

# NEUF SALARIES SUR DIX IMPLIQUES PAR LEUR TRAVAIL

## Une étude sur 3000 salariés français

*Baggio, S. et Sutter, P.-E.*

L'implication des salariés dans leur travail est une problématique au cœur des préoccupations actuelles dans le milieu du travail, centrées autour de la question suivante : les salariés se mobilisent-ils pour leur travail ? L'inconvénient est qu'il existe pléthore de termes pour qualifier cette mobilisation : doit-on parler de motivation au travail, d'engagement, d'implication ? Ces concepts, souvent utilisés de manière synonymique, n'en recouvrent pas pour autant la même réalité. Ainsi, alors que certaines notions renvoient à ce qui intrinsèque au salarié (l'exemple le plus flagrant est la motivation), d'autres sous-entendent voire accordent une importance essentielle à l'environnement et au contexte dans lequel le salarié évolue (l'engagement, sur lequel on reviendra ensuite).

Dans la présente étude, on a choisi de s'intéresser à l'implication des salariés au travail, c'est-à-dire à une forme d'attachement du premier au second.

On commencera par définir ce concept qui reste encore polysémique, avant de présenter les résultats d'enquêtes menées sur plus de 3000 salariés issus de seize grandes entreprises situées en France, donnant une première idée générale de l'implication des salariés français au travail.

## **I Le modèle théorique : l'implication personnelle**

### **1. Implication organisationnelle ou engagement organisationnel ?**

L'implication organisationnelle est un concept couramment employé en psychologie du travail et des organisations afin de qualifier la relation du salarié à son entreprise. Celle-ci peut être définie très largement comme étant « *un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive* » (Herrbach, Mignonac et Sire, 2004, p. 2), ou comme mentionné de façon générale en introduction, comme un attachement de l'individu à son entreprise. Cependant, de part le caractère général de sa définition, l'implication organisationnelle est parfois assimilée à l'engagement organisationnel (Briole, 2004 ; Herrbach, Mignonac et Sire, 2004 ; Lourel et Guéguen, 2007).

En effet, l'engagement organisationnel est également qualifié « d'état d'esprit », permettant de rendre compte de la relation du salarié à son entreprise.

Cet amalgame n'est pourtant pas juste, tant d'un point de vue théorique que pratique. En effet, l'engagement n'est pas une « *variable psychologique interne* » (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Il est au contraire résultat de caractéristiques externes au sujet (Joule et Beauvois, 1998), rendant compte de la motivation des salariés envers l'entreprise indépendamment des raisons personnelles qui pourraient les motiver (attitudes ou avantages par exemple, Meyer et Allan, 1984 ; Meyer, Allan et Smith, 1993). Au contraire, l'implication organisationnelle est quant à elle constituée des caractéristiques internes au sujet (identification et attachement à son travail), même si elle n'est pas indépendante de facteurs contextuels et environnementaux.

Ainsi, engagement organisationnel et implication organisationnelle ne recouvrent pas les mêmes réalités et ne peuvent donc être évoquées de manière synonymique.

Un autre champ de la psychologie sociale a développé le concept d'implication dans des orientations qui peuvent apporter un éclairage intéressant dans la relation du salarié à son travail : celui des représentations sociales.

## **2. Le concept d'implication personnelle**

L'implication personnelle (peut être définie de manière très générale comme le lien entre un sujet et un objet (Rateau, 2004 ; Rouquette, 1997), ici le salarié et son travail. De manière opérationnelle, ce lien se décline en trois dimensions distinctes et indépendantes :

- l'*identification personnelle au travail* (IP)

L'identification personnelle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second. On peut la mesurer sur une échelle allant de « *je suis personnellement concerné* » (IP+) à « *tout le monde est concerné* » (IP-). Il ne s'agit pas d'une évaluation objective, mais bien d'une perception subjective (Rouquette, 1998).

