



**HAL**  
open science

## Public workplace commitment in a post-bureaucratic context: dominant anchors and publicness

Kouadio Armand Brice

► **To cite this version:**

Kouadio Armand Brice. Public workplace commitment in a post-bureaucratic context: dominant anchors and publicness. Gestion et management. Université de Lausanne, quartier Unil Sorge, 1015 Lausanne, Suisse, 2019. Français. NNT: . tel-02145115

**HAL Id: tel-02145115**

**<https://theses.hal.science/tel-02145115>**

Submitted on 1 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

---

Year : 2019

## L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES EMPLOYES PUBLICS EN CONTEXTE POST-BUREAUCRATIQUE : QUELLES ANCRES DOMINANTES POUR QUELLE PUBLICITE ?

Kouadio Armand Brice

Kouadio Armand Brice, 2019, L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES EMPLOYES PUBLICS EN  
CONTEXTE POST-BUREAUCRATIQUE : QUELLES ANCRES DOMINANTES POUR QUELLE  
PUBLICITE ?

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive <http://serval.unil.ch>

Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB\_822BA7D7541A8

### **Droits d'auteur**

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

### **Copyright**

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



**FACULTE DE DROIT, DES SCIENCES CRIMINELLES ET  
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

INSTITUT DE HAUTES ETUDES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

**L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES EMPLOYES PUBLICS  
EN CONTEXTE POST-BUREAUCRATIQUE :  
QUELLES ANCRES DOMINANTES POUR QUELLE  
PUBLICITE ?**

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée le 12 avril 2019 à la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de  
l'Université de Lausanne pour l'obtention du grade de :

Docteur en Administration publique

Par

Armand Brice Kouadio

Directeur de Thèse :

Prof. Yves Emery (IDHEAP) Université de Lausanne, Suisse

Membres du Jury :

Prof. David Giauque (SSP), Université de Lausanne, Suisse

Prof. Pascal Paillé (FSA), Université Laval, Québec, Canada

Prof. Martial Pasquier (IDHEAP), Université de Lausanne, Suisse

Lausanne, 2019



## IMPRIMATUR

Le Décanat de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, sur proposition d'un jury formé des professeurs Yves Emery, Martial Pasquier, David Giaouque et du professeur Pascal Paillé, sans se prononcer sur les opinions du candidat autorise l'impression de la thèse de Monsieur Armand Brice Kouadio, intitulée :

**L'engagement des employés publics dans un contexte post-bureaucratique :  
quelles ancrs dominantes pour quelle publicité ?**

Lausanne, le 12 avril 2019

Prof. Andreas Ladner  
Vice-Doyen de la Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

## Remerciements

Au moment de clore cette page et d'ouvrir une autre de mon parcours personnel et professionnel, ma profonde reconnaissance va premièrement à l'endroit du Prof. Yves Emery. Un homme exceptionnel dont la rigueur, la bienveillance et l'ouverture d'esprit m'ont permis d'achever avec succès cette thèse de doctorat. Je pense que je n'aurais pas pu avoir un meilleur mentor ! Lorsque le découragement semblait poindre à l'horizon, tu as toujours trouvé les paroles justes pour me remettre à flot. J'espère avoir été à la hauteur de ce que tu attendais de moi en tant que doctorant.

Ma reconnaissance va également aux membres de mon jury : Prof. David Giauque pour tes conseils toujours avisés ; Prof. Martial Pasquier pour cette capacité à prendre de la hauteur ; Prof. Pascal Paillé pour les avis méthodologiques pointus. C'est grâce à vos feedbacks que j'ai pu rehausser la qualité du présent manuscrit.

Toutefois, ma thèse n'aurait pu aboutir sans le soutien familial dont j'ai toujours bénéficié ; et ce depuis les prémises de l'idée même de m'engager dans ce parcours. Merci Flora ! Merci Jérôme, Charles, Clémence et Emma Sogan. Merci à toi Maman, dont l'intégrité et le courage m'ont toujours accompagné. Pour toutes les fois où tu as tenu à ce que je fasse les efforts et le pas supplémentaires, j'aimerais te dire que tu as eu raison !

Une thèse, c'est aussi l'occasion d'évoluer dans un milieu académique et professionnel, entouré de personnes intelligentes et curieuses, stimulantes et motivantes, des collègues formidables avec qui j'ai eu la chance de voyager, randonner, festoyer, mais aussi discuter et partager des réflexions enrichissantes. Merci Owen, Vincent, Nicolas, Véronique, Mariella, Myriam, Délia, Joël, Moudo, Fabienne, Ada, Alex, Kevin, Jacopo, Aurélia, Amalia, Sandra, Sabine...

Un spécial merci au Prof. Boris Wernli ! C'est à vous que je dois la qualité des analyses statistiques de ce travail.

*Last but not least*, j'ai une pensée émue pour tous ces employés publics qui m'ont gracieusement ouvert les portes de leurs organisations. Ces personnes engagées m'ont surtout permis d'accéder au riche terrain de recherche qu'est le secteur public suisse, m'offrant ainsi l'opportunité de trouver des réponses à la plupart des questions que je me suis posé dans cette thèse.

C'est à vous tous, et également à ceux que j'ai certainement oublié, je dédie ce travail.

Bonne lecture !

## Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>4</b>
<b>Abréviations</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTIE I RELATION D'EMPLOI ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL</b> .....	<b>20</b>
<b>CHAPITRE I : Évolution de la relation d'emploi sous la Bureaucratie wébérienne, le Nouveau management public et la Post bureaucratie</b> .....	<b>21</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1. Bureaucratie wébérienne et relation d'emploi</b> .....	<b>22</b>
1.1.1. Weber et l'idéaltype bureaucratique .....	22
1.1.2. Le fonctionnariat classique .....	23
<b>1.2. Nouveau management public et relation d'emploi</b> .....	<b>26</b>
1.2.1. Réformer l'État et l'administration publique .....	26
1.2.2. Le nouvel employé public et l'esprit entrepreneurial .....	30
<b>1.3. Post-bureaucratie, hybridation culturelle et relation d'emploi</b> .....	<b>34</b>
1.3.1. Le phénomène post-bureaucratique .....	34
1.3.2. L'hybridation culturelle et ses défis en contexte post-bureaucratique .....	36
<b>CHAPITRE II : De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail</b> .....	<b>51</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1. L'engagement organisationnel : un état de l'art général</b> .....	<b>51</b>
2.1.1. Origines et définitions .....	51
2.1.2. Dimensionnalité de l'engagement organisationnel .....	57
2.1.3. Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel .....	61
2.1.4. Limites du concept d'engagement organisationnel .....	65
<b>2.2. L'engagement organisationnel dans le secteur public : lacunes des connaissances actuelles</b> <b>71</b>	
<b>2.3. L'engagement au travail : vers la déconstruction d'une myopie organisationnelle</b> .....	<b>75</b>
2.3.1. Définir l'organisation .....	75

2.3.2.	Des organisations publiques aux organisations post-bureaucratiques .....	78
2.3.3.	L'engagement (public) au travail.....	81
<b>CHAPITRE III : L'échange social comme cadre théorique de l'engagement au travail .....</b>		<b>92</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>92</b>
<b>3.1.</b>	<b>La relation d'emploi : un échange économique, affectif et social .....</b>	<b>92</b>
3.1.1.	L'échange social : cadre théorique général.....	92
3.1.2.	L'échange social concrétisé dans la perspective du PE-FIT .....	98
<b>CHAPITRE IV : Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche .....</b>		<b>117</b>
<b>PARTIE II METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>		<b>120</b>
<b>CHAPITRE V : Approches méthodologiques .....</b>		<b>121</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>121</b>
<b>5.1.</b>	<b>Un design mixte séquentiel.....</b>	<b>122</b>
5.1.1.	Fondements épistémologiques.....	122
5.1.2.	Terrain de recherche.....	124
5.1.3.	Méthodes, propositions et hypothèses .....	126
<b>PARTIE III CONTEXTE DE L'ETUDE, RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....</b>		<b>166</b>
<b>CHAPITRE VI : Le contexte post bureaucratique suisse .....</b>		<b>167</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>167</b>
<b>6.1.</b>	<b>L'Administration et la fonction publique suisses .....</b>	<b>167</b>
<b>6.2.</b>	<b>Le Nouveau management public en Suisse .....</b>	<b>171</b>
6.2.1.	Principes généraux du modèle suisse de NMP .....	172
6.2.2.	Changements au niveau de la Gestion des ressources humaines .....	182
<b>6.3.</b>	<b>L'hybridation culturelle publique-privée dans les administrations suisses .....</b>	<b>184</b>
<b>6.4.</b>	<b>Quel engagement au travail post-bureaucratique dans le contexte suisse ? .....</b>	<b>188</b>
<b>CHAPITRE VII : Exploration et spécification qualitative des ancres d'engagement dans le secteur public suisse .....</b>		<b>191</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>191</b>
<b>7.1.</b>	<b>Résultats des analyses qualitatives .....</b>	<b>191</b>
7.1.1.	Des ancrages multiples d'engagement au travail .....	191

7.1.2.	Ancre dominante d'engagement au travail .....	208
7.1.3.	Typologies des ancres d'engagement au travail.....	212
<b>7.2.</b>	<b>Discussion du volet qualitatif .....</b>	<b>223</b>
7.2.1.	De la multiplicité des ancres d'engagement au travail .....	223
7.2.2.	Dimensionnalité et publicité des ancres d'engagement au travail .....	234
<b>CHAPITRE VIII : Une analyse quantitative des ancres d'engagement au travail dans le secteur public suisse .....</b>		<b>241</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>241</b>
<b>8.1.</b>	<b>Hypothèses de recherche.....</b>	<b>241</b>
<b>8.2.</b>	<b>Statistiques descriptives .....</b>	<b>246</b>
8.2.1.	Caractéristiques démographiques de l'échantillon .....	246
8.2.2.	Caractéristiques organisationnelles de l'échantillon.....	247
8.2.3.	Caractéristiques liées à l'emploi de l'échantillon .....	249
8.2.4.	Caractéristiques des ancres d'engagement au travail .....	251
<b>8.3.</b>	<b>Validation des échelles de mesure .....</b>	<b>255</b>
8.3.1.	Échelle d'engagement multi-ancres au travail.....	257
8.3.2.	Échelle de publicité de l'environnement de travail .....	261
8.3.3.	Échelle de congruence Personne-environnement de travail (PE-FIT).....	266
8.3.4.	Examen des principaux biais .....	269
8.3.5.	Opérationnalisation des variables.....	274
<b>8.4.</b>	<b>Résultats : tests des propositions et hypothèses de recherche .....</b>	<b>279</b>
8.4.1.	Analyse quantitative des propositions de recherche.....	280
8.4.2.	Tests des hypothèses de recherche .....	286
<b>8.5.</b>	<b>Discussion de la partie quantitative .....</b>	<b>321</b>
8.5.1.	Ancre dominante et dimensionnalité de l'engagement public au travail.....	321
8.5.2.	Publicité de l'engagement au travail.....	326

8.5.3. Vers un modèle structurel de l'engagement au travail en contexte post-bureaucratique	330
8.5.4. Récapitulatif des tests d'hypothèses.....	332
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>337</b>
Contributions théoriques et méthodologiques .....	337
Contributions pour la pratique et les employés publics .....	340
Limites de la recherche.....	345
Pistes pour des recherches futures .....	349
<b>Tableaux.....</b>	<b>352</b>
<b>Figures .....</b>	<b>360</b>
Annexe 1 : Les relations d'emploi sous les trois paradigmes du management public.....	363
Annexe 2 : Variables corrélées à chacune des ancrs communément étudiées dans la littérature .....	365
Annexe 3 : L'engagement organisationnel et au travail .....	366
Annexe 4 : Synthèse des modèles post-bureaucratiques de management public .....	367
Annexe 5 : Modèles endogènes et exogènes de motivation au travail.....	369
Annexe 6 : Guide d'entretien.....	372
Annexe 7 : Données démographiques des répondants .....	376
Annexe 8 : Liste des organisations sondées .....	380
Annexe 9 : Grille inter-codeurs .....	381
Annexe 10 : Tableau explicatif du questionnaire .....	384
Annexe 11 : Processus de codage .....	390
Annexe 12 : Tests de Little - Publicitude de l'environnement de travail.....	401
Annexe 13 : Tests de Little - Engagement multi-ancress au travail.....	405
Annexe 14 : Tests de Little - Adéquation personne-environnement de travail.....	409
Annexe 15 : Statistiques descriptives des ancrs d'engagement au travail selon les quatre configurations de publicitude .....	412
Annexe 16 : AFE – épuration de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail .....	415
Annexe 17 : AFE – épuration de l'échelle de publicitude de l'environnement de travail .....	424
Annexe 18 : Examen des biais – Méthode du facteur latent commun.....	429
Annexe 19 : Tests d'invariance multi-groupes.....	430
Annexe 20 : Analyse de clusters – itérations et convergence .....	435
Annexe 21 : Modèle alternatif à cinq clusters de publicitude .....	436
Annexe 22 : Statistiques complètes de fiabilité de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail .....	437
Annexe 23 : ANOVA - Test de normalité des résidus des variables dépendantes .....	438

<b>Annexe 24 : ANOVA – Test de Levene pour l'homogénéité des variances .....</b>	<b>439</b>
<b>Annexe 25 : T-test de comparaison des moyennes selon la catégorie d'emploi .....</b>	<b>440</b>
<b>Annexe 26 : T-test de comparaison des moyennes selon le profil professionnel.....</b>	<b>441</b>
<b>Annexe 27 : T-test de comparaison des moyennes entre employés en contact ou non avec les usagers .....</b>	<b>442</b>
<b>Annexe 28 : T-test de comparaison des moyennes Emplois émotionnels ou non.....</b>	<b>444</b>
<b>Annexe 29 : Statistiques de l'analyse des profils d'engagement au travail.....</b>	<b>445</b>
<b>Annexe 30 : Résultats de la sélection pas à pas des variables de contrôle pertinentes .....</b>	<b>449</b>
<b>Annexe 31 : ANOVA - test de la publicité des ancres - Environnement Organisation hybride &amp; Emploi public.....</b>	<b>452</b>
<b>Annexe 32 : ANOVA - test de la publicité des ancres - Environnement Organisation publique &amp; Emploi générique .....</b>	<b>456</b>
<b>Annexe 33 : ANOVA - test de la publicité des ancres - Environnement hybride .....</b>	<b>460</b>
<b>Annexe 34 : Régressions linéaires PE-FIT vs ancres dominantes d'engagement au travail .....</b>	<b>464</b>
<b>Annexe 35 : Ancres d'engagement au travail et pratiques de GRH .....</b>	<b>470</b>
<b>Annexe 36 : Matrice de cooccurrence des ancres d'engagement au travail .....</b>	<b>472</b>
<b>Annexe 37 : Analyse supplémentaire - Environnement de travail hybride – test des hypothèses H4 et H5.....</b>	<b>473</b>
<b>Annexe 38 : ANOVA Post-Hocs - Ancres d'engagement vs Publicité de l'environnement de travail .....</b>	<b>475</b>
<b>Annexe 39 : Tracés PP normal des résidus et nuages de points pour les régressions entre le PE-FIT et les ancres dominantes d'engagement au travail .....</b>	<b>484</b>
<b>Annexe 40 : Tests supplémentaires - estimations pour le modèle Bi-dimensionnel .....</b>	<b>490</b>
<b>Annexe 41 : Questionnaire utilisé pour le volet quantitatif de la thèse .....</b>	<b>492</b>
<b><i>Bibliographie .....</i></b>	<b><i>510</i></b>

## Abréviations

AFC	
Analyse factorielle confirmatoire .....	161
AFE	
Analyse factorielle exploratoire .....	161
ASA	
Attraction - Selection - Attrition .....	99
ATT	
Attachement .....	56
CFF	
Chemins de fer fédéraux suisses .....	170
CP	
Contrat psychologique .....	21
GMEB	
Gestion par mandat et enveloppe budgétaire.....	176
GRH	
Gestion des ressources humaines .....	30
LOLF	
Loi organique relative aux lois de finances .....	27
LOY	
Loyauté .....	56
MES	
Modélisation par équation structurelle .....	161
MOB	
Mobilisation .....	56
MPA	
Master of advanced studies in public administration .....	132
NMG	
Nouveau modèle de gestion .....	177
OCB	
Organizational citizenship behavior.....	56
PITF	

Plan intégré des tâches et des finances .....	177
PSM	
Public service motivation .....	106
RGPP	
Révision générale des politiques publiques .....	27
SCT	
Self categorization theory .....	109
TCM	
Three-component model .....	58
TIC	
Technologies de l'information et de la communication .....	35
TIS	
Théorie de l'identité sociale .....	109
TWA	
Theory of work adjustment .....	99

## INTRODUCTION GENERALE<sup>1</sup>

L'objectif de cette thèse est de questionner la spécificité de l'engagement au travail dans les administrations publiques post-bureaucratiques. Pour ce faire, nous identifions premièrement les ancres dominantes d'engagement au travail chez les employés publics, c'est-à-dire celles qu'on retrouve invariablement chez les personnes travaillant au sein des organisations publiques. Nous évaluons ensuite la publicitude – *publicness* – de ces différentes ancres d'engagement au travail (H. G Rainey, 2011). Une publicitude qui peut s'évaluer non seulement par des critères substantiels (autorité politique ou droits de propriétés), mais également par des critères cognitifs comme les valeurs publiques. La thèse utilise de façon innovante ces deux dimensions afin de caractériser parmi les ancres d'engagement identifiées, celles susceptibles au final d'être considérées comme des ancres à forte publicitude saillante (Antonsen & Jørgensen, 1997; H. G Rainey, 2011). C'est-à-dire des ancres d'engagement au travail portant spécifiquement les valeurs publiques, orientées vers la poursuite d'un intérêt général ou encore invariablement rattachées au secteur public, ses buts ou ses missions.

