Berjot, S. & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, vol. 73(2), 141-162.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. and Marshall, G.W. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salespeople Job Performance : 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.

- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization : a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, vol. 33, p. 499-517.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance : a study of scientists and engineers, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 4, pp. 539-545.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification and Internationalization : Three Processes of Attitude Change, *Conflict Resolution*, vol. 2, n° 1, p. 51-60.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75(1), 39-58.
- March, J.G., Simon H.A. (1958). *Organizations*. John Wiley, New York.
- Martineau, G. (1982). Exploration des valeurs possibles du coefficient α de Cronbach. *Revue des sciences de l'éducation*, 8 (1), 135–143.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171-194.
- Mathieu, J.E. et Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, n° 108, p. 171-194.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment : some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp. 372-378.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and Normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of job performance : Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 56–86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, vol. 10, n° 2, pp. 71-83.
- Motowidlo, S.J. (2003), Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, pp. 39-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nunnally J.C., 1978, *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- O'reilly, C.A. et Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment : the effets of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 257-266.
- Riketta, M. et A. Landerer (2005). Does perceived threat to organizational status moderate the relation between organizational commitment and work behavior ?, *International Journal of Management*, vol. 22, n° 2, pp. 193-200.
- Somers, M.J. et D. Birnbaum (1998). Work-related commitment and job performance : it's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 621-634.
- Sonnentag, S., et Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Stephens, R.D., D.D. Dawley et D.B. Stephens (2004). Commitment on the board : a model of volunteer Directors' levels of organizational commitment and self-reported performance, *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, n° 4, pp. 483-504.
- Thevenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. Éd. Liaisons.
- Thévenet, M. (2000). Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Valéau, P. (2004). Gérer l'implication dans le respect des différences. Des associations aux autres organisations, Habilitation à Diriger des Recherches-Spécialité Gestion Présentée à l'Université de Lille, 1.
- Vandenberghe, C., (2009). L'engagement en milieu de travail : Que nous reste-t-il à apprendre?. *Cahier des leçons inaugurales*, Janvier, 24 p.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : a Normative View, *Academy of Management Review*, vol. 7, p. 435-462.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.