- la *valorisation de l'objet travail* (VO)

La valorisation de l'objet, ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié. Elle peut être conçue comme une

échelle allant de « *c'est une question de vie ou de mort* » (VO+) à « *c'est une question sans importance* » (VO-).

- la *capacité perçue d'action sur le travail* (CPA)

La capacité perçue d'action, ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail, sur une échelle allant de « *tout dépend de moi* » (CPA+) à « *je n'y peux rien* » (CPA-). Il ne s'agit pas d'une possibilité effective de maîtrise de l'objet, mais seulement d'un sentiment de contrôle (Flament et Rouquette, 2003).

Ces trois dimensions (ou composantes) définissent ainsi plusieurs modes de relations entre le salarié et son travail. Le salarié peut donc se trouver impliqué ou non sur ces trois dimensions, qui constituent autant d'évaluations subjectives de la relation avec le travail et l'entreprise (Rouquette, 1997).

Ce modèle théorique, dont l'effet majeur sur les représentations et conduites des individus a déjà été testé (Baggio et Colliard, 2006 ; Guimelli, 1998 ; Vintila, 2005) sera transposé au monde de l'entreprise pour pallier aux déficits cités en 1.1, où l'on peut s'attendre à ce qu'il joue également un rôle essentiel.

## II L'implication des salariés français au travail

### 1. Méthodologie

#### 1.1 Échantillon

3036 salariés issus de seize entreprises basées en France ont renseigné leur implication au travail, à l'occasion d'un audit de performance sociale. Ils se répartissaient comme suit :

*Tableau 1*  
*Détail des entreprises par secteur d'activité*

Secteur	Type d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés
Services	Distribution pharmaceutique	1	463
	Commerce de détail	2	164
	Hôtellerie, restauration, tourisme	1	414
	Fabrication/distribution revêtements	1	215
Chimie	Chimie/pharmacie	10	1700
	Chimie/énergie	1	80

On s'intéressera ici à l'analyse globale de l'implication, quels que soient le secteur d'activité et l'entreprise considérés.

L'ensemble des salariés de chaque entreprise était convié à compléter le questionnaire, quels que soient leur métier, activités et ancienneté. Ces salariés ont été interrogés entre novembre 2006 et novembre 2008. La passation du questionnaire se déroulait de manière individuelle et informatisée, sur une plateforme ASP (application service providing) sécurisée, accessible par Internet, dans une pièce calme et à l'écart. La passation durait environ 45 minutes, sans limite de temps. Les salariés répondaient à l'ensemble du questionnaire issu du référentiel de climat social, à partir duquel ont été extraites les réponses relatives à l'implication personnelle.

## 1.2 Mesure de l'implication

Les trois composantes de l'implication ont été recueillies comme suit. Une question a été posée pour chaque composante de l'implication :

- identification personnelle :

Dans quelle mesure vous sentez-vous concerné par votre travail chez x ?

- Très concerné
- Moyennement concerné
- Peu concerné
- Très peu concerné

- valorisation de l'objet :

Pour vous, votre travail chez x...

- est extrêmement important
- est important
- est peu important
- n'est pas important du tout

- capacité perçue d'action :

Pensez-vous pouvoir agir au sein de l'entreprise ?

- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Les réponses des participants ont été recueillies sur des échelles en quatre points allant d'une implication très forte (1) à une implication très faible (4) par rapport à chaque dimension testée.

On commencera par faire un état des lieux de l'implication des salariés français vis-à-vis de leur travail, avant de cibler plus précisément quelques entreprises dont les résultats sont contrastés.

## 2. L'implication des salariés au travail

On présentera les résultats des trois composantes de l'implication avant d'en proposer un résumé sous forme de « profil d'implication » des salariés.