Né au début des années 1960, le concept d'engagement organisationnel connaîtra un développement fulgurant dès la décennie 1990 pour devenir un thème majeur de recherche en comportements organisationnels, en management ou encore dans les sciences administratives. La plupart des travaux en management et administration publics sont cependant restés, dans une posture fort réductrice, au stade de l'*Engagement organisationnel*. D'après les travaux fondateurs de Porter et al. (1974) et plus tard ceux menés par Allen et Meyer (1990), l'engagement organisationnel se définit comme : "(1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization" (R. T. Mowday, R. M. Steers, & L. W. Porter, 1979, p. 226).

Or en raison des récentes réformes structurelles et managériales dans les administrations publiques de la plupart des pays industrialisés dont la Suisse, il apparaît désormais nécessaire de revoir notre conceptualisation de l'engagement au travail, en particulier son caractère public (Van Rossenberg et al., 2018). L'engagement au travail s'inscrit dans une relation employé-employeur dont l'évolution a semble-t-il suivi les sillons tracés par des tendances plus générales, de plus en plus marquées dans nos sociétés modernes : notamment l'importance croissante des

---

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture de ce document, le masculin générique a généralement été utilisé pour désigner les deux sexes.

organisations de réseau, l'augmentation de la proportion de travailleurs du savoir dans un monde de plus en plus digitalisé, ou encore la prolifération des contrats de travail non standards (contrats courts, temporaires, à la tâche ou relations de travail en dehors des frontières organisationnelles etc.). Ces évolutions structurent la transformation des attentes vis-à-vis du travail, si ce n'est les rapports employé-employeur au sein des organisations publiques aujourd'hui. Selon de nombreux rapports d'experts (par ex. Boston Consulting Group, OCDE), l'engagement au travail fait partie des dimensions de la GRH qui gagneront en importance dans le futur<sup>2</sup>. Or il apparaît que devant ces mutations profondes, l'engagement envers les valeurs, la carrière, l'équipe de travail ou les projets pourrait exister en parallèle, voire carrément supplanter l'engagement organisationnel (Howard Klein, 2016).

Dans la même veine, les administrations publiques semblent vivre aujourd'hui une ère nouvelle : post-bureaucratique selon la plupart des observateurs. Une ère caractérisée par un mélange de valeurs, principes et pratiques publics et privés ; source d'hybridation culturelle. Une ère en proie à des paradoxes multiples mettant parfois les employés publics face à des dilemmes multiples. En l'occurrence des dilemmes identitaires, si ce n'est motivationnels (Emery 2013a). C'est pourquoi l'une des ambitions de cette thèse sera de nous intéresser d'une part aux diverses formes d'engagement que nourrissent les employés publics dans leurs environnements de travail. D'autre part, il s'agira d'analyser la publicité plus ou moins saillante de ces différentes formes d'engagement au travail. Inévitablement, répondre à cette dernière question suppose de commencer par déconstruire ce que nous appelons ici la "Myopie organisationnelle". Une myopie qui a pendant longtemps poussé les chercheurs à se cantonner généralement à l'étude de l'engagement organisationnel. Cette cristallisation autour de l'engagement organisationnel nous semble paradoxale, alors même que très tôt dans le développement de ce concept, certains chercheurs avaient déjà évoqué la possibilité que l'individu puisse être engagé (en dehors de l'organisation *stricto-sensu*) à d'autres ancrés, notamment le supérieur hiérarchique, le groupe de travail, l'emploi occupé et la carrière (A. Cohen, 2003; Morrow & Wirth, 1989; A. E. Reichers, 1985; Wallace, 1993). On peut en toute logique se demander si ces ancrés classiques d'engagement au travail suffisent pour caractériser l'engagement au travail des employés publics. Ceci en considérant les évolutions récentes du management public en Suisse.

En raison des mutations managériales intervenues dans le secteur public suisse depuis maintenant plus de trente ans (hybridation des valeurs, des pratiques et des logiques d'action), l'organisation post bureaucratique n'est aujourd'hui plus tout à fait publique. S'ajoutent à cela la

---

<sup>2</sup> À côté de la gestion des talents, le leadership, l'intégration culturelle, voire le développement d'outils d'analyses spécifiques à la gestion des ressources humaines ("*HR analytics*").

multiplication des parties prenantes (phénomène typique du secteur public), la complexification de la relation employé-employeur par les attentes évolutives se développant chez les employés publics, ou encore la précarisation de la fonction publique initiée par la révision des statuts. À la lumière de cette évolution vers une forme de post-fonctionariat, et parce qu'une définition précise de l'entité *Organisation publique* reste difficile à donner, on peut tout à fait imaginer que développent chez les employés publics des loyautés multiples (Emery 2012; P. Widmer, 2010). Ainsi donc, si ces derniers s'engageaient il y a plus d'une trentaine d'années pour une carrière à vie dans la fonction publique, justifiant chez les chercheurs la focalisation sur l'engagement organisationnel, cette époque semble désormais révolue (Emery 2013b; Koller, 2013b). Il n'est donc pas aujourd'hui certain que l'ancre *Organisation publique*, prédominante dans la relation de travail classique telle que définie par l'idéaltype wébérien, continue d'être l'ancrage privilégié d'engagement au travail chez les employés publics suisses.

Rares sont cependant les auteurs qui questionnent aujourd'hui les effets de ces transformations institutionnelles, culturelles, organisationnelles, axiologiques et identitaires, à l'œuvre dans les administrations publiques, sur les attitudes et comportements des employés publics. Plus spécifiquement, l'existence de nouvelles formes d'engagement au travail dans le secteur public n'est quasiment pas interrogée, encore moins leur lien intrinsèque avec le secteur et l'action publics.

Dans la mesure où elles peuvent être sources de conflits de rôles, voire de conflits d'identités professionnelles (Poulsen, 2007), les transformations actuellement observées dans les conditions de travail des employés publics, en Suisse et dans la plupart des pays de l'OCDE, incitent aussi à réexaminer la publicitude de leur engagement au travail (Bellanger, 2002; Emery, 2006; Giaque & Caron, 2004b). Une interrogation d'autant plus importante que ces derniers ont la réputation d'être difficiles à motiver, exprimant généralement un engagement organisationnel plus faible que leurs homologues du secteur privé (Rector & Kleiner, 2002). En réalité, l'imaginaire collectif de l'employé et de la fonction publics continue d'être, encore aujourd'hui, peuplé par de nombreux stéréotypes : inefficience, paresse, démotivation, pantouflage, d'où par exemple le fait de se voir qualifiés de "ronds de cuir" (Courteline, 2006; Demmke, 2005). Dans les faits, beaucoup trouvent ces "fonctionnaires" incompetents et sans ambitions, revenant au final trop chers à l'État. De même, parce que surprotégés voire carrément privilégiés, les employés publics ne seraient pas incités à travailler autant que leurs homologues du privé (Demmke, 2005). Malgré ces multiples préjugés, les organisations, quelle qu'elles soient, auront toujours besoin de personnes engagées. Or sans une meilleure connaissance de la diversité des liens qu'entretiennent les employés publics avec leurs environnements de travail, il reste difficile de spécifier et de comprendre ce que signifie "être engagé" dans le secteur public.

Prenant dans cette thèse le contrepied des stéréotypes communément véhiculés, nous explorons les ancrs dominantes et publiques d'engagement au travail chez les employés publics suisses. La notion d'ancre (d'engagement) est ici employée comme une métaphore permettant d'illustrer les potentiels points d'arrimage de l'engagement au travail (à l'image d'un bateau). Si beaucoup d'auteurs anglo-saxons préfèrent utiliser le mot "cible" (ou *target*) d'engagement, nous pensons que l'idée d'ancre reflète mieux la force du lien d'engagement. Ce terme évoque en effet une fixation qui traduit bien l'idée de persistance : caractéristique du lien d'engagement. D'ailleurs, le terme "ancre" n'est pas un néologisme puisque nous l'empruntons en réalité à E. Schein (1978) qui l'avait auparavant mobilisé dans sa théorie des carrières (E. H. Schein, 1978b)<sup>3</sup>.

En réduisant l'engagement au travail au seul lien avec l'organisation, la recherche est sans doute passée à côté d'enrichissements importants pour la compréhension des relations spécifiques existant entre les employés publics et leur travail. La présente thèse, déjà dans son intitulé, s'intéresse de ce fait à l'engagement au travail au lieu de rester cantonnée à l'engagement *organisationnel* (qui est en réalité une ancre parmi d'autres d'engagement au travail). Elle propose ainsi de définir plus façon plus large l'engagement au travail afin que d'autres ancrs, *a priori* nombreuses dans le secteur public, puissent être découvertes et étudiées (Franck Biétry & Laroche, 2011)<sup>4</sup>. Dans cette optique, nous répondons essentiellement dans cette thèse aux questions suivantes :

**1** : *Quelles sont les ancrs dominantes d'engagement au travail chez les employés publics évoluant dans des environnements de travail post-bureaucratiques ?*

**2**<sup>2</sup>: *Quelle publicité recèlent ces ancrs d'engagement dans différents contextes plus ou moins publics ?*

### *Plus-value de la thèse*

Nous ne connaissons pour l'heure aucune autre étude sur l'engagement au travail qui mobilise comme cadre d'analyse les contextes organisationnels hybrides post-bureaucratiques, et qui s'intéresse en même temps aux ancrs d'engagement dépassant le cadre organisationnel strict (tout en relevant de la sphère professionnelle de l'individu). Encore moins une étude qui

---

<sup>3</sup> Une ancre de carrière se définit comme : "(...) that one element in a person's self-concept, which he or she will not give up, even in the face of difficult choices." (Schein 1987 :158)

<sup>4</sup> Selon les travaux les plus récents, la combinaison ou l'interaction entre les différentes ancrs d'engagement au travail suppose des attitudes et des comportements potentiellement différents, offrant dès lors des voies intéressantes à investiguer (John P Meyer & Lynne Herscovitch, 2001; John P Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013).

concernerait les ancres d'engagement les plus pertinentes dans le secteur public ainsi que leur publicitude.

À partir des deux interrogations ci-dessus, cette recherche apporte une triple contribution : (1) d'abord au plan théorique, notre approche par les ancres explore un autre versant de la multidimensionnalité de l'engagement au travail (à savoir celle reposant sur ses ancres). Une multidimensionnalité jusqu'ici principalement fondée sur les bases affective, normative et calculée de l'engagement organisationnel (N. J. Allen & Meyer, 1990; Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; J. P. Meyer & Morin, 2016).<sup>5</sup> Ce qui permet de compléter de façon intéressante le modèle général d'engagement au travail proposé par Meyer et Herscovitch (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001). Ainsi donc à côté de ses bases affective, normative et calculée, la dimensionnalité de l'engagement au travail reposerait désormais en plus, selon les résultats de notre étude, sur ses ancres de service, de développement et d'appartenance sociale ; au moins en ce qui concerne le secteur public.

En analysant la publicitude des différentes ancres d'engagement au travail identifiées, nous contribuons ensuite (2) non seulement à mieux définir ce qui distingue l'engagement au travail entre un employé public et n'importe quel autre type d'employé, mais aussi - quoique de façon indirecte - à une meilleure compréhension de l'hybridation culturelle dans le secteur public. Notre étude fournit en effet les bases empiriques permettant d'examiner ensuite comment cette hybridation culturelle pourrait être associée à la publicitude de l'engagement au travail (Alvehus, 2017; March & Olsen, 1989). Il est bien connu que les attitudes et les comportements individuels en contexte professionnel tendent à être influencés par la culture administrative et organisationnelle (Black, 1999; Koci, 2007). Or, le Nouveau management public s'est voulu depuis ses origines un projet culturel, voire identitaire visant notamment à insuffler une culture entrepreneuriale aux employés publics. On peut dès lors se demander si la dissonance entre l'éthos public des employés et l'esprit entrepreneurial imposé par la managérialisation actuelle de leurs environnements de travail n'est pas de nature à affecter leur engagement au travail (Sylvie Guerrero, Chênevert, & Kilroy, 2017). Dans ce cas, comment aborder alors cette thématique de l'engagement au travail chez les employés publics et parapublics des administrations managériales ?

Alors qu'une théorie de l'hybridation culturelle se développe pour prendre la suite des travaux sur la publicitude organisationnelle (Emery & Giauque, 2014a; Chris Skelcher & Smith, 2015),

---

<sup>5</sup> L'idée d'ancres multiples d'engagement au travail n'est certes pas une nouveauté en soi (Morrow, 1983; A. E. Reichers, 1985; M. Riketta, 2005). Pour autant, cette recherche l'étend aux ancres spécifiques au secteur public, lesquelles restent à ce jour non encore identifiées par la littérature scientifique.

nous pensons que les effets de cette hybridation dans le secteur public peuvent s'analyser à travers les attitudes et comportements d'engagement au travail chez les employés publics. Nous pensons également que le fait de comparer des environnements de travail hybrides à des environnements "purement" publics permet d'observer comment varient différentes formes d'engagement au travail<sup>6</sup>. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que les études suisses sur l'engagement au travail des employés en contexte post-bureaucratiques sont plutôt rares.

L'engagement au travail pose en outre plusieurs défis aux administrations publiques post-bureaucratiques. Ces défis sont liés aux questions clés de la Gestion des ressources humaines. Des thématiques touchant notamment les domaines suivants : le bien-être au travail, la fidélité organisationnelle, les performances individuelles et collectives, l'implication, ou encore les comportements de citoyenneté organisationnelle. C'est la raison pour laquelle au niveau pratique enfin (3), nous espérons qu'une meilleure connaissance des ancrs dominantes et *publiques* d'engagement au travail permette aux managers d'innover dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Par extension, cette thèse participe aux débats actuels autour de comment mieux recruter, mieux développer, mieux soutenir et mieux reconnaître le travail des employés publics ? En clair comment mieux gérer le personnel de l'État afin de lui permettre de mettre en œuvre de la façon la plus efficace possible les politiques publiques ? Indubitablement, une bonne connaissance de la diversité des ancrs d'engagement au travail inciterait tout responsable des ressources humaines à s'intéresser davantage aux besoins spécifiques de ses collaborateurs, lui permettant ainsi d'initier des pratiques de gestion à forte valeur ajoutée, notamment pour l'engagement au travail (J. Gould-Williams, 2004; Pfeffer, 2007; Whitener, 2001).

#### *Définition des concepts clés mobilisés dans la thèse*

Certains termes clés utilisés dans cette thèse (engagement au travail, hybridité culturelle, publicitude, post-bureaucratie) méritent d'être préalablement définis. D'abord le terme *Engagement au travail* est mobilisé ici comme une extension de l'engagement organisationnel. Alors que l'engagement organisationnel désigne une attitude (ainsi que les comportements qui en découlent) consistant à croire fortement et à accepter les buts et valeurs organisationnels, consentir des efforts considérables pour le bien de l'organisation, et désirer fortement en rester membre (N. J. Allen & Meyer, 1990), l'engagement au travail s'étend quant à lui à plusieurs autres cibles. Des cibles diverses et variées envers lesquelles s'exprime le dévouement,

---

<sup>6</sup> Pour mesurer cette hybridité, nous croisons des organisations plus ou moins publiques, à des fonctions elles aussi en pleine transformation.

l'investissement et le sens des responsabilités des employés (Howard Klein, 2016; H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; J. P. Meyer & Morin, 2016). Justement, ces cibles potentiellement multiples, envers lesquelles tout individu peut s'engager sont appelées "ancres" dans cette thèse. La notion d'"ancrage d'engagement" a été préférée à celle de "cible d'engagement" parce qu'elle renvoie à une fixation, voire une persistance caractéristique du lien d'engagement. Par ancre d'engagement, nous entendons montrer que l'employé s'arrime d'une certaine manière à l'objet de son engagement. Objet qu'il ne quitte plus ensuite malgré les difficultés, les changements de situations, ou encore d'emploi. Une ancre d'engagement désigne tout simplement ce envers quoi l'on est engagé au travail. Une idée qui se veut proche de celle d'ancrage de carrière chez Edgar Schein (1978). Il en résulte que l'Engagement public au travail peut se définir comme :

*La manière dont l'employé du secteur public s'identifie, s'attache et exprime sa loyauté, au-delà d'intérêts purement individuels ou organisationnels, envers des ancres (entités, activités, comportements, ou idée abstraites) se distinguant par leur publicité plus ou moins saillante.<sup>7</sup>*

Deux autres termes importants sont ceux d'*Hybridation* et de *Publicitude*. La publicitude a traditionnellement servi à désigner le caractère public d'une organisation (Bozeman & Moulton, 2011; Pesch, 2008; H. G Rainey, 2011). Toutefois nous mobilisons cette notion afin de conceptualiser le caractère public des ancres d'engagement au travail des employés publics. La publicitude organisationnelle est ordinairement évaluée à l'aide de critères tels que l'autorité politique (dont dépend généralement une organisation publique), le mode de financement<sup>8</sup>, les finalités poursuivies, ou encore le mode de régulation social (hiérarchie ou hétérarchie<sup>9</sup>) adopté dans une organisation (H. G Rainey, 2011). La publicitude des ancres d'engagement au travail est définie dans cette étude à partir des trois critères suivants : porter des valeurs publiques, poursuivre l'intérêt général, être généralement rattachée ou invariablement citée en référence au secteur public.