### 2.1 Résultats globaux de l'implication

Les résultats globaux de l'implication des salariés figurent dans le tableau suivant :

Tableau 2  
Résultat de l'implication personnelle des salariés au travail (%)

	Identification personnelle	Valorisation de l'objet	Capacité perçue d'action
Implication très forte	73,9 %	22,6 %	22,8 %
Implication forte	22,1 %	67,6 %	41,7 %
Implication faible	2,8 %	8,4 %	23,1 %
Implication très faible	1,2 %	1,4 %	12,4 %

On peut avant tout remarquer que les salariés sont impliqués dans leur travail : la majorité d'entre eux s'estiment « très fortement impliqués » ou « fortement impliqués ». Ceci est d'autant plus vrai pour l'identification personnelle, où 73,9 % des salariés se déclarent très concernés par leur travail. En tout, cela fait 96 % de salariés qui se sentent concernés par leur travail<sup>1</sup>. Autrement dit, il semble que les salariés français sont loin d'être démobilisés dans leur travail.

Les résultats de la valorisation de l'objet, s'ils sont un peu moins élevés, présentent la même tendance : alors que seuls 22,6 % des salariés jugent leur travail très important, 90,2 % d'entre eux demeurent impliqués sur cette dimension<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Les 73,9 % très fortement impliqués + les 22,1 % fortement impliqués.

<sup>2</sup> Les 22,6 % très fortement impliqués + les 67,6 % fortement impliqués.

La capacité perçue d'action présente enfin des résultats un peu plus faibles. Si la majorité des salariés restent impliqués sur cette dimension (64,5 % sont très fortement impliqués ou fortement impliqués), 35,5 % se révèlent peu ou pas impliqués. En d'autres termes, les salariés français évaluent moins favorablement le contrôle qu'ils pensent pouvoir exercer sur leur travail que les autres dimensions de l'implication.

Ainsi, de manière générale, on peut dire que les salariés français, dont l'échantillon étudié donne un aperçu, sont très fortement impliqués dans leur travail : ils se sentent très concernés par celui-ci, et le jugent plutôt important. Ceci va à l'encontre des discours actuels dénonçant la démobilisation des salariés et l'affaiblissement de l'importance du travail pour les salariés. Le travail est, et reste, un élément essentiel de la vie des salariés. En revanche, le contrôle perçu, s'il reste favorablement évalué, présente des résultats plus nuancés. On sait que le contrôle perçu constitue une cause de stress pour les salariés (cf. livre blanc sur le stress<sup>3</sup>) : penser avoir un faible contrôle sur son travail peut concourir à accroître le stress des salariés. Cette composante doit donc interroger : qu'est-ce qui fait que les salariés évaluent moins bien cette dimension de l'implication ? S'agit-il de caractéristiques internes aux salariés, ou bien de facteurs contextuels qui viennent s'y adjoindre en sus ?

## 2.2 Le profil d'implication des salariés

Deux des composantes de l'implication personnelle, l'identification personnelle et la valorisation de l'objet, ont été conservées pour donner lieu à un profil d'implication des salariés, que l'on peut nommer pour plus de lisibilité. Le tableau prend la forme suivante<sup>4</sup> :

Tableau 3  
Un profil d'implication des salariés

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	Salariés désenchantés	Salariés désabusés
Importance forte	Salariés indifférents	Salariés enthousiastes

<sup>3</sup> <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlesgris/livreblancstress.pdf>

<sup>4</sup> Les modalités de chacune des deux variables ont été regroupées : on distingue des salariés impliqués et des salariés peu impliqués.

On peut donc opposer des salariés désenchantés à des salariés enthousiastes. Alors que les premiers sont désimpliqués sur toute la ligne, aussi bien dans le degré par lequel leur travail les concerne que par l'importance de celui-ci, les seconds sont totalement impliqués.

Les deux autres profils sont le salarié indifférent, lorsque le travail est jugé important mais que le salarié ne se sent pas concerné pour autant, et le salarié désabusé, qui se sent concerné par un travail jugé peu important.

Il va de soi que le diagnostic qui permet de dresser ces profils d'implication doit être étoffé d'une analyse plus détaillée pour en connaître les raisons. En effet, sur la seule base de ces résultats, on ne peut savoir ce qui fait qu'un salarié est désenchanté ou enthousiaste. Sont-ce des caractéristiques personnelles, comme l'attachement à son entreprise ou à son métier ? Ou bien des éléments contextuels, comme par exemple le manque de reconnaissance chronique manifesté par la hiérarchie, qui conduit à se sentir de moins en moins concerné par son travail ?

Ces mises en garde effectuées, on peut dresser un profil d'implication des salariés de l'échantillon :

*Tableau 4*  
*Le profil d'implication des salariés de l'échantillon*

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	2,6 %	7,3 %
Importance forte	1,4 %	88,7 %

Sans surprise, on remarque que la très grande majorité des salariés sont « enthousiastes » (88,7 % d'entre eux). En effet, étant donné la forte proportion de salariés impliqués sur les deux dimensions testées, ceci n'a rien d'étonnant. À contrario, seuls 2,6 % des salariés sont « désenchantés ». Ceci confirme l'attraction que constitue le travail pour ces salariés.

7,3 % sont des salariés désabusés et 1,4 % sont indifférents.

Au-delà du constat d'une très forte implication des salariés, qui sont presque 9 sur 10 à être enthousiastes vis-à-vis de leur travail, on se gardera de proposer des interprétations

invérifiables, qui nécessitent de plus amples investigations. En revanche, on peut à présent comparer les résultats de différentes entreprises à ce score moyen<sup>5</sup>.

### **3. Comparaison de l'implication des salariés dans quatre entreprises**

Les résultats de quatre des seize entreprises testées ont été comparés du point de vue de l'implication des salariés. Dans un souci pédagogique, les entreprises ont été choisies pour présenter des résultats contrastés : deux d'entre elles ont des salariés plus impliqués que la moyenne, tandis que les deux autres ont des salariés moins impliqués.

Les résultats des deux entreprises dont les salariés sont plus impliqués que la moyenne sont les suivants :

---

<sup>5</sup> À long terme, l'idée est d'établir un profil d'implication moyen pour les entreprises françaises. Pour l'heure, la taille et la représentativité de l'échantillon ne le permettent pas.



Tableau 5

Profil d'implication des salariés de l'entreprise 1  
(Commerce de détail)

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	1,15 %	1,15 %
Importance forte	1,15 %	96,55 %

Tableau 6

Profil d'implication des salariés de l'entreprise 2  
(Commerce de détail)

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	3,1 %	0 %
Importance forte	1,5 %	95,4 %

Ces deux entreprises comptent un nombre significativement plus élevé de salariés enthousiastes que dans la moyenne établie sur les 3000 salariés<sup>6</sup> et un nombre significativement moins élevé de salariés désabusés.

Autrement dit, dans ces deux entreprises, l'implication est encore plus élevée qu'elle ne l'est de manière générale pour les salariés de l'échantillon testé, révélant une bonne santé sociale du point de vue de cet indicateur.

En revanche, les résultats des deux entreprises sont les salariés sont moins impliqués que la moyenne figurent ci-dessous :

<sup>6</sup> Tous les tests qui suivent sont des tests de proportion, avec H0 : pourcentage de salarié dans chaque case = pourcentage observé sur l'ensemble des salariés, et p < .05.

Tableau 6

Profil d'implication des salariés de l'entreprise 3  
(Restauration, hôtellerie, tourisme)

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	5,6 %	8 %
Importance forte	1,9 %	84,5 %

Tableau 7

Profil d'implication des salariés de l'entreprise 4  
(Chimie/pharmacie)

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	1,5 %	11,7 %
Importance forte	1,5 %	85,3 %

L'entreprise 3 compte un pourcentage significativement supérieur de salariés désenchantés, et un pourcentage significativement inférieur de salariés enthousiastes. Bien que les résultats restent largement positifs, avec 84,5 % de salariés enthousiastes, on peut dire que ces salariés sont plus désimpliqués que le reste de l'échantillon. Cette tendance mérite d'interroger l'entreprise.