D'autre part, à mesure que les organisations publiques suisses se managérialisent, leur publicitude se fait de moins en moins apparente. Les auteurs utilisent en effet le terme *hybridité culturelle* pour décrire ces environnements parfois complexes où évoluent les employés publics aujourd'hui (Anheier & Krlev, 2015; A. Buffat, 2014; T. Christensen, Knuth, Lægheid, & Wiggan, 2009; Emery & Giauque, 2005a, 2014a; C. Grenier & Perinciolo, 2015; Reissner, 2017). D'un point de vue conceptuel, l'hybridité désigne un mélange entre deux entités (au

---

<sup>7</sup> Définition Inspirée de Vandenabeele (2008) et Valéau (2002, 2004, 2007)

<sup>8</sup> Même si certaines organisations actives dans la production de biens et services d'intérêt général sont également susceptibles de recevoir des subventions publiques venant en complément de leurs ressources propres.

<sup>9</sup> C'est-à-dire des rapports plus horizontaux.

moins), susceptible d'aboutir dans une synergie créatrice à la formation d'une réalité plus complexe ; en l'occurrence l'émergence de logiques et principes nouveaux. L'hybridation dont il s'agit ici est à la fois structurelle, identitaire, fonctionnelle, managériale, axiologique et plus globalement culturelle. Elle caractérise beaucoup d'organisations publiques d'aujourd'hui, dites post-bureaucratiques (Anheier & Krlev, 2015; S. Bishop & Waring, 2016; Pache & Santos, 2013; Wong, Zhang, & Mountfield, 2003).

*La Post-bureaucratie* illustre justement la situation de ces organisations désormais éloignées de l'idéaltype wébérien (Weber, 1950). Bien que le *Nouveau management public* puisse également s'y reconnaître, le phénomène post-bureaucratique entend surtout proposer les moyens de contourner les limites de la managérialisation dans le secteur public. Ainsi donc après les paradigmes bureaucratique et marchand (NMP), la post-bureaucratie représente de fait un nouveau paradigme du management public. Une évolution qui a donné naissance à des modèles théoriques tantôt axés sur le service, la gouvernance, ou encore les valeurs publiques (par ex. *New public service*, *New public governance*, *Public value management* etc.).

### *Structure de la thèse*

Ce manuscrit s'articule en trois grandes Parties : *Relations d'emploi et engagement au travail* (Partie I) ; *Méthodologie de recherche* (Partie II) et *Contexte de l'étude, résultats et discussions* (Partie III). La première partie consacrée aux Relations d'emploi et à l'engagement au travail comporte quatre Chapitres. D'abord nous traitons de l'évolution de la relation d'emploi à la lumière des trois époques paradigmatiques de l'administration publique : la bureaucratie wébérienne, le Nouveau management public et la Post-bureaucratie. Une évolution qui questionne l'importance de l'entité *Organisation publique* comme seule ancre d'engagement au travail. En d'autres termes, l'évolution du contexte, des valeurs et des pratiques dans le secteur public nous emmène à questionner, si ce n'est la force du lien employé-employeur, au moins sa spécificité publique. Ensuite le Chapitre II commence par un état de l'art sur le concept d'engagement organisationnel. Au fil de cette revue de la littérature scientifique, il apparaît clairement qu'un élargissement du concept d'engagement organisationnel à l'engagement au travail est nécessaire. Ce deuxième chapitre fonde ainsi théoriquement notre objet de recherche, mettant également en lumière l'utilité d'une approche contextualisée au secteur public. Le cadre théorique général de notre étude fait l'objet du Chapitre III. Dans ce chapitre nous nous intéressons particulièrement à une perspective de la théorie de l'échange permettant d'observer sur notre terrain empirique trois principaux mécanismes de congruence Personne-environnement de travail (PE-FIT (J. R. Edwards, 2008; Muchinsky & Monahan, 1987)). Ces mécanismes représentent différentes modalités d'échange social au travail, notamment à travers l'identification, les motivations et les valeurs. Ces mécanismes affinent notre cadre théorique

général dans lequel les dissonances identitaires, motivationnelles et axiologiques, potentiellement occasionnées par les réformes NMP, affectent possiblement l'engagement public au travail dans ses formes multiples. La mobilisation de ce cadre théorique permet ainsi de pointer l'importance, pour l'engagement au travail, de l'adéquation entre l'individu et sa sphère professionnelle (Giauque, Anderfuhren–Biget, & Varone, 2015). En clair, le Chapitre III analyse les facteurs explicatifs les plus pertinents (pour notre étude) de l'engagement au travail dans les administrations publiques contemporaines. Pour finir, une synthèse de ce volet théorique de la thèse est proposée au Chapitre IV. Cette synthèse rappelle les messages principaux résultant de l'état de l'art et présente nos questions de recherche.

La Partie II de la thèse décrit dans son unique Chapitre V la méthodologie mixte séquentielle mobilisée : un volet qualitatif exploratoire, puis volet quantitatif à visée confirmatoire. Ce chapitre présente et justifie également les choix opérés pour traiter nos différentes hypothèses de recherche.

Enfin, dans la Partie III, qui s'articule en trois chapitres, le Chapitre VI revient en détail sur le contexte empirique de la thèse, en l'occurrence le phénomène post-bureaucratique et ses effets dans le secteur public suisse. Le Chapitre VII présente les résultats et la discussion des ancrs d'engagement identifiées dans cette étude. C'est le lieu de conceptualiser scrupuleusement treize nouvelles ancrs d'engagement au travail qui complètent les cinq ancrs dites *universelles* (organisation, superviseur, équipe de travail, emploi et profession). Chaque ancre d'engagement est alors définie, thématifiée et illustrée ; ensuite sa publicitude est discutée au regard de la littérature scientifique. Le Chapitre VIII expose quant à lui les résultats du volet quantitatif de la thèse. Par le test systématique de nos hypothèses de départ, il contribue non seulement à la validation statistique des premiers résultats obtenus lors de la phase qualitative de la recherche, mais il soutient également un test rigoureux de la publicitude de l'engagement au travail (à travers ses ancrs multiples). Ce chapitre se termine sur une discussion des contours d'un engagement au travail spécifique aux employés publics, à partir de ses ancrs les plus dominantes. Une synthèse est ensuite faite des réponses apportées par la thèse aux questions et hypothèses de recherche.

Enfin dans une Conclusion générale, nous récapitulons les apports théoriques et méthodologiques de cette thèse. Nous présentons également nos différentes contributions à la gestion et à la valorisation du capital humain dans le secteur public. Nous proposons en outre une série de recommandations tant à l'endroit des chercheurs que des praticiens.

**PARTIE I**  
**RELATION D'EMPLOI ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

# CHAPITRE I : Évolution de la relation d'emploi sous la Bureaucratie wébérienne, le Nouveau management public et la Post bureaucratie

*"Les administrations modernes se transforment de plus en plus en organisations d'experts, qui justifient de connaissances et de compétences diversifiées et spéciales de haut niveau. (...) C'est pourquoi les administrations ne peuvent déployer leur potentiel que si les collaborateurs et collaboratrices se sentent investis d'une mission et peuvent s'engager au nom de l'éthique professionnelle et de la morale politique." (Habltützel, 2013, p. 92).*

## Résumé

L'engagement au travail se développe dans le cadre d'une relation d'emploi. Cette relation s'intègre elle-même dans le contexte plus général de l'évolution historique de l'Administration et des organisations publiques. Ainsi, du 20<sup>ème</sup> siècle à nos jours, le management s'est-il principalement articulé autour de trois modèles : l'État (hiérarchie), le marché (compétition) et la société (réseaux). Ces trois modèles traduisent une gestion des affaires (publiques ou non) reposant respectivement sur une hiérarchie des niveaux décisionnels, la compétition entre des acteurs évoluant sur un "marché" donné et l'organisation en réseau pour la production de biens et services. Alors que les modèles historiques (*Old public administration et Weberian bureaucracy*) ont consacré jusqu'au début des années 1980 la prééminence du pôle État, ce dernier perd ensuite de son importance à l'arrivée des réformes de type Nouveau Management Public (NMP). Dès lors, les logiques de marché vont dominer la plupart des modèles de management appliqués dans les organisations publiques. À défaut d'une privatisation, les limites de l'esprit entrepreneurial qui prévaut durant cette ère réformatrice révèlent le besoin d'un management post-bureaucratique se voulant clairement à cheval entre les logiques étatique (bureaucratique), marchande et sociétale. Dans ce contexte, force est de remarquer la résilience des principes éthiques et démocratiques de la bureaucratie classique, ainsi que la prédominance du souci de l'usager-client. Nous proposons dans cette partie une description générale de l'évolution de la relation d'emploi dans le secteur public<sup>10</sup>. Cette évolution est resituée à la lumière des trois périodes qui ont structuré le management public (c'est-à-dire la Bureaucratie wébérienne, le NMP et le mouvement plus actuel que nous appellerons, à la suite de nombreux auteurs, la *Post-bureaucratie*). Dans cette optique, chaque modèle est préalablement décrit dans ses valeurs (ethos) et ses caractéristiques essentielles. Ensuite sont analysés les conditions statutaires et le fonctionnement de l'emploi public. Finalement, les formes d'engagement attendues, ou empiriquement démontrées, entre l'employé public et son employeur, soit le Contrat Psychologique (CP) sous-jacent. Nous verrons que si l'ère bureaucratique s'inscrit dans le paradigme de la conditionnalité, le NMP consacre celui de la finalité. Dès les années 2000, les changements importants auxquels l'on assiste dans la plupart des secteurs publics des pays industrialisés annoncent une ère de la Gouvernance, laquelle s'inscrit dans un paradigme systémique, typique de l'ère post-bureaucratique.

---

<sup>10</sup> Avant que des concepts plus précis tels que le Contrat psychologique et l'Engagement organisationnel n'apparaissent dans la littérature scientifique à partir des années 1960 (H. S. Becker, 1960; J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; D. M. Rousseau, 1989).

## 1.1. Bureaucratie wébérienne et relation d'emploi

### 1.1.1. Weber et l'idéaltype bureaucratique

Le modèle bureaucratique de Max Weber est sans doute aujourd'hui l'idéaltype le plus mobilisé aujourd'hui pour analyser les évolutions managériales dans l'administration publique (AP) (Weber, 1921). Weber y voit le moyen de rationaliser l'action de l'État. Il conceptualise alors l'organisation bureaucratique comme reposant sur l'impersonnalité d'un corps de règles appliquées par des fonctionnaires experts ou spécialistes de leurs domaines d'activité (Weber, 1922). Mais surtout, ce mode d'organisation se présente comme le seul moyen permettant d'assurer la stabilité et la continuité de l'État. L'ethos public (ou *manière d'être* dans son acception grecque) conditionne dès lors la relation d'emploi (et les comportements au travail). Pour l'essentiel, le modèle wébérien repose sur une stricte division (spécialisation) des tâches et des responsabilités ; l'application homogène de règles de droit s'appliquant indistinctement à tous ; l'unicité de commandement et du contrôle ; une hiérarchie stricte ainsi qu'un système de délégation de l'autorité (Weber, 1922, 1971). Ensemble, ces principes déterminent à la fois le cadre légal et les conditions d'exercice de la fonction publique. Ils orientent également les critères de performance et d'évolution des employés publics. En réalité, il s'agit d'un système méritocratique faisant du titulaire d'une fonction un expert de son domaine : un modèle dont l'efficacité repose sur la codification précise du travail, des professions, voire la maîtrise d'un savoir-faire (Bezes, 2003).

De même, l'employé selon le modèle bureaucratique, est-il tenu d'agir en respect de certaines valeurs sous-jacentes à l'action publique. Ces valeurs, notamment démocratiques, d'égalité, d'équité, de transparence, d'intégrité, d'impartialité, de neutralité, d'objectivité, de prédictibilité, d'altruisme et de souci du bien commun, sont bien souvent orientées par la quête de l'intérêt général (Emery & Giaque, 2012; I. Fortier, 2009; Kallinikos, 2004; Weber, 1922, 1964). Elles fondent la spécificité du *corps* des employés publics et constituent ainsi le socle du modèle classique de bureaucratie. Selon de nombreuses études s'inscrivant dans une perspective institutionnaliste, les valeurs (notamment publiques) conditionnent la perception de la réalité. En ce sens elles contribuent à la construction identitaire chez les employés publics tout en orientant leurs attitudes et comportements au travail (Bøgh Andersen & Holm Pedersen, 2012; Barry Bozeman, 2007; Jorgensen & Bozeman, 2007).

Si elles visent à assurer un fonctionnement aussi rationnel que possible de la machine administrative, la codification et les valeurs sous-jacentes de l'emploi public entretiennent également des attentes spécifiques envers le personnel public. Ces derniers, appelés "fonctionnaires" ou "employés" selon les traditions politico-administratives (Emery &

Giauque, 2012), s'engagent bien souvent dans une carrière (parfois à vie) dont l'évolution dépend idéalement, selon le modèle wébérien, de règles et de critères objectifs.

### 1.1.2. Le fonctionnariat classique

#### *Le statut d'agent public*

Les travaux de Weber ont longtemps servi aux chercheurs pour distinguer l'employé privé de l'employé public. Rappelons que c'est par des critères tels que l'application impersonnelle de règles de droit, une culture et une conception spécifiques du devoir (autant de remparts à l'irresponsabilité, voire au copinage ou encore à la corruption) que cette distinction a le plus souvent été opérée (Dingwall & Strangleman, 2005; Weber, 1968). Dans la même veine, la sécurité de l'emploi assurée au fonctionnaire permettait de stabiliser et de pérenniser le service public. Un statut justifié par la nature même de la charge (Du Gay, 2009). Avec cette garantie de l'emploi, la progression salariale automatique selon l'ancienneté constitue une autre caractéristique centrale du statut classique d'employé public. En même temps que les conditions salariales, les modalités de sélection ou encore de sanction (par exemple le licenciement) des agents publics sont régies par le droit public (Bellanger & Roy, 2013). Ainsi, c'est toujours une décision unilatérale émanant de l'autorité administrative qu'est entérinée la nomination en tant que fonctionnaire. Dans de nombreux cas, l'individu entre dans la fonction publique par voie de concours, à l'image des pays de tradition politico-administrative napoléonienne tels que la France ou la Belgique (Bellanger, 2003; Emery 2013a).

#### *Manager la relation d'emploi dans la bureaucratie wébérienne*

En général, on remarque dans les organisations bureaucratiques une forte attente que l'employé (et accessoirement l'utilisateur des services publics) soit complètement soumis et fidèle au contrôle par la règle<sup>11</sup>. D'un point de vue managérial, l'organisation wébérienne présente tous les traits d'une *bureaucratie professionnelle* selon les critères de Mintzberg (1979). C'est à dire un modèle organisationnel qui porte tant des caractéristiques divisionnelle (produits, régions), bureaucratique (procédures et contrôles), que missionnaire (servir des principes et des buts collectifs) (Mintzberg, 1979).

Ramené au champ empirique de cette thèse, ces caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle cadrent bien avec celles des administrations publiques classiques, dans la

---

<sup>11</sup> La bureaucratie wébérienne tire justement sa légitimité de cette domination dite "légale-rationnelle" de l'État sur ses citoyens.

mesure où ces dernières accordent un rôle spécifique au fonctionnaire en tant que professionnel de l'action publique (Mintzberg, 1979). Dans les faits, la spécialisation et l'expertise de l'employé sont mobilisées au service de l'intérêt public (Mintzberg, 1979). Chaque employé public s'implique par conséquent dans toutes les opérations prédéfinies par sa hiérarchie, notamment dans le cadre d'une politique publique donnée, et ce en vertu des lois en vigueur. Il s'agit dans ce cas d'une conception instrumentale de la relation d'emploi par laquelle la promotion et la progression dans la carrière (automatiques en fonction de l'ancienneté) sont échangées contre un surcroît de responsabilités<sup>12</sup> (Bellanger & Roy, 2013; Martin, 2004; Watson, 2001). Ainsi retranché derrière une neutralité liée à sa fonction, l'employé public n'est donc pas l'acteur le plus important de la bureaucratie wébérienne, dans la mesure où cette dernière semble faire la part belle à sa dimension réglementaire et structurelle, si ce n'est sa dimension organisationnelle ou encore institutionnelle.

Dans ce premier paradigme majeur du management public qu'est la bureaucratie classique (dite wébérienne), les administrations recherchent en priorité des personnes formées aux bases légales du domaine d'activité (Emery, 2013). Des bases légales dont la bonne application fonde la spécificité de l'emploi public<sup>13</sup>.

À quelques différences (mineures) près, la protection statutaire des fonctionnaires a longtemps été partagée par différentes traditions administratives. Dans ce cadre, l'employeur public offrait des conditions intéressantes de travail (salaire, formation, promotion) en échange du professionnalisme, de la responsabilité, et de l'intégrité de l'employé (Du Gay, 2000). L'employeur garantissait en outre un engagement sur le long terme. Olsen (2008) résume d'ailleurs fort bien le système du fonctionnariat :

*"The "bureaucracy" also refers to a professional, full-time administrative staff with lifelong employment, organized careers, salaries, and pensions. Bureaucrats are appointed to office and promoted on the basis of formal education, merit, and tenure, with legal protection against discretionary dismissal (Weber 1978, pp. 971-72). The exercise of public authority and resources is tied to the office and what is required for the discharge of one's duties (Weber 1978, p. 956). Bureaucrats follow rules and orders voluntarily because they are designated by office holders as trustees of a legitimate and impersonal rational-legal order. The role, not the person, is the basic unit." (Du Gay, 2000; Olsen, 2008).*

---

12 En fait, il s'agit là du Contrat psychologique classique dans l'Administration publique.

13 Ce qui n'est pas sans rappeler les traits du modèle objectivant de gestion des ressources humaines tel que défini par Pichault et Nizet (1995, 2008), et dans lequel des critères impersonnels s'appliquent indistinctement à tous (Nizet & Pichault, 1995; Pichault & Nizet, 2008).

Dans sa conception classique, la carrière publique se déroule donc en général dans une seule et même organisation à laquelle l'on voue un engagement quasi indéfectible. En principe le fonctionnaire doit tout son temps à sa fonction. L'initiative personnelle dans un tel système reste de ce fait réduite pour ne pas dire inexistante (Weber, 1956).

### *Formes d'engagement dans l'idéal type bureaucratique*

Le modèle wébérien de l'emploi public implique une loyauté envers l'appareil administratif (l'organisation), donc aussi envers l'État en tant qu'employeur. Dans certains cas, l'État est également représenté par les élus politiques. En contrepartie, il revient à l'employeur d'assurer la continuité de l'emploi, la formation et le développement de la carrière (Bellanger, 2000; Bellanger & Roy, 2013; Lemire & Saba, 2005). Il s'agit au sens de Lemire et Saba (2005) d'un Contrat psychologique (CP) relationnel, lequel s'inscrit sur le long terme, avec un niveau élevé d'engagement espéré de l'employé public (Lemire & Saba, 2005).

Cependant, comme en témoigne de nombreuses études, le caractère bureaucratique des organisations publiques, au départ considéré comme l'atout-maître du modèle wébérien, s'est avéré lui-même source de démotivation, voire de désengagement chez les personnels publics (Brooke et Price, 1989 ; Odom, Boxx et Dunn, 1990). En effet, pour des individus attirés vers les métiers du public, soit par altruisme, soit par compassion pour autrui, une bureaucratie trop rigide, ou inféodée à la règle, peut être perçue comme un obstacle à la poursuite de l'intérêt général. En d'autres termes un obstacle pour l'épanouissement et l'investissement au travail (Giauque, Ritz, Varone, & Anderfuhren-Biget, 2012).

Devant les limites du modèle bureaucratique (manque d'efficacité, voire "gaspillage" des deniers publics), et face à certaines contingences d'ordre économique, des réformes sont souhaitées par les élus et les citoyens dans la plupart des pays de l'OCDE dès les années 1980. En s'invitant dans le management public, ces réformes ont contribué à redessiner le contrat, tant formel que psychologique, entre l'État et l'employé public, le faisant passer d'une logique relationnelle (imposant ainsi une forme de "pacte" ou de "contrat social") à une logique performative (Ingraham, 2012 ; Biétry, 2012 ; Lemire, 2005). Dès lors le type d'engagement attendu des employés publics avec les réformes NMP a porté davantage sur leurs performances productives, désormais la monnaie d'échange par excellence dans les rapports de travail (Emery & Giauque, 2012).

## 1.2. Nouveau management public et relation d'emploi

### 1.2.1. Réformer l'État et l'administration publique

#### *La petite histoire...*

Né aux États unis entre la fin des années 1970 et le début des années 1980 dans un contexte de récession économique, le Nouveau Management Public (NMP) est présenté comme une solution aux limites du modèle classique d'administration publique. Son développement vient aussi répondre aux demandes citoyennes de réforme de la fiscalité. Alors que la paternité du Nouveau Management Public est attribuée à Hood (Greve, 2010), les idées qu'il défend proviennent en réalité de doctrines diverses (Pollitt, 1993 ; Hood, 1991) : ce qui en fait un puzzle doctrinal empruntant à la fois aux courants de pensée économique et néoclassique, à la théorie des organisations, à la théorie de l'agence, à celle des droits de propriété, ainsi qu'à l'idéologie néo-libérale (C. Hood, 1991). Le NMP s'appuie en outre sur les retours d'expériences d'organismes tels que l'OCDE. Il repose avant tout sur les principes du management privé dans le but de proposer un modèle renouvelé de gestion publique. Les éléments facilitateurs du mouvement vers une modernisation des administrations publiques dans la plupart des pays industrialisés sont les suivants : d'abord le besoin de réduire les dépenses publiques. Ensuite l'importance grandissante de la subsidiarité dans la fourniture des services publics, notamment par le biais de la privatisation. Troisièmement les avancées technologiques qui permettent d'automatiser la production et la diffusion des services publics. On note enfin l'internationalisation des agendas publics, encouragée par les Unions étatiques sous régionales ou internationales (Bossaert, Demmke, & Onnée-Abbruciati, 2003).

Le développement du NMP dans les administrations publiques a ensuite emprunté des chemins divers avec toutefois une plus forte empreinte dans le monde anglo-saxon. Par exemple, la Grande Bretagne, l'Australie et la Nouvelle Zélande se sont très tôt lancées dans la *Marketisation* (c'est-à-dire l'introduction d'une logique de marché dans le management public), alors qu'en Scandinavie et en Europe continentale (y compris en Suisse) les gouvernants ont opté pour une *Modernisation* des administrations publiques (Christopher Pollitt & Bouckaert, 2004)<sup>14</sup>. Dans le même temps, ces réformes ont pris un accent néolibéral dans les pays ayant fait le choix de la *Marketisation*. Tandis que l'expérience de la Suède, la France, la Belgique,

---

<sup>14</sup> Bouckaert distingue en effet quatre profils de pays réformateurs : ceux qui cherchent à *maintenir* l'État, les *moderniseurs*, les *marketiseurs* (logique de marché), et ceux qui sont pour laisser une place minimale à l'état (Bouckaert, 2004).

l'Italie, la Finlande et les Pays-Bas montre que ces pays se sont plutôt inscrits dans une tendance néo wébérienne qui a consisté à moderniser tout en améliorant l'existant. Ce qui revenait accessoirement à protéger l'administration d'éventuelles pressions externes (Halligan, 2003; Hudon & Mazouz, 2014; Christopher Pollitt, 2001). À *contrario*, des réformes les plus radicales, se traduisant par une managérialisation importante de l'administration publique, ont été le fait de pays soumis à de fortes pressions de leurs environnements politico-administratifs (Halligan, 2003).

En tout logique, le NMP ne sera pas appliqué partout avec la même intensité, ni avec les mêmes outils (Auer, Demmke, & Polet, 1996; Bossaert et al., 2003; Demmke & Moilanen, 2010b). Ainsi, sans opérer de grandes transformations systémiques, certains pays tels que la France se sont contentés d'emprunter des outils spécifiques à la boîte NMP (Bezes, 2005)<sup>15</sup>. Cette diffusion inégale du NMP se comprend aisément par les différents agendas et rationalités nationales, les disparités politico institutionnelles autant que les défis à faire accepter certaines réformes au niveau local (Christensen and Laegreid, 2011). Malgré tout, on voit se dessiner de façon générale dans toute l'Europe une évolution du rôle de l'État et de son appareil administratif. Dans ce contexte, où bien souvent les gouvernements passent du rôle d'opérateurs des biens et services à celui de régulateurs des modalités de leur délivrance, il convient de souligner l'importance relative d'un mimétisme institutionnel, parfois renforcé par les coopérations inter-gouvernementales (Blondiau, 2004; P. DiMaggio & Powell, 1983; P. J. DiMaggio, 1991; Majone, 1997; Palier & Surel, 2007; Saurugger & Surel, 2006).

Quelles que soient les trajectoires nationales empruntées, les réformes NMP appellent une définition claire des valeurs et des standards (le plus souvent quantitatifs) de performance.

---

<sup>15</sup> Par exemple, la LOLF initialement votée en 2001 dans le but d'améliorer le contrôle parlementaire, servira plus tard au contrôle du budget, notamment à partir d'indicateurs de performance (Ceyzeriat, Caroly, & de Chatillon, 2015; Simonet, 2013). Dès 2007, la modernisation du secteur public deviendra, avec la RGPP, un instrument au service d'une meilleure efficacité de l'État (C. Desmarais et al., 2007) : l'objectif affiché étant de mutualiser les ressources, en fusionnant parfois les services dans l'idée de "faire mieux avec moins". Concrètement cela signifie entre autres le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, allant à la retraite. Quant au projet intitulé *Modernisation de l'action publique*, (MAP) prévue pour 2012 à 2017, il vient mettre fin à la réduction des effectifs et concentrer la réforme sur la rationalisation des moyens dans les collectivités territoriales françaises (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012; Ceyzeriat et al., 2015).

*Fondements axiologiques du Nouveau management public (NMP)*

Avec le NMP émerge un tout nouveau mantra de l'efficacité, avec l'idée que les mécanismes efficaces dans un contexte privé, pourraient produire les mêmes effets dans le secteur public (T. Christensen & Lægreid, 2011; T. Christensen & Laegreid, 2006; Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, & Pettigrew, 1996). L'esprit entrepreneurial alors préconisé introduit de nouveaux principes dans le management public : plus de compétition, plus de délégation, notamment grâce à l'agencification, ou alors une gestion davantage axée sur les résultats. Dans cette optique, certaines entités publiques sont "privatisées", en l'occurrence dans les industries de réseau (énergie, transport, télécommunications). De même, les managers publics disposent désormais de marges de manœuvre supplémentaires leur permettant de placer les usagers-clients au cœur de l'action publique (Gangloff, 2009; Lynn, 1998; D. Osborne & Gaebler, 1992)<sup>16</sup>. Naguère pyramidales, beaucoup d'organisations publiques deviennent plus fragmentées sous le NMP, fonctionnant désormais en subdivisions opérationnelles, décentralisées et autonomes. Un autre principe important du NMP est la recherche du meilleur rapport qualité-coût, lequel passe inévitablement par la mise en concurrence des acteurs publics entre eux et/ou avec des entreprises privées.

Cette approche *générique* des organisations publiques sur laquelle repose le NMP entend aussi introduire plus de transparence, de responsabilité et d'imputabilité dans l'action publique. Il s'agit d'atteindre une efficacité productive et une discipline budgétaire dans l'utilisation des fonds publics. Ainsi donc pour l'essentiel, les réformes NMP placent la focale sur les valeurs de l'entreprise (culture marchande) avec l'intention de remplacer à terme le modèle bureaucratique (Boltanski & Thévenot, 1991; Koci, 2007).

En matière de gestion des ressources humaines (GRH), l'ambition affichée est de flexibiliser le recrutement (mais aussi le licenciement) ou encore d'introduire des incitations extrinsèques (Colley, McCourt, & Waterhouse, 2012; D. Osborne & Gaebler, 1992).

---

<sup>16</sup> Avec un peu de recul, on constate que l'appel à *réinventer* le gouvernement lancé par Osborne et Gaebler dès 1992 reprend en réalité des idées déjà avancées une année auparavant par Hood. Des idées qui constituent, à cette époque, les composantes principales du socle idéologique du NMP (C. Hood, 1991; D. Osborne & Gaebler, 1992).

Rouillard compare dans le Tableau 1 ci-dessous les caractéristiques dominantes de l'administration publique traditionnelle à celles du NMP (Rouillard & Lemire, 2003).

Tableau 1: Nouveau management public vs administration publique traditionnelle (Rouillard, 2003: p.23)

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	ADMIN. PUBLIQUE TRADITIONNELLE	NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC
<b>Focus</b>	Citoyens et communautés Relations collectives	Clients (individus et groupes) Relations atomisées
<b>Moyens privilégiés</b>	Élaboration et conception de politiques publiques Équité sociale Respect du processus Carrière Imputabilité des processus	Gestion et évaluation des programmes de qualité Privatisation Employabilité Imputabilité des résultats
<b>Caractéristiques socioprofessionnelles</b>	Analyste (réflexion) Probité	Intrapreneur (action) Créativité
<b>Culture organisationnelle</b>	Prudence administrative Bureaucratie (hiérarchie) Transparence Intérêt public Continuum politique et administration	Liberté managerielle Flexibilité Prise de risques Service aux clients Dichotomie <i>politique vs administration</i>
<b>Structure politico-administrative</b>	Fonction publique en tant que grande institution Ministère grand et complexe Centralisation et coordination	Fonction publique en tant qu'unités organisationnelles Unité simple et frugale Décentralisation et autonomie

## 1.2.2. Le nouvel employé public et l'esprit entrepreneurial

### *Contractualisation et emploi public*

En vertu de l'approche générique des organisations publique prônée par le NMP dès les années 1980, la relation d'emploi épouse un modèle d'individualisation (Ingraham, 2005). C'est-à-dire que des critères individualisés (souvent quantitatifs) de performance peuvent être mobilisés tant pour la rémunération des employés publics que pour l'évolution des carrières (Emery, 1994; Pichault & Nizet, 2008; Stazyk, 2012). Dans la même veine apparaissent des outils de gestion tels que l'évaluation individuelle (le plus souvent annuelle), la rémunération liée à la performance, et le plan de formation (Emery, 2003; Emery & Uebelhart, 2001). Les mécanismes décisionnels en matière de Gestion des ressources humaines (GRH) se décentralisent de plus en plus, avec la mise en place d'agences transversales plus ou moins autonomes (C. Desmarais et al., 2007) : ce qui signifie aussi une plus grande responsabilisation du supérieur immédiat avec en prime un aplatissage des niveaux hiérarchiques. Il s'agit clairement de responsabiliser, autonomiser et mieux impliquer les employés (Giauque, 2002).

Les agences transversales décentralisées sont la figure émergente d'un glissement vers la contractualisation et l'individualisation des rapports de travail, lesquelles contribuent à flexibiliser davantage les statuts dans la fonction publique (Bellanger & Roy, 2013). Justement, la principale nouveauté qu'apportent les réformes NMP dans le secteur public, notamment en Suisse, c'est l'introduction du "contrat de droit public". Une évolution qui remet en question l'idée même d'un engagement à vie dans la fonction publique.

Là où la loi le permettait comme en Suisse, certains pays ont en effet opéré une véritable refonte des statuts des *fonctionnaires* (Bellanger & Roy, 2013). D'autres comme la France ont préféré engager des contractuels au lieu de recruter de nouveaux fonctionnaires ; parfois en raison d'obstacles socio-institutionnels à la privatisation des conditions de travail des employés statutaires (Céline Desmarais et al., 2007). Malgré ces stratégies différenciées de gestion de la relation d'emploi, on peut retenir que le NMP vient apporter une flexibilisation attendue de longue date par la plupart des critiques du fonctionnariat (Bozeman, 2000; G. A. Brewer & Walker, 2010; De Araújo, 2001; Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2012; Walker, Boyne, & Brewer, 2010).

*Le management de la relation d'emploi sous le Nouveau Management Public*

En contexte NMP, les relations de travail s'inscrivent de fait dans une course à la performance, avec des marges de manœuvre renforcées pour les fonctions managériales (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Ingraham, 2005). Les responsables hiérarchiques ont donc toute latitude pour user d'incitatifs extrinsèques afin de susciter la motivation et l'engagement de leurs collaborateurs (Bouckaert & Halligan, 2008; Emery, 1994). L'arrivée du digital poussera plus loin cette individualisation des conditions de travail en ce sens qu'il facilite la surveillance et la mesure des prestations individuelles. Dans certains cas, il est même possible d'entrer en négociation pour la fixation du salaire à l'entrée (dans l'emploi public), voire des primes de performance (Wisard, 2007).

Comparé au modèle bureaucratique classique, le NMP apporte une simplification hiérarchique. C'est-à-dire une plus grande horizontalité dans les rapports de travail (tout le contraire de la relation d'emploi bureaucratique). Le NMP suggère aussi une simplification des classes de fonctions, augurant à terme l'abolition des automatismes dans l'avancement et le traitement salarial. Ainsi donc, à une gestion des ressources humaines codifiée par des procédures et règles précises s'est substitué un management par objectifs et résultats (Lemire, 2005). La relation d'emploi caractéristique de ce néo-fonctionariat (qui voit la figure de "l'employé public" remplacer celle du "fonctionnaire") s'inscrit dès lors dans une dynamique plutôt transactionnelle. C'est-à-dire une relation instrumentale d'échanges dans laquelle l'employé met ses compétences au service des projets et des stratégies organisationnelles. En retour, l'organisation facilite son développement personnel et professionnel, notamment en mettant sur pied des parcours individualisés de formation, au grand dam du principe d'équité si cher au modèle bureaucratique (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011; Emery & Huerlimann, 2002; Lemire, 2005; Véniard, 2011).

En somme, les rapports de travail sous le NMP se trouvent empreints d'une forte régulation externe. Des notions jusqu'alors inconnues dans le public telles que la concurrence, le contrôle des performances, ou la rémunération liée à la performance font leur entrée dans le vocabulaire de la GRH publique. Accessoirement, le profil type et les compétences attendus de l'employé public s'en trouvent modifiés : les compétences managériales (ou de gestionnaires) sont davantage recherchées alors que traditionnellement c'était les profils juridiques qui avaient la côte (Emery, 2013). D'autre part, on a de plus en plus recours à des employés non-statutaires histoire de parer aux besoins ponctuels en main d'œuvre, contribuant ainsi à l'hybridation d'un environnement de travail où se côtoient désormais différentes formes de contrat de travail (Bourgon, 2008).

*Engagement au travail et Nouveau Management Public*

Si le NMP augure dès le départ une transformation culturelle, certains auteurs précisent qu'il porte également un projet identitaire. Un projet dans lequel l'employé-fonctionnaire est appelé à devenir un employé-entrepreneur (Du Gay, 1996; S. Horton, 2006a). En conséquence, un ethos fonctionnaliste se développe : mettant en avant les intérêts individuels et les motivations extrinsèques, il prend progressivement le pas sur l'ethos public classique (Emery & Giaque, 2016). Partiellement privé de sa sécurité statutaire, c'est désormais à l'employé que revient la responsabilité d'œuvrer afin de s'inscrire durablement dans le projet organisationnel. Pour ce faire, on attend de lui qu'il se montre performant, tout en continuant à mettre à jour ses compétences (soit dans le cadre des formations données en entreprise, soit de sa propre initiative). C'est également un contexte où la loyauté des employés publics s'oriente plus naturellement vers les métiers et les projets, en tant que domaines d'expression par excellence des performances et des compétences individuelles (Danny & Barton, 1996).

L'évolution de la relation d'emploi à l'heure des réformes NMP émane en quelque sorte d'une conception réductrice de l'employé public : celle qui recherche avant tout une efficacité productive, au détriment des finalités et des valeurs propres à l'action publique. En passant de *Fonctionnaire* à *Employé public* le nouveau CP sous le NMP attend aussi que l'employé public soit davantage impliqué, notamment en tant que porteur des réformes (Giaque & Emery, 2008). Or l'influence croissante, et les limites des pratiques de management importées du secteur privé rendent encore plus flagrantes les différences fondamentales existant entre les secteurs public et privé. Ces différences ne sont pas du tout neutres dans les rapports de travail entre employés et employeurs publics. De nombreux auteurs constatent en effet chez beaucoup d'employés publics le désenchantement et le cynisme qu'entraînent ces transformations de leurs conditions de travail. Ceci sans compter les coûts humains, notamment en termes de stress, voire d'attrition organisationnelle (G. A. Boyne, 2002; Buelens & Van den Broeck, 2007; Van der Wal, DeGraaf, & Lasthuizen, 2008).

Avant d'aborder le contexte post-bureaucratique actuel qui exacerbe davantage cet état de fait, nous analysons ci-après les limites principales du modèle entrepreneurial NMP, tant pour les organisations que pour les employés publics.

*Des limites du NMP à l'ère Post-bureaucratique*

La popularité des réformes NMP ne saurait faire oublier certaines de ses limites que nous abordons succinctement dans cette partie. Ainsi en dehors du manque de coordination qui guette une décentralisation à outrance, l'ouverture au marché est souvent présentée comme un danger pour les buts, valeurs et missions de service public (T. Christensen, 2012). D'autres critiques touchent plus directement la relation d'emploi (désormais de plus en plus éclatée), fustigeant le manque de cohérence entre le contenu des réformes (pratiques de GRH imitant celles des entreprises privées) et la raison d'être des organisations publiques : c'est-à-dire la production de valeurs (publiques) en toute équité et dans l'intérêt général (Pichault, 2007).

D'autre part, avec la tendance à vouloir remplacer l'ethos public par un ethos entrepreneurial, les pratiques managériales proposées par le NMP se révèlent potentiellement inadaptées au secteur public, voire démotivantes pour les employés (J.-F. Chanlat, 2003; Farnham, 2003). En effet, ces derniers ne se reconnaissent pas forcément dans le projet identitaire désormais porté par le NMP (I. Fortier & Emery 2010; Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006). Par exemple, certaines pratiques orientées clients créent un décalage manifeste avec le principe d'équité, devenant ainsi une source potentielle de confusion (identitaire) chez les employés publics. Dans le domaine de la santé, cette crise d'identité vient avec une réduction de l'autonomie habituellement accordée aux personnels, voire un amenuisement des possibilités d'autorégulation dont bénéficiaient jusqu'alors la plupart des professionnels de santé (infirmiers, médecins etc.). Se sentant désormais de moins en moins reconnus, la crise de confiance qui s'installe entre employés et employeurs publics est symptomatique de ce nouveau Contrat psychologique transactionnel que nous évoquions supra (Lemire, 2005).

Pour résumer, il apparaît de plus en plus clairement que les limites structurelles, managériales et axiologiques liées au déploiement du NMP ont contribué à faire émerger un système (notamment de GRH) se démarquant clairement de la bureaucratie classique sans toutefois complètement s'aligner sur les principes du management privé (Budd, 2007; T. Christensen, 2012; Courpasson & Reed, 2004; Emery & Giaque, 2014a; Fenwick & McMillan, 2010). Dans un tel contexte où la spécificité publique de la relation d'emploi est manifestement remise en question, on peut s'interroger sur "l'appel" ou la vocation à s'engager pour le service public chez les employés des organisations d'État (P. Bezes, 2005; Vandenabeele & Hondegheem, 2005).

### 1.3. Post-bureaucratie, hybridation culturelle et relation d'emploi

#### 1.3.1. Le phénomène post-bureaucratique

Il est difficile de circonscrire avec précision le phénomène post-bureaucratique tant il recoupe des réalités multiples. À la base, c'est surtout l'idée de dépasser les limites du modèle bureaucratique qui est le plus souvent avancée. Mais cette logique suppose en même temps de reconnaître également que le NMP est lui-même un modèle post-bureaucratique (C Heckscher, 1998; C. Heckscher & Donnellon, 1994). Sauf que pour un nombre croissant de chercheurs, le terme "post-bureaucratique" désigne un système, flexible, pluriel ouvrant une nouvelle ère du management public après une transition marquée par le NMP (T. Christensen & Laegreid, 2007b; Emery 2013a; Laegreid, Roness, & Verhoest, 2011). La post-bureaucratie décrit en outre une indétermination que certains sceptiques qualifient ironiquement de *rebureaucratization* du secteur public (Budd, 2007; Hoggett, 1996; Hughes, 2003; Kallinikos, 2004; Kernaghan, 2000; Maravelias, 2003; McSweeney, 2006). Elle souligne surtout, selon Hodgson (2004), le fait que malgré la vague de réformes NMP, le secteur public recèle toujours de formes plus ou moins "allégées" de bureaucratie, coexistant avec des pratiques managériales initiées par les réformes NMP, dont l'une des figures les plus marquantes est constituée par le réseau d'acteurs impliqués dans la gouvernance d'une politique publique (Kernaghan, 2000; Laegreid & Rykkja, 2015). Pour D. Giaucque (2003a, 2003b), l'avènement de ces organisations *post-hiérarchiques* ou *post-modernes* (en fait la bureaucratie libérale) impose de dépasser l'antagonisme binaire qui a jusqu'ici consisté à opposer le modèle wébérien au NMP. D'ailleurs, les différentes appellations utilisées dans la littérature ('*Post-bureaucracy*' (Olsen, 2006), '*Neo-Weberian state*' (Christopher Pollitt & Bouckaert, 2004), '*New public service*' (R. B. Denhardt & J. V. Denhardt, 2003), '*Public value management*' (Stoker, 2006) ou '*New public governance*' (S. P. Osborne, 2006)) renvoient plus ou moins à une seule et une même réalité : "le phénomène post bureaucratique" (Emery & Giaucque, 2014a). Dans la même veine, les multiples synonymes de ce phénomène post-bureaucratique dans la littérature anglo-saxonne - "*Knowledge economy*", "*Virtual organization*", "*Network organization*", "*Boundaryless organization*" - mettent l'emphase sur son ouverture à son environnement mais également sur ses modes spécifiques de fonctionnement et de gouvernance (Grey & Garsten, 2001; Hodgson, 2004; Höpfl, 2006).

À tout le moins en théorie, les organisations post-bureaucratiques se distinguent par leur adaptabilité, leur flexibilité et leur horizontalité. On peut remarquer à ce propos comment la littérature traitant des modèles post-bureaucratiques use abondamment des termes *Mission*, *Équipe*, *Réseau*, *Entreprise*, *Empowerment* etc. (Höpfl, 2006). Appelées à corriger les failles du NMP et de la bureaucratie classique, ces modèles (pour la plupart théoriques) espèrent

contribuer à restaurer une certaine "cohérence" dans l'action publique (Denhardt & Denhardt, 2000b). Nous en rappelons ci-après les caractéristiques majeures par rapport au NMP (Greve, 2010) : premièrement, les organisations post-bureaucratiques affichent de plus en plus leur volonté d'affronter (avec plusieurs parties prenantes institutionnelles ou non) des défis plus larges, voire sociétaux, tels que la lutte contre le réchauffement climatique et le développement durable. Deuxièmement, les administrations publiques entretiennent désormais une autre vision des usagers du service public. De simples consommateurs, les usagers sont aujourd'hui passés à coproducteurs, co-innovateurs, co-créateurs. De nouveaux rôles qui témoignent aussi d'une volonté politique de promouvoir la transparence dans l'action publique. Troisièmement, le modèle post-bureaucratique entretient désormais une nouvelle conception des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Jusqu'alors considérées comme de simples supports à l'efficacité, ces dernières font partie intégrante d'une nouvelle gouvernance digitale incluant notamment les médias sociaux du web 2.0. Enfin, les nouveaux modèles de management public entendent, dans une vision à long terme, renforcer les valeurs publiques ("Public value") en les inscrivant dans des objectifs plus globaux.

Plusieurs modèles théoriques ont ainsi émergé en se fondant sur le paradigme post-bureaucratique. Les cinq principaux que décrit substantiellement la littérature sont les suivants<sup>17</sup> : d'abord le *New (neo) Weberian State* (NWS) réaffirme la nécessaire fonction régulatrice de l'État (Drechsler, 2005; Christopher Pollitt & Bouckaert, 2004) ; ensuite le *New Public service* (NPS), à l'instar du NMP, prône une meilleure qualité de service tenant notamment compte de la dimension citoyenne du service public (Denhardt & Denhardt, 2000a) ; le quatrième modèle dit de la gouvernance digitale (*Digital-Era Governance* - DEG) se pose comme une antithèse au règne de la désintégration (aplatissement des hiérarchies, ou encore autonomisation avec la création d'agences publiques etc.). Ceci dans une vision globale et réticulaire du management public, visant *in fine* à satisfaire les besoins de l'utilisateur-client (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). Quant au quatrième modèle, c'est-à-dire le *New Public Governance* (NPG), il encourage une cogestion des affaires publiques impliquant les organisations, les systèmes et les utilisateurs (Osborne, 2009). Enfin, le *Public Value Management* (PVM) entend remettre les valeurs publiques au goût du jour. S'inspirant des travaux de Moore (1994, 1995), Stoker (2006) propose en effet un recentrage de l'État sur la création de valeurs, en d'autres termes les biens et services d'utilité publique (Hughes, 2003; Stokey & Zeckhauser, 1978)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Consulter la thèse de Giseline Rondeaux pour une description détaillée des modèles post-bureaucratiques (Rondeaux, 2012).

<sup>18</sup> Toutefois, il convient de rappeler que la notion de valeur publique désigne aussi les préférences collectivement exprimées par les citoyens (par exemple à travers des référendums et des élections), ou encore tout autre processus

En résumé, les modèles post bureaucratiques ont tous en commun de proposer aux organisations publiques des solutions aux problèmes collectifs parfois devenues trop complexes (voir Tableau 79 de synthèse en Annexe 4), voire imbriqués à divers niveaux institutionnels ou sociétaux (Head & Alford, 2013). Les auteurs s'inscrivant dans ce paradigme convergent à divers degrés vers le constat que les organisations publiques connaissent désormais une hybridation culturelle perceptible à la fois au niveau de leurs nouvelles structures, pratiques, et valeurs, leur ethos, qu'également dans les relations employé-employeur.

### 1.3.2. L'hybridation culturelle et ses défis en contexte post-bureaucratique

#### *Définir l'hybridation*

L'hybridité organisationnelle se rapporte à la manière dont les organisations se recomposent pour donner naissance à des formes et pratiques nouvelles. Le Larousse définit comme hybride ce : "*Qui est formé d'éléments divers et peu homogènes ; mêlé, disparate, hétéroclite.*"<sup>19</sup> Chez Schubert et Tetzlaff (1998), les systèmes hybrides mettent en présence deux régimes politiques sans forcément que l'un prédomine sur l'autre. Dans le secteur public, Kooiman (2003 : 97) parle de co-gouvernance symbiotique pour désigner les relations entre acteurs publics et privés, lesquelles se renforcent mutuellement, impliquant des collaborations et des interactions ponctuelles, voire des mécanismes décisionnels conjoints. Les exemples d'hybrides abondent aujourd'hui dans le paysage politico-administratif : partenariats public-privés, sous-traitants privés de services publics, agences quasi-autonomes, entreprises sociales, systèmes de gouvernance de réseau etc. (C Skelcher, 2005). La métaphore couramment convoquée dans ces cas est celle du Cyborg (de l'anglais *Cybernetic Organism*) (Wiener, 1948). En science-fiction, il s'agit d'une créature mi-homme mi-machine dotée de capacités exceptionnelles lui permettant de s'adapter facilement aux mutations de son environnement (Clynes & Kline, 1960).

Historiquement, le terme hybride a été employé pour qualifier les modes de management dans les organisations non lucratives, en particulier celles actives dans les secteurs de l'environnement et du climat. Ceci en raison de leurs implications dans des problématiques

---

favorisant la confiance et l'équité (Horner & Hazel, 2005; O'Flynn, 2007). Pour Moore (1995) la responsabilité de la création de valeur publique revient principalement aux managers. Ces derniers doivent en effet sans cesse rechercher un subtil équilibre entre les préoccupations techniques faisant partie du cadre strict de leur travail, et les considérations politiques. Cette nouvelle conception du service public appelle à se départir d'une culture de *l'acquiescement* pour évoluer vers une culture de *l'approbation* par les citoyens. Ceci en faisant appel à la consultation, la délibération, les médias de réseau ainsi que les technologies de communication (Stoker, 2006).

<sup>19</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/composite/17749> (Consulté le 30.10.2016)

complexes mêlant des acteurs et des niveaux multiples (Miller, 2001), sans oublier parfois l'obligation de développer une activité lucrative afin de financer des missions sociales et sociétales. Bien que les définitions de l'hybridité organisationnelle soient fort nombreuses, tout en s'inscrivant dans différentes perspectives, toutes s'accordent néanmoins sur un point essentiel : l'hybridation conduit des entités, principes ou pratiques, jusque-là considérées comme distinctes, à se combiner pour produire quelque chose de nouveau. Pour cette raison, les organisations hybrides se remarquent tant par leur complexité que par la confrontation entre différentes tâches, légitimités, logiques et ressources (C. Grenier, & Bernardini-Perinciolo, J., 2015). Ainsi selon Skelcher, l'hybridation émerge de la cohabitation entre plusieurs logiques et rationalités institutionnelles (Chris Skelcher & Smith, 2015).

Si l'hybridation structurelle est la forme la plus étudiée d'hybridité organisationnelle (Rowe & Schelling, 1991), d'autres typologies sont fondées sur la culture, les missions ou encore sur le type d'activité et les buts (Anheier & Krlev, 2015; S. Bishop & Waring, 2016; Pache & Santos, 2013; Wong et al., 2003). D'un point de vue conceptuel, l'hybridité dépasse donc (idéalement) la simple posture intermédiaire pour former une réalité plus complexe, impliquant l'émergence de logiques, principes ou entités nouveaux<sup>20</sup>, le tout dans une synergie créatrice. La réalité est toutefois plus complexe car les hybrides peuvent apparaître sous une forme segmentée (logiques différentes au sein d'une même organisation), ségréguées (logiques différentes dans deux ou plusieurs entités structurellement liées), assimilée (logique initiale adoptant une logique et des pratiques nouvelles au sein d'une même organisation), voire "mixée", c'est-à-dire l'incorporation synergétique de deux logiques existantes pour en créer une nouvelle (Chris Skelcher & Smith, 2015)<sup>21</sup>.

### *L'hybridation culturelle dans le secteur public : quelle réalité ?*

Différentes perspectives ont été mobilisées pour comprendre le mécanisme d'hybridation culturelle dans le secteur public (Chris Skelcher & Smith, 2015). À quelques nuances près, les

---

<sup>20</sup> Anheier et al. (2015 :196) proposent par exemple une typologie construite autour de trois formes *d'arrangements hybrides* : les hybrides de *Type I* désignent la fusion d'organisations opérant dans des domaines similaires. Il s'agit d'une hybridité structurelle. Les hybrides de *Type II* s'apparentent à des partenariats publics privés et combinent des logiques de profit à des logiques de service à la communauté ou encore d'intérêt public. Les organisations dans cette catégorie présentent une hybridité plutôt culturelle, mais elles sont aussi hybrides de par la complexité même des services fournis. Quant aux hybrides de *Type III*, il s'agit en majorité d'entreprises gouvernementales ou sociales qui combinent peu ou prou les deux précédentes formes d'arrangements (Anheier & Krlev, 2015).<sup>20</sup>

<sup>21</sup> Si Skelcher ajoute les hybrides "bloqués" (dysfonctionnement en raison de l'incapacité à dépasser les tensions créées par deux logiques co-existantes), cette dernière forme d'hybridation ne saurait vraiment être considérée comme telle, s'agissant en réalité d'une hybridation avortée. Le cas des administrations post-bureaucratiques est le plus souvent symptomatique d'une hybridation "assimilée", dans laquelle la logique bureaucratique préexistante reste prédominante malgré l'importation de pratiques, symboles, valeurs et logiques nouvelles.

théories institutionnalistes et organisationnelles convergent pour la considérer comme une réponse adaptative, parfois contrainte, des organisations publiques aux nombreux défis de leurs environnements (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Jay, 2013; Pache & Santos, 2013). Par exemple selon les néo-institutionnalistes, la dépendance de sentier expliquerait la stabilité (ou l'instabilité) des institutions publiques. Des institutions dont la résilience s'exprime par la persistance de certaines pratiques bureaucratiques dans des administrations managérialisées. En d'autres termes, les organisations publiques deviendraient hybrides car réfractaires au changement (Kickert, 2011; S. Kuhlmann, 2010; Merrien, 1990). D'ailleurs la sociologie des organisations met le phénomène d'hybridation sur le compte de micros stratégies d'acteurs visant à préserver l'ancien système (Crozier & Friedberg, 1977a; Emery & Giauque, 2014b). L'exemple symptomatique de ce phénomène est celui de professionnels cherchant à préserver leurs identités, valeurs et autonomie dans un contexte de managérialisation (Emery & Giauque, 2014b). Mais rappelons que c'était aussi la volonté des tenants du NMP de ne pas renoncer aux principes fondamentaux de l'administration publique (C. Hood, 1991; D. Osborne & Gaebler, 1992).

Qu'il s'agisse des principes et des outils de management, de la culture et des valeurs organisationnelles, ou même des fondements identitaires des employés, l'hybridation s'invite aujourd'hui dans de multiples compartiments du management public (S. Anderson, 2012; Bozeman & Bretschneider, 1994; Emmert & Crow, 1988; Pesch, 2008). Tentant de décrire cette impasse, Hervé Chomienne s'exprimait ainsi dans l'appel à contribution pour le Colloque 2018 de l'Association Internationale de Recherche en Management (AIRMAP) :

*"(...) Sans forcément basculer dans une culture post-bureaucratique (Sennet, 2007) promue par le New Public Management (Hood 1991) et souvent plus proclamée que réelle (Graeber, 2007), les organisations publiques doivent prendre la forme de bureaucratie néo-wébérienne (Dupuy, 2010; Politt et Bouckaert, 2011) ou résiliente (Gay et al., 2005) où procédures et processus, contrôle et autonomie, centralisation et décentralisation, défiance et confiance cohabitent tels des couples "ago-antoginistes" (Martinet et Payaud, 2007) plus qu'ils ne s'opposent. Ces organisations "bureauganiques" (Bouchikhi et Kimberly, 1992) qui combinerait les principales caractéristiques des modèles mécanistes et organiques constituent en elles-mêmes l'hybridation organisationnelle, voire des innovations organisationnelles (Boyer, 1997) dans le champ public."*

Une des questions importantes soulevées par cette hybridation culturelle dans le secteur public concerne justement la gestion des conflits de loyauté à naître chez des employés publics désormais aux prises avec des logiques institutionnelles, organisationnelles et identitaires multiples. Car en réalité les environnements de travail hybrides peuvent également devenir des espaces privilégiés de réinterprétation des identités individuelles. Ceci à l'aulne des cadres normatifs mobilisés par différentes logiques institutionnelles structurant en quelque sorte les "règles du jeu". C'est en cela que les réformes dans le secteur public ont eu un effet disruptif : en introduisant des modèles nouveaux, elles ont contribué à redonner sens aux rôles et

compétences attendues des employés publics, leur permettant ainsi de réinterpréter leur engagement au travail (Chris Skelcher & Smith, 2015).

Dans ce contexte, on peut aisément imaginer différentes situations de publicitude ou d'hybridation de la sphère de travail. Schématiquement, le premier cas de figure concerne les employés occupant une fonction notoirement considérée comme publique au sein d'une organisation publique classique. Le second cas de figure illustre l'inverse, c'est-à-dire des individus employés à une fonction générique (par ex. RH, comptabilité, informatique) au sein d'une organisation fortement managérialisée ou hybride (par ex. dans la plupart des industries de réseau aujourd'hui). En troisième lieu les fonctions génériques nichées dans des organisations publiques. Enfin, des fonctions notoirement considérées comme publiques, occupées par des personnes évoluant au sein d'organisations managérialisées. Le Tableau 2 ci-dessous illustre ces quatre configurations, sur lesquelles nous reviendrons pour l'opérationnalisation des variables mobilisées dans cette étude.

Tableau 2 : Quatre configurations composant de publicitude

	EMPLOI HYBRIDE	EMPLOI PUBLIC
ORGANISATION HYBRIDE	Employés publics	Employés publics
ORGANISATION PUBLIQUE	Employés publics	Employés publics

En outre, l'hybridation culturelle du secteur public pose certains défis, notamment liés à la relation employé-employeur, que nous abordons dans les lignes qui suivent.

## *Défis de la relation employé-employeur à l'ère post bureaucratique*

### *Quel statut dans l'emploi public ?*

Comme l'ont montré les développements précédents, la flexibilisation et l'individualisation de la relation d'emploi, apportées par les réformes NMP n'ont pas empêché le maintien de certaines spécificités liées aux conditions de travail classiques des employés publics. Rappelons toutefois que malgré la précarisation apparente de l'emploi public, les employés des organisations post-bureaucratiques bénéficient en général toujours d'une meilleure sécurité de l'emploi (Bellanger, 2003; Demmke & Moilanen, 2010a). On peut néanmoins constater au niveau juridique de multiples situations d'entre deux faisant cohabiter différents régimes : l'un, calqué sur le contrat privé, tend à effacer l'idée d'un engagement à vie, notamment avec un déroulement de la carrière lié aux performances individuelles. L'autre régime, en dépit de quelques aménagements, entend conserver la spécificité de la fonction et de l'employé publics. L'idée même d'un *contrat de droit public* est symptomatique de cette réalité (Bellanger & Roy, 2013; Wisard, 2007).

Un tel entre-deux (entre bureaucratie et managérialisme) ne va pas sans poser quelques défis, notamment liés à la conciliation de valeurs et des rationalités parfois divergentes (Emery, 2011; Emery 2011; Emery & Giauque, 2012). Par exemple concernant l'éthique de service public, certains auteurs observent que les individus pourraient ne plus se sentir *responsables* de leur emploi dans les contextes post-bureaucratiques. Cette désappropriation potentielle de la chose publique peut déjà se lire dans les nouvelles conditions de travail qui rendent difficile la persistance d'une seule culture (publique ou privée) dominante :

*"Bureaucratic standardization has not disappeared universally; corporate culturism has not disappeared universally. Many people still work in organizations over long periods and are subject to both the rule-based checking and community-based norms through which trust may be secured. On the other hand, others are working in the post-bureaucratic conditions (...). There has been an increase in managers working on short-term assignments or as consultants. There has been an increase in the amount of homeworking and in the use of temporary employees at all levels of organizations. Even when working more or less constantly within one organization, employees are increasingly required to work in temporary, shifting groups (Meyerson et al. 1986)." (Grey & Garsten, 2001).*

Par conséquent, la relation d'emploi dans le secteur public demande à être redéfinie à la lumière des nouvelles modalités de management initiées par le NMP (Pichault & Nizet, 2008).

### *Les effets de l'hybridation au niveau individuel*

Dans les faits, la culture hybride de l'administration publique suisse transparait également au niveau individuel. Tout d'abord, de multiples travaux soulignent les difficultés liées à la déprofessionnalisation (en raison d'un managérialisme exacerbé) de certains corps de métier (Giauque, Resenterra, & Siggen, 2014). Ce qui pousserait les employés publics à développer une identité à cheval entre leur appartenance au secteur public et le désir de s'en démarquer (Aurélien Buffat, 2005; Armand Brice Kouadio & Emery, 2017). Pour ne pas être assimilés à des "fonctionnaires", terme devenu péjoratif dans l'inconscient collectif, certains employés publics s'engagent parfois dans des stratégies paradoxales qui révèlent à n'en point douter la multiplicité des registres possibles d'appartenance (sous-entité organisationnelle, service, groupe de travail, réseau professionnel etc.). La révision des statuts d'employé public dès les années 2000 (Bellanger, 2003) est venue renforcer cette hybridité identitaire. Ainsi à côté d'employés bénéficiant de la traditionnelle nomination, figurent désormais d'autres employés liés à l'entreprise par un contrat de droit public. C'est en définitive ce mariage entre logique contractuelle et garantie du droit public (légalité et égalité de traitement) qui agit comme marqueur par excellence d'une hybridité identitaire chez les employés publics.

Les travaux portant sur l'identification organisationnelle chez les couches professionnelles (et aussi managériales) dans le secteur public (santé, éducation, justice, social etc.) (Reissner, 2017; Chris Skelcher & Smith, 2015) décrivent régulièrement la naissance de nouvelles fonctions hybrides : médecin-manager, l'enseignant-chercheur, ou encore juge-manager (Philippe Bezes et al., 2012; Emery & deSantis, 2014). On voit ainsi apparaître en Suisse de nouveaux métiers pour le moment cantonnés à des tâches de support. Par exemple, de plus en plus d'assistants sociaux administratifs sont censés soulager les assistants sociaux classiques (avec ce que cela implique comme confusion pour les utilisateurs). Ces assistants sociaux administratifs doivent aussi sans cesse jongler entre leurs tâches purement administratives et la connaissance plus ou moins approfondie des cas à gérer. Autre exemple de métier hybride, les correspondants de sécurité publique (qui ne disposent pas du statut de policier).

Selon Buffat (2014) deux autres facettes de l'hybridation des fondements identitaires sont souvent passées sous silence dans la littérature : d'une part les sentiments d'appartenance aux organisations (et au service) publiques en général. D'autre part, l'ensemble des pratiques influencées par les "identités de rôle", dont les effets sont perceptibles dans les attitudes et comportements au travail (Emery & Giauque, 2003c, 2005a). Des identités de rôle qui semblent se démultiplier aux niveaux individuel, organisationnel, professionnel et institutionnel (Emery & Giauque, 2012).

En même temps que les identités, l'hybridité touche aussi les valeurs entretenues individuellement, ou portées collectivement au niveau organisationnel (Cf. le Chapitre III sur les mécanismes d'échange social sous-jacents à l'engagement au travail). Ces valeurs sont importantes dans la mesure où elles participent aussi à l'autodéfinition chez l'individu (Stets & Burke, 2000). Parce qu'ils sont confrontés à des cadres de référence axiologiques souvent contradictoires, les employés publics rencontrent des dilemmes éthiques qui les contraignent à opérer des arbitrages complexes au quotidien. Si de tels arbitrages avaient déjà été évoqués concernant les bureaucrates de rue il y a près d'une trentaine d'année (Lipsky, 1980), force est de constater, dans les organisations plus ou moins managériales du secteur public suisse, que ces dilemmes éthiques affectent aujourd'hui bien au-delà des seuls bureaucrates de rue (Carole Wyser, 2008; C. Wyser, 2013). Dès lors, comment gérer les relations d'emploi à l'ère post-bureaucratique ?

### *Manager la relation d'emploi en contexte post bureaucratique*

D'autres défis posés par l'hybridation culturelle dans le secteur public affectent la gestion de la relation d'emploi. Premièrement l'impératif de réguler les paradoxes éthiques suscités par la cohabitation entre principes de management publics et privés (Emery & Giaque, 2005a; Emery & Wyser, 2008). Laquelle cohabitation questionne outre le sentiment d'appartenance au secteur et à la fonction publique, la nature même de la relation d'emploi. En dehors du sentiment d'appartenance, d'autres évolutions portent sur la gestion à coup d'indicateurs chiffrés. Bien que louable, la multiplication de ces indicateurs s'accompagne possiblement d'une inflation de la mesure, y compris en matière de gestion des performances des collaborateurs (Emery & Giaque, 2005a; Giaque & Emery, 2008 ; Peter Knoepfel & Varone, 1998). Ainsi la nouvelle orientation client prônée dans l'action publique met parfois l'employé en face de délibérations pour le moins difficiles : comment en effet servir le client (qui cherche à bénéficier de prestations modernes à moindre coût) sans mécontenter l'utilisateur (qui souhaite une application correcte des règles de droit) (A. Buffat, 2014)<sup>22</sup> ? On le voit, les paradoxes et dilemmes rencontrés par les employés publics au travail opèrent également dans les nouvelles façons de travailler qui ne sont plus celles du public (T. Christensen, 2012).

---

<sup>22</sup> Les paradoxes touchant en particulier les couches managériales sont de trois ordres : en premier l'impératif de satisfaire des demandes plus que jamais contradictoires provenant à la fois de la base et des hautes sphères décisionnelles (politiques). En second, et à l'instar du vécu des employés des strates inférieures, les logiques multiples d'appartenance (par ex. à son unité de service en même temps qu'à sa direction. En troisième lieu le défi de maintenir l'organisation tout en changeant les routines organisationnelles (Lüscher & Lewis, 2008; Pichault & Schoenaers, 2012 ). Assurément, de tels paradoxes existaient déjà à l'époque bureaucratique. Cependant le constat général est qu'ils semblent s'être exacerbés avec le managérialisme public, et de plus en plus en raison de la gouvernance élargie prônée dans le secteur public.

Devant ces dilemmes multiples du management et les transformations de la relation de travail, les attentes envers les employés publics, mais également celles des employés envers leurs institutions semblent désormais plus éclatées. En même temps, le lien à l'emploi public est susceptible de s'ancrer dans des orientations aussi diverses que le service public, les projets organisationnels, les usagers des prestations ou les valeurs propres à l'action publique. En vertu de ces ancrages divers, l'engagement (ou le désengagement) *organisationnel* public cache possiblement une multitude d'autres formes. Ces formes d'engagement au travail, plus ou moins organisationnelles, plus ou moins publiques, orientent à priori, et de façon relativement prégnante l'investissement des employés publics (A. E. Reichers, 1985; M. Riketta & Van Dick, 2005; Florence Stinglhamber, Kathleen Bentein, & Christian Vandenberghe, 2002) : une idée qui nous accompagnera tout au long de cette thèse.

En l'absence d'une littérature spécifiquement publique sur ces questions, on peut rappeler cet article paru en 2002 dans la revue *Public Personnel Management*, où Mir et al. (2002) évoquaient déjà les changements à l'œuvre dans les relations professionnelles pour une catégorie naissante de personnel appelée *New age employees*. Plus spécifiquement, parmi les nouvelles attentes par rapport au travail que décrivent ces auteurs, on peut citer le besoin de développer de nouvelles compétences. Dans la même veine, les entreprises adhèrent de plus en plus aujourd'hui à l'idée qu'il faudrait se former tout au long de la vie professionnelle. Une rationalité dont découle le besoin de se doter d'outils (et donc de compétences) adéquats permettant d'atteindre les objectifs de performance organisationnelle. L'étude de Mir et al. (2002) révèle également que les *New age employees* sont en attente d'un système de récompenses à la hauteur des tâches à accomplir, en même temps qu'ils réclament davantage de flexibilité dans l'organisation du travail (Workdesign). Sans oublier que le plus important parmi les attentes exprimées par la plupart des employés aujourd'hui reste le respect du Contrat Psychologique, soit une forme "d'honnêteté" consistant pour les organisations à "tenir leurs promesses" (Mir, Mir, & Mosca, 2002). Or la ferveur managériale actuellement à l'œuvre dans les environnements de travail publics tend à violer le CP classique entre employés et employeurs.

Les développements qui précèdent montrent combien la relation de travail (en même temps que les attentes des employés publics) a inexorablement évolué au fil du temps : aux formes traditionnelles hiérarchiques et formelles de cette relation (une loyauté à l'autorité et aux lois, en général représentés par l'organisation), se sont substituées d'autres formes plus flexibles, voire déstructurées. En guise d'illustration, nous proposons, dans le Tableau 3 suivant la synthèse de l'étude réalisée par Schalk et Freese (2001) sur les formes anciennes et émergentes de relation d'emploi. Les décrivant selon sept caractéristiques, les auteurs comparent le modèle bureaucratique à l'administration publique post-NMP.

Tableau 3 : Past and emergent forms of employment relationship (Schalk and Freese, 2001)

CHARACTERISTIC	PAST FORM (BUREAUCRATIC)	EMERGENT FORM (NMP)
<b>Focus</b>	Security, continuity, loyalty	Exchange, future employability
<b>Format</b>	Structured, predictable, stable	Unstructured, flexible, open to (re)negotiation
<b>Underlying basis</b>	Tradition, fairness, social justice, Socio-economic class	Market forces, saleable abilities and skills, added value
<b>Employer's responsibilities</b>	Continuity, job security, training, Career prospects	Equitable (as perceived), reward for added value
<b>Employee's responsibilities</b>	Loyalty, attendance, satisfactory performance, compliance with authority	Entrepreneurship, innovation, enacting changes to improve performance, excellent performance
<b>Contractual relations</b>	Formalized, mostly via trade union or collective representation	Individual's responsibility to barter for their services (internally or externally)
<b>Career management</b>	Organizational responsibility, in-spiraling careers planned and facilitated through personnel department input	Individual's responsibility, out-spiraling careers by personal reskilling and retraining

Qu'il s'agisse d'employés lambda ou de managers, les multiples paradoxes précédemment décrits affectent potentiellement la façon de travailler, d'autant plus qu'ils sont la source de nombreux dilemmes motivationnels et axiologiques. À ce propos, Emery (2012, 2016) observe à quel point les registres motivationnels chez les employés publics sont en réalité pluriels : domaines de politique publique où travaillent les individus, rôles spécifiques occupés dans les organisations qui les emploient, identification organisationnelle ou à la profession (Emery & Giauque, 2012, 2016). Comment redéfinir alors un nouveau Contrat psychologique public ?

### *Quel Contrat psychologique redéfinir en contexte post-bureaucratique ?*

La littérature sur les Contrats psychologiques (CP) s'inscrit dans la théorie de l'échange social<sup>23</sup> (P. M. Blau, 1964). Rousseau définit le CP comme : "*an individual's belief regarding the terms and conditions of the reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. (...) a psychological contract emerges when one party believes that a promise of future returns has been made (e.g. pay for performance), contribution has been given (e.g. some form of exchange), and thus an obligation has been created to provide future benefits*" (Rousseau, 1989). Dans leur grande majorité, les travaux s'intéressant au CP cherchent à comprendre pourquoi et comment les individus s'investissent dans une organisation ou une carrière. Ce qui en fait un concept très proche de l'engagement au travail (N. Anderson & Schalk, 1998; S. Guerrero, 2008; Lemire & Martel, 2007; D. M. Rousseau, 1998a). L'idée de base étant que l'individu reste loyal à une organisation tant celle-ci est en capacité de satisfaire ses attentes, lesquelles sont pour la plupart implicites. C'est justement ce caractère implicite qui traduit le mieux la notion de *Contrat psychologique* (Lemire and Martel, 2007 ; Mullenbach-Servayre, 2009).

La perception côté employé des obligations de l'employeur est particulièrement importante ici (Véniard, 2011) car le respect de ces obligations (mutuelles), en grande partie informelles, suscite l'engagement organisationnel et au final l'intention de rester (Castaing, 2006; D.M. Rousseau, De Rozario, Jardat, & Pesqueux, 2014). Le respect du CP par l'employeur signifie généralement un traitement équitable, le développement des compétences professionnelles, ou encore de meilleures conditions de travail : au minimum la concrétisation des "promesses" faites dans l'offre d'emploi ou le cahier des charges. Lemire et Rouillard (2003) distinguent, dans le Tableau 4 ci-dessous (adapté par nos soins) les obligations de type relationnel, qui s'établissent sur le long terme, des obligations transactionnelles s'inscrivant en majorité dans le court terme (Rouillard & Lemire, 2003). Alors que les obligations relationnelles supposent un attachement et une fidélité entre employés et employeurs, les obligations transactionnelles se développent selon la nature des "biens" échangés. Précisons qu'en réalité, les "transactions" ne portent pas uniquement sur des éléments tangibles ou extrinsèques (Alcover, Rico, Turnley, & Bolino, 2017). D'autre part (voir Tableau 4 ci-dessous), les obligations relationnelles et

---

<sup>23</sup> Rappelons que la théorie de l'échange social inclut d'autres approches comme l'équité, la justice et l'implication organisationnelle (Parks & Kidder, 1994).

transactionnelles impliquent différents types de profils de carrière, et partant d'engagement au travail<sup>24</sup>, d'où le besoin de redéfinir la relation employé-employeur dans le secteur public.

Tableau 4 : Éléments constitutifs du Contrat psychologique (adapté de Rouillard et Lemire (2003 : 3))

NATURE DES OBLIGATIONS MUTUELLES	DIMENSION TEMPORELLE	PROFILS DE CARRIÈRE (PLANIFICATION)
Transactionnelle	Court terme	Employabilité
Formationnelle	Court terme	Employabilité
Axiologique	Long terme	Sécurité de l'emploi
Relationnelle	Long terme	Sécurité de l'emploi

Généralement qualifié de "solide" et "loyal", le Contrat psychologique des employés publics varie, en toute logique selon la nature, le niveau du poste et la mission à remplir. Par exemple le cadre réglementaire du statut public impose traditionnellement à l'agent un devoir de fidélité consistant en substance à consacrer tout son temps à son employeur, selon la nature de la charge ou de la mission (Bellanger, 2002). Comme on le sait, cette fidélité correspond à une sécurité de l'emploi essentielle pour la plupart des fonctions publiques. C'est peut-être la raison pour laquelle certains auteurs ont observé que l'évolution actuelle de l'emploi public pouvait avoir des effets négatifs sur la solidité du Contrat psychologique, en particulier lorsque les employés estiment que ce dernier est violé (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001).

La violation du CP prend en effet un sens particulier aujourd'hui dans le secteur public à l'heure où les attentes des employés publics semblent dissonantes avec leurs nouvelles conditions d'emploi (Solinger, Hofmans, Bal, & Jansen, 2015; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Trois types de ruptures sont théorisées dans la littérature : les ruptures transactionnelles qui portent en général sur les obligations monétisables du contrat ; les ruptures relationnelles qui portent sur les aspects socio-émotionnels de la relation ; enfin les ruptures idéologiques qui concernent les dissonances liées à la poursuite d'une cause ou d'un principe (Thompson & Bunderson, 2003). Il est cependant intéressant de constater que l'engagement au travail tend à se recomposer avec le temps. Dans ce dernier cas, la dimension calculée devient plus importante

<sup>24</sup> Notons que la définition de Rousseau évoque un contrat déséquilibré car l'une des parties (l'employé) ne tient pas forcément compte des attentes de l'autre partie (l'employeur) pour considérer qu'un contrat existe (Guest, 1998). Cependant il reste difficile de définir avec précision les attentes organisationnelles, et on est forcé de reconnaître en parallèle une absence de consensus sur certains aspects de la définition même du CP ; lequel est multiforme, subjectif, implicite et dynamique (Willems, Janvier, & Henderickx, 2006).

(Mahé de Boislandelle, 1996; Véniard, 2011). Ce qui signifie que la rupture du Contrat psychologique employé-employeur n'implique pas toujours la rupture du contrat formel.

En matière de rupture du CP, Bunderson (2001) distingue deux formes de Contrats psychologiques : le "Contrat professionnel" (par lequel l'organisation soutient les normes et standards professionnels) et le "Contrat administratif" (par lequel l'organisation entretient la machine administrative permettant à l'employé de disposer de ressources productives). Alors que le "Contrat administratif" est de type transactionnel, le "Contrat professionnel" s'inscrit dans un registre plutôt relationnel. Pour Bunderson (2001), les employés percevant une rupture de leur "contrat professionnel" restent, et tentent de trouver d'autres points d'ajustement afin de reformuler un nouveau Contrat psychologique avec l'employeur. Par contre, les employés percevant une rupture du "Contrat administratif" auraient tendance à rompre la relation d'emploi (Bunderson, 2001; Chaudhry, Coyle-Shapiro, & Wayne, 2011; Krause & Moore, 2018; Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011). Il est donc ainsi possible que des employés publics fassent le choix de rester dans un environnement de travail ne correspondant que partiellement à leurs attentes.

Dans tous les cas, la violation du CP n'est pas totalement neutre pour l'engagement au travail.

*En résumé...*

En adoptant les perspectives d'analyse les plus diverses (identités, valeurs, motivation des personnels publics etc.) la plupart des travaux sur les conséquences des réformes dans le secteur public suisse apportent des éclairages intéressants. Ils montrent, outre les avancées notables en matière de bonne gestion, que l'enthousiasme initialement suscité par les réformes NMP peut parfois être douché par le scepticisme et le cynisme créés par les transformations inévitables des conditions, instruments et environnements de travail (A. Buffat, 2014; Emery & Giaque, 2014b; D. Giaque, S. Anderfuhren-Biget, & F. Varone, 2013). Ces travaux soulignent également les difficultés d'une "privatisation" du secteur public en raison notamment de la prégnance des valeurs et des spécificités propres à l'action publique. D'où une hybridation culturelle largement constatée aujourd'hui (Emery & Giaque, 2014b; Giaque, 2013a). La conceptualisation de cette hybridation culturelle est toute naissante, la plupart des travaux se contentant de décrire une simple juxtaposition des univers civique et marchand dans le secteur public (Boltanski et Thévenot, 1991). Pourtant l'idée d'hybridation va au-delà de cette simple "cohabitation". En effet dans les environnements de travail publics managérialisés, la cohabitation entre valeurs et principes de management public et privé invite à repenser les formes d'organisation de l'action publique, en même temps que les dynamiques identitaires, motivationnelles et d'engagement au travail. Concernant cette dernière dynamique (l'engagement au travail), on imagine aisément qu'émerge chez les employés publics à la fois une loyauté à l'intérêt général, aux missions, aux buts publics, ou encore une loyauté au métier et au développement des compétences professionnelles etc.

De fait, le corpus scientifique consacré à la relation d'emploi dans les contextes de travail post-bureaucratique reste à construire. À ce stade, nous pouvons avancer, à la lumière des contributions actuelles, et en considérant l'hybridation culturelle dans laquelle évoluent la plupart des administrations publiques, que la relation d'emploi post bureaucratique s'inscrit dans des loyautés multiples, allant parfois à l'encontre d'un ethos intrinsèquement attaché à la chose publique à travers l'organisation (R. B. Denhardt & J. V. Denhardt, 2003; Desmarais & Gamassou, 2012; Rouban, 2000). Devant une telle complexification de l'emploi public, la spécificité de l'engagement au travail, c'est-à-dire sa *Publicitude*, demande à être revue (H. G. Rainey & Bozeman, 2000). Or, des études s'intéressant à l'engagement au travail des employés publics suisses sont quasi inexistantes (Buisson & Peyrin, 2017; A. B. Kouadio & Emery, 2018) : en d'autres termes, quel engagement public au travail alors même que la sécurité de l'emploi tend à disparaître (J.-V. Denhardt & R. B. Denhardt, 2003; Véniard, 2011) ?

Au final s'impose la réflexion suivante : l'engagement *organisationnel* ne semble-t-il pas avoir davantage de pertinence dans le secteur privé où l'organisation poursuit bien souvent le but de

maintenir sa propre survie ? Un secteur privé où la relation de travail qui se tisse avec l'employé est principalement une relation à l'organisation ? C'est d'ailleurs tout le sens que revêt le contrat de droit privé : l'employé privé assure par ses performances au travail la pérennité de l'organisation dans un environnement concurrentiel. Ainsi est-il d'abord, et avant tout, au service de son employeur (donc de son organisation). La situation est bien plus complexe s'agissant du secteur public. En effet, au-delà de l'organisation qui emploie, c'est au système public globalement considéré, ses buts, ses missions, ses partenaires et ses usagers que l'employé est redevable<sup>25</sup>.

De fait, une nouvelle gouvernance publique post-bureaucratique semble aujourd'hui s'imposer aux États. Ceci à une époque où ces derniers se sont donné comme fonction de réguler les systèmes sociaux, interagissant ainsi avec une multitude de partenaires (par ex. partis politiques, société civile, mouvements sociaux, entreprises privées etc.). Confrontés à ces nouvelles conditions d'emploi, les employés développent possiblement des loyautés multiples, en marge du traditionnel attachement à l'organisation et à ses buts. D'après les travaux d'Emery et Giaque (2012), ces loyautés multiples pourraient s'aligner sur nombre de dynamiques motivationnelles dont certaines sont particulièrement identifiables chez les employés publics post-bureaucratiques : le domaine d'activité, les relations interpersonnelles et groupales, les conditions et l'environnement de travail, le développement personnel, les standards professionnels, l'indépendance (en somme l'autonomie) dans le travail, l'orientation de service ou les prestations, le citoyen, l'allégeance organisationnelle, les considérations fonctionnelles dans l'exercice de son emploi, l'entreprise publique et la dimension sociale de l'emploi etc. (Emery & Giaque, 2012). Toutefois il ne s'agit là que de motivations, même si les liens étroits entre les concepts de motivation et d'engagement sont bien connus dans la littérature (J. Perry & Wise, 1990; James L Perry & Vandenabeele, 2015; Pupion et al., 2017). Or l'objet de cette thèse est d'identifier, pour le secteur public suisse, les ancres pertinentes d'engagement au travail, ainsi que leur publicité.

Au final, si le référentiel *public* a longtemps cristallisé l'engagement au travail des employés publics durant l'époque bureaucratique wébérienne (1950-1980), l'évolution vers le NMP (1980-2000) pourrait avoir éclaté l'engagement public entre référentiels publics et privés. Ce d'autant plus que cette période est également marquée par l'antagonisme entre les valeurs et pratiques des mondes marchand et civique (Boltanski & Thévenot, 1991). Justement, le modèle wébérien

---

<sup>25</sup> Même si lors des interactions avec les usagers des services publics, c'est avant tout la réputation de l'État qui se joue. D'où une exigence supplémentaire pour les employés publics d'observer l'éthique et l'impartialité nécessaires, en marge d'autres valeurs publiques.

représentait le "vieux monde", caractérisé par un engagement envers les valeurs, les institutions, les missions publiques etc. Un monde qu'il s'agissait de dépasser à la faveur du NMP. L'époque actuelle, dite Post-bureaucratique (2000-) paraît quant à elle bien plus complexe, cristallisant par son hybridité culturelle des attentes et des loyautés multiples (Voir Figure 1 ci-dessous).

En proie à la redéfinition de la valeur travail et des conditions plus concrètes de son exercice dans le secteur public, cette nouvelle ère hybridée semble remettre en question les formes bureaucratiques et entrepreneuriales d'engagement au travail<sup>26</sup>.

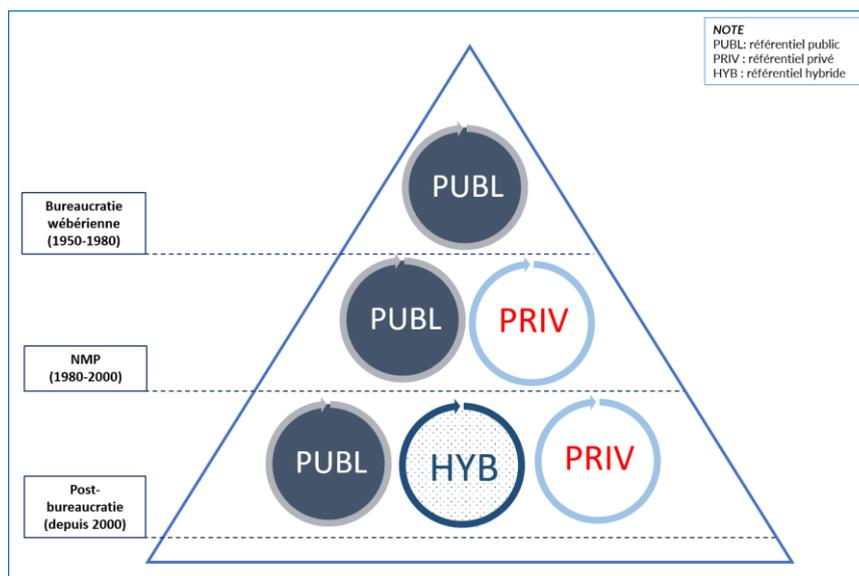


Figure 1: Référentiels de la relation d'emploi avec l'évolution du management public

Après avoir analysé (dans une perspective générale) l'évolution de la relation d'emploi à la lumière des trois paradigmes du management public, nous traitons dans le Chapitre II qui suit de l'engagement au travail : en fait une expression élargie de l'engagement organisationnel.

<sup>26</sup> Le Tableau 80 en Annexe 4 compare les caractéristiques dominantes des trois grandes périodes du management public, ainsi que la relation d'emploi que sous-tendent ces paradigmes pour l'employé public.

## CHAPITRE II : De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail

### Résumé

La complexité du concept d'engagement au travail se reflète dans la multiplicité de ses bases, objets et applications concrètes à tout type d'organisation. Depuis ses prémises initiées en sociologie par Becker (1960), pas moins de 12000 articles, 23 ouvrages, 1300 critiques d'ouvrages, 1100 éditoriaux, 500 chapitres d'ouvrages, 2400 papiers de conférences ont été publiés sur l'engagement organisationnel ou au travail (voir Annexe 3 – Figures 35 et 36 pour le détail)<sup>27</sup>. Ceci dans de nombreuses disciplines au-delà même de la sociologie du travail (sa discipline originelle), du management ou des comportements organisationnels. Ce chapitre procède tout d'abord à une clarification sémantique de l'engagement organisationnel (EO). Dans cette optique, différentes perspectives et conceptualisations sont présentées. Puis, après avoir dégagé les évolutions récentes dans l'étude de l'engagement organisationnel, nous en identifions les aspects ignorés par la recherche, en particulier dans le secteur public. Ce faisant, notre objectif est d'élargir le concept d'engagement organisationnel afin d'en fonder la spécificité publique à partir de ses ancrés dominants. Ceci à une époque où l'organisation en tant qu'ancrage par excellence de l'engagement au travail tend à perdre de son intérêt dans le secteur public. C'est pourquoi ce chapitre débute par une revue de la littérature scientifique consacrée à l'engagement organisationnel et se termine par son élargissement à la sphère de travail globalement considérée. Faisant le constat que les carrières deviennent de plus en plus nomades dans nos sociétés modernes, et face aux attentes individuelles évolutives envers la valeur travail, nous questionnons ici la spécificité de l'engagement public au travail.

### 2.1. L'engagement organisationnel : un état de l'art général

#### 2.1.1. Origines et définitions

##### *Origines du concept d'engagement organisationnel*

Selon le dictionnaire *Larousse*, l'engagement désigne un "Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie"<sup>28</sup>. On lui connaît plusieurs synonymes dont la promesse, la parole, l'assurance, l'obligation, la convention, le vœu, la protestation. Quelle qu'en soit la forme, l'engagement renvoie au fait de s'impliquer, ou encore de participer à une activité. En rappelant en guise d'illustration l'institution du mariage, les engagements militaires, financiers ou politiques, remarquons

---

<sup>27</sup> Données extraites de la base WebofScience® sur la période 1960-2018 en utilisant les mots clés "Organizational commitment", "Workplace commitment" et "Commitment" réunis par le connecteur logique Boléen "OR" [accès le 11.09.2018].

<sup>28</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510> [accès le 19.09.2018]

comment le terme engagement fait référence à un lien durable, mais également à une relation d'échange : on s'engage par exemple contre une rémunération.

Si le concept d'engagement a connu autant de succès dans des disciplines aussi diverses que la psychologie et la sociologie organisationnelles, le marketing, l'économie et le management, c'est sans doute parce qu'il est en général positivement corrélé à la performance au travail (Larson & Fukami, 1984; Van Maanen, 1975), et négativement (corrélé) à l'absentéisme, au retard, ou à l'attrition organisationnelle (S. Jaros, 2012; Koch & Richard, 1977; Mathieu & Zajac, 1990). Balfour et Wechsler (1991) proposent d'ailleurs une bonne illustration de ce que signifie concrètement s'engager en termes attitudinal et comportemental :

*"Much of the popular writing on organizational excellence and high performance (Peters and Waterman, 1982; Bennis and Nanus, 1985) emphasizes the importance of securing the commitment of employees to organizational goals and purposes. A common element in this literature is the contention that higher levels of performance and productivity result when employees are committed to the organization, take pride in organizational membership, and believe in its goals and values. Committed employees, it is argued, have a stronger sense of belonging to the organization and a greater desire to remain organizational members; they are willing to make extra efforts for the organization; and, in most work situations, they put the organization's interests before their personal concerns. There has been, of course, an extensive stream of academic research providing evidence that committed employees are less likely to leave the organization and more likely to make extra efforts on its behalf than other, less committed employees." (Danny L. Balfour & Wechsler, 1991, pp. 355-367).*

Les études actuelles consacrées à l'engagement organisationnel prennent la suite d'une longue tradition dont les origines datent des travaux pionniers de Becker (1960) sur la force du lien entre un individu (engagé) et l'objet de son engagement (*Commitment* dans la littérature anglo-saxonne). Becker est généralement considéré comme étant le premier à définir le terme "*Commitment*" tel que nous l'utilisons aujourd'hui, même si l'on a trace de travaux plus anciens en sociologie et en psychologie qui n'utilisent pas expressément ce terme (H. A. Simon, Smithburg, & Thompson, 1950; Whyte, 2002). L'intérêt poursuivi par toutes ces études était alors de mieux comprendre l'engagement des individus dans des actions collectives telles que les négociations ou les grèves.

Dès 1960, Becker définit l'engagement comme le résultat d'investissements préalables ou de "paris subsidiaires" qui fondent la cohérence interne d'une série d'actes successifs : "*Commitments come into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity. Side bets are often a consequence of the person's participation in social organizations.*" (H. S. Becker, 1960, p. 32). Selon cette définition, chaque acte individuel n'est possible que parce qu'un autre l'a précédé. Ainsi donc, tout acte posé aujourd'hui serait un pari sur l'avenir, contraignant les actes ou comportements futurs. L'engagement chez Becker (1960) entendait ainsi expliquer l'adoption par les individus de

comportements successifs cohérents les uns par rapport aux autres. Sa conclusion était qu'en réalité, l'individu faisait des paris préliminaires qui l'engageaient ensuite à continuer dans la même voie, quelles que soit les *menaces* ou les *sanctions* induites (H. S. Becker, 1960).

Prenant la suite des travaux de Becker, l'intérêt d'autres chercheurs pour l'engagement organisationnel a évolué jusqu'à en faire vers la fin des années 1970 un concept majeur des théories du comportement organisationnel (Bartol, 1979; Buchanan, 1974; Michael E. Gordon, Philpot, Burt, Thompson, & Spiller, 1980; Richard T. Mowday et al., 1979; Salancik, 1977). Ces chercheurs feront passer l'engagement organisationnel d'un concept unidimensionnel à un concept bidimensionnel, en l'occurrence avec les dimensions affective et calculée (H. L. Angle & Perry, 1981; Roger C Mayer & Schoorman, 1992), puis tridimensionnel (N. J. Allen & Meyer, 1990; S. J. Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; C. A. O'Reilly & Chatman, 1986). Plusieurs contributions importantes voient ainsi le jour : l'engagement organisationnel est d'abord conceptualisé comme l'expression des liens sociaux, lesquels s'inscrivent en partie dans des processus d'identification sociale (Kanter, 1968, 1972). Dans la même veine, l'engagement a aussi désigné la relation établie avec des partenaires avec qui l'on partage une identité commune (Mc Call Simmons, 1966 ; Stryker, 1968, 1980). Poursuivant cet effort de définition, Kanter (1968, 1972) a cherché à comprendre pourquoi certaines personnes étaient prêtes à s'investir ou à rester loyales envers un groupe social ou une communauté. Le premier modèle d'engagement multidimensionnel voit ainsi le jour. Il se focalise sur les bénéfices matériels, un engagement affectif (s'exprimant à travers des sentiments positifs), et un engagement moral (résultant de la poursuite de ses propres valeurs dont l'estime de soi).

La différence entre l'engagement théorisé par Becker et celui de Kanter (1972) est que chez Kanter l'engagement désigne l'attachement réciproque entre un individu et sa communauté d'appartenance, en fait son groupe social de référence, alors que Becker (1990) parle d'un engagement envers des rôles ou des actions *cohérentes* les unes par rapport aux autres (Kanter, 1972). Cette dernière position est celle qui sera défendue plus tard par Mc Call Simmons et Stryker (1980). Ces auteurs fondent leur explication de la force du lien entre deux individus sur la nature de leurs rôles respectifs au sein du groupe social de référence (par exemple deux collègues de travail). Cette théorie, emprunte ainsi au paradigme de l'interactionnisme symbolique (Stryker, 2002; Stryker & Serpe, 1982). En effet l'idée de départ est que l'engagement lie une personne à ses partenaires de rôle dans une identité commune (Stryker, 1980). Le paradigme de l'interactionnisme symbolique rappelle en cela les travaux de Kelman (1958) sur les processus d'identification, d'affiliation et d'internalisation (Kelman, 1958). Pratiquement, l'individu s'identifie à l'organisation et à ses buts au point de vouloir en rester membre. Wiener (1982) parle quant à lui de devoir et de loyauté dans le sens d'un sentiment d'obligation poussant l'employé à rester fidèle à son employeur (Wiener, 1982). Une idée

reprise plus tard par O'Reilly (1989), pour qui l'engagement organisationnel se caractérise par le fait d'accepter de promouvoir les buts organisationnels, et de consentir des efforts afin de contribuer à la bonne marche de ladite organisation.

Ces différentes conceptualisations, tantôt attitudinales, tantôt comportementales peinent pourtant à apporter une définition claire, c'est-à-dire sans équivoque de l'engagement organisationnel. La "lumière" viendra de deux chercheurs canadiens, Meyer et Allen (1990), qui reprenant les travaux de Mowday et Porter (1979) dans un article devenu aujourd'hui incontournable, conceptualisent l'engagement organisationnel à partir des trois principes suivant : (1) *a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values*; (2) *a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization*; and (3) *a strong desire to maintain membership in the organization...*<sup>29</sup> (R. T. Mowday, R. Steers, & L. W. Porter, 1979, p. 226). Dans ce modèle qu'ils entendent tridimensionnel, l'engagement est dépeint comme un lien psychologique s'exprimant chez l'individu par une implication dans le travail, la loyauté et la croyance dans les valeurs organisationnelles. En substance des attitudes dont la face la plus visible serait la volonté de maintenir son appartenance à l'organisation. Cohen (2003), suivi plus tard par Arnold (2005 :625), fait de "la force du lien" le cœur de la relation d'engagement. Une force liant potentiellement un individu à une action d'intérêt envers une ou plusieurs ancrés (A. Cohen, 2003).

---

<sup>29</sup> Il faut tout de même rappeler que la définition de l'engagement organisationnel donnée en 1990 par Meyer et Allen a aujourd'hui beaucoup évolué, devenant "(a) a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior." (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001, p. 300). D'après cette définition, l'OC implique une loyauté active ainsi que la force de cet activisme (J.-W. Kim & Rowley, 2005). Pour illustrer cette idée, Tremblay (2016) utilise la métaphore de l'employé ayant "le cœur à l'ouvrage" ou encore l'employé "passionné".

Dans le Tableau 5 ci-dessous, la définition de Mowday et al. (1982) sur laquelle est principalement fondée l'engagement tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990) sert d'étalon de comparaison aux autres modèles multidimensionnels (voir la dernière colonne) (J.P. Meyer, Allen, & Gellatly, 1990).

Tableau 5: Définitions de l'Engagement organisationnel dans différents modèles (source : auteur)

DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITHIN MULTIDIMENSIONAL MODELS		LINK TO THE THREE-COMPONENT MODEL
<b>Angle and Perry (1981)</b> <i>Value commitment</i> <i>Commitment to stay</i>	"commitment to support the goals of the organization" "commitment to retain their organizational membership" (p. 4)	AOC <sup>30</sup> COC
<b>O'Reilly and Chatman (1986)</b> <i>Compliance</i> <i>Identification</i>  <i>Internalization</i>	"instrumental involvement for specific extrinsic rewards" "attachment based on a desire of affiliation with the organization"  "involvement predicated on congruence between individual and organizational values (p. 493)	COC AOC  AOC
<b>Penley and Gould (1988)<sup>31</sup></b> <i>Moral</i>  <i>Calculative</i>  <i>Alienative</i>	"acceptance of and identification with organizational goals" (p.46) "a commitment to an organization which is based on the employee's receiving inducements to match contributions" (p.46) "organizational attachment which results when an employee no longer perceives that they are rewards commensurate with investments; yet he or she remains due to environmental pressures" (p.48)	AOC  NOC  COC
<b>Mayer and Schoorman (1992)</b> <i>Value</i>  <i>Continuance</i>	"a belief and acceptance of organizational goals and values, and a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization" "the desire to remain a member of the organization" (p.67)	AOC  AOC
<b>Jaros et al. (1993)</b> <i>Affective</i>	"the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings	AOC

<sup>30</sup> NOTE : AOC : *Affective organizational commitment* (Engagement organisationnel affectif) ; NOC : *Normative organizational commitment* (Engagement organisationnel normatif) ; COC : *Continuance organizational commitment* (Engagement organisationnel de continuité).

<sup>31</sup> Certes, les appellations données aux dimensions de l'engagement (notamment *Moral*, *Calculative*, et *Alienative*) peuvent prêter à confusion chez Penley and Gould (1988). Il n'en demeure pas moins qu'une lecture attentive des définitions proposées permet de se rendre compte des liens évidents avec le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990). Ainsi l'engagement "*Moral*" chez Penley and Gould (1988) porte-il sur sa dimension affective, en l'occurrence dans l'acceptation et l'identification aux buts organisationnels. Quant à l'engagement "*Calculative*", il s'apparente à l'engagement normatif d'Allen et Meyer (1990), dans le sens où l'engagement se développe dès lors qu'existe un échange équilibré entre les mesures incitatives de l'organisation et la contribution apportée par l'employé. Enfin, la dimension "*Alienative*" chez Penley and Gould (1988) représente en fait l'engagement calculé. Dans ce dernier cas de figure l'employé reste attaché à son organisation en raison de potentielles pressions liées à sa situation individuelle ou à son environnement de travail, même s'il a le sentiment que les compensations perçues ne sont plus à la hauteur de son investissement dans l'organisation.

DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITHIN MULTIDIMENSIONAL MODELS		LINK TO THE THREE-COMPONENT MODEL
<b>Continuance</b>	such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, pleasure, and so on" (p.954) "the degree to which an individual experiences a sense of being locked in place because of the high cost of leaving" (p.953)	COC
<b>Moral</b>	"the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values, and mission" (p.955)	NOC

En dépit d'une certaine convergence sur ce que signifie être engagé, les termes généralement mobilisés dans les recherches (tantôt implication, mobilisation, attachement, identification etc.) cristallisent des débats parfois passionnés. La littérature considère en effet les concepts suivants sont des corrélats les plus importants de l'engagement organisationnel : l'Implication au travail, les Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), la Mobilisation (MOB), et l'Attachement/Loyauté organisationnels (ATT/LOY) (Thomas E. Becker, Klein, & Meyer, 2012; S. Jaros, 2012; Mathieu & Zajac, 1990). En substance cela signifie que les chercheurs arrivent difficilement à les isoler comme antécédents ou effets de l'engagement<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Bien que la Motivation au travail fasse partie de ces concepts connexes, elle ne sera que succinctement commentée ici, mais davantage détaillée dans le Chapitre III consacré aux grands mécanismes psycho-sociaux sous-jacents à l'engagement.

Pour rester synthétique, et sur la base de la littérature afférente (voir Figure 2 ci-dessous), dirons que l'attachement, l'identification, la motivation et l'engagement organisationnels représentent différentes façons d'être lié à son emploi et à son employeur (H. J. Klein, Molloy, & Cooper, 2012). Chacune de ces modalités [de la relation employé-employeur] est source de performances individuelles et collectives ; lesquelles performances, tout en alimentant le niveau de satisfaction, se perceptibles dans les Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) ou encore la Mobilisation au travail des employés.

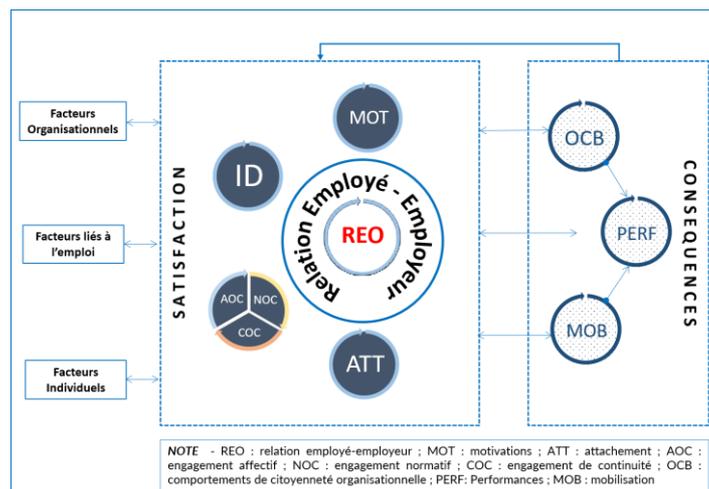


Figure 2 : Engagement organisationnel et concepts connexes

### 2.1.2. Dimensionnalité de l'engagement organisationnel

Trois jalons temporels structurent la recherche sur l'engagement organisationnel : la période des paris subsidiaires, la période de l'attachement psychologique et celle des approches multidimensionnelles. Durant la période des "paris subsidiaires" et de l'investissement dans l'organisation (H. S. Becker, 1960), l'engagement organisationnel, conceptualisé comme une série de paris sur l'avenir, se traduit par un attachement individuel. Cette conceptualisation, qui tente d'apporter un éclairage nouveau à l'attrition, a par la suite imprégné la plupart des études consacrées à l'engagement<sup>33</sup>. La période des "paris subsidiaires" est marquée par des concepts majoritairement unidimensionnels de l'engagement organisationnel. La seconde période consacre l'attachement psychologique à l'organisation. Le modèle de Porter et al. (1974), mobilisant le cadre théorique de l'échange social (Peter Michael Blau, 1967; Mowday, Porter, & Steers, 1982), définit cet attachement (psychologique) comme la force de l'identification et de l'implication organisationnelles (Mowday, Steers, & Porter, 1979 ; p. 226). L'engagement

<sup>33</sup> D'ailleurs, la *Side-bet theory* de Becker (1960) s'invitera trois décennies plus tard dans le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen sous la forme de l'engagement calculé (Meyer et Allen, 1991).

organisationnel comporte dans ce cas trois piliers : une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs organisationnels, la volonté de consentir des efforts considérables pour l'avancement des activités organisationnelles, et un fort désir d'en rester membre (Mowday et al, 1979, p. 226)<sup>34</sup>.

Si les modèles de Porter et al. (1974) et de Becker (1960) étaient unidimensionnels, celui proposé par Mowday et al. (1982) au début de la décennie 1980 est bidimensionnel. Il intègre en effet les attitudes (c'est-à-dire comment les individus *envisagent* leur lien à l'organisation) et comportements (soit l'ensemble des actes contribuant à créer et renforcer la relation avec l'organisation) liés à l'engagement organisationnel. Cette approche bidimensionnelle annonce l'avènement du troisième jalon temporel : celui consacrant les approches multidimensionnelles de l'engagement organisationnel.

En effet, dès les années 1980 les conceptualisations multidimensionnelles connaissent un essor important, notamment grâce aux travaux d'Oreilly et Chatman (1986), et plus tard de ceux de Meyer et Allen (1990) que nous évoquions ci-avant. À cette époque, les auteurs cherchent à distinguer les bases de l'engagement organisationnel à partir de trois facteurs indépendants : *la conformité* (implication instrumentale en échange de récompenses extrinsèques spécifiques) ; *l'identification* (implication guidée par le désir d'affiliation) ; et *l'internalisation* (implication fondée sur l'adéquation entre les buts et valeurs individuels et organisationnels). Trois facteurs qui prédisent donc un attachement psychologique d'autant plus important qu'il y a identification ou internalisation des valeurs organisationnelles (C. A. O'Reilly & Chatman, 1986)<sup>35</sup>.

Les critiques opposées par Meyer et Allen (1990) au modèle d'Oreilly et Chatman (1986) portent d'une part sur sa capacité à différencier *identification* et *internationalisation* (notamment des normes organisationnelles), et d'autre part sur le fait que l'échelle de conformité ne permet pas véritablement de mesurer un attachement psychologique (John P. Meyer & Allen, 1991; J.P. Meyer et al., 1990). C'est donc en se basant sur les travaux de Mowday et Porter (Mowday et al., 1982) que le modèle tridimensionnel (TCM) sera proposé

---

<sup>34</sup> Cette conceptualisation, qui met l'emphase sur les dimensions normative et calculée de l'engagement, rejoint en cela le modèle de Wiener et Vardi (1980 : 80) selon lequel l'engagement organisationnel est une intention ou une réaction comportementale dictée par la perception individuelle de la pression normative.

<sup>35</sup> Ce premier grand modèle de l'ère multidimensionnelle se démarque de la théorie de