Les salariés de l'entreprise 4 présentent une tendance moins nette à la désimplication, seuls les salariés désabusés étant significativement plus nombreux (11,7 %).

Cet outil propose donc une vision schématique de l'implication des salariés vis-à-vis de leur travail. Les causes sont ensuite à rechercher dans les particularités locales des situations, afin, dans un premier temps, de comprendre les raisons d'une désimplication, et ensuite, d'y remédier.

## Conclusion

De manière générale, on peut donc dire que les salariés français semblent être très fortement impliqués dans leur travail<sup>7</sup> : neuf salariés sur dix sont des salariés « enthousiastes », entendu sous le sens qu'ils se sentent concernés par leur travail et lui accordent de l'importance. Inversement, moins de trois salariés sur dix sont « désenchantés », dans le sens où leur travail ne les concernent pas plus qu'il n'est important. Ce résultat va à l'encontre des discours actuels dénonçant la désimplication des salariés : le travail reste quelque chose de capital pour la très grande majorité des salariés.

<sup>7</sup> Un échantillon de taille plus grande et constitué de manière plus représentative sera nécessaire pour étayer cette affirmation.

Seule la troisième composante, la capacité perçue d'action, présente des résultats plus nuancés tout en restant favorablement évaluée : un tiers des salariés estiment manquer de contrôle sur son travail, phénomène qui mérite d'attirer l'attention, car susceptible de favoriser le stress des salariés.

D'autre part, cette catégorisation, qui sera à terme normalisée, permet aux entreprises de comparer le taux d'implication de leurs salariés par rapport aux autres entreprises, outre la nécessaire clarification qu'elle initie. Ce diagnostic est un préalable indispensable pour les dirigeants désireux d'améliorer la performance sociale de leur entreprise, en leur fournissant un état des lieux.

## **Références citées**

Baggio, S. et Colliard, C. (2007). Tsunami et bien-être subjectif : effet de l'implication personnelle et de la sociabilité. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 74/2, 19-28.

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, 145-164.

Charles-Pauvers, B. et Commeiras, N. (2002). L'implication : un concept. In J.-P. Neveu, M. Thevenet (Eds). *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, p. 43-59.

Flament, C. et Rouquette, M.-L. (2003). Anatomie des idées ordinaires : comment étudier les représentations Sociales. Paris : Armand Colin.

Guimelli, C. (1998). Implication, perception de la situation et représentations sociales : étude expérimentale. Actes du deuxième Colloque International de Psychologie Sociale en Langue Française, Turin, 17-19 septembre, 84-85.

Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2004). Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH. Congrès AGRH 2004.

Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : PUF.

Landier, H. et Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Lourel, M. et Guéguen, N. (2007). L'interface « vie privée – vie au travail ». Effet sur l'implication organisationnelle et le stress perçu. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 49,58.
- Meyer, P.-P. et Allen, N.-J. (1984). Testing the « side-bet theory » of organizational commitment : somme methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, P.-P. et Allen, N.-J. et Smith, A.-C. (1993). Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Social Psychology*, 78, 538-551.
- Rateau, P. (2004). L'approche structurale des représentations sociales : nouvelles perspectives intégratives. Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Montpellier 3, 17 décembre 2004.
- Rouquette, M.-L. (1997). La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations. Sprimont : Mardaga.
- Rouquette, M.-L. (1998). *La communication sociale*. Paris : Dunod.
- Vintila, A. (2005). Dynamique de la représentation sociale d'un risque collectif et engagement dans les conduites de réduction du risque. Thèse de Doctorat, Université de Paris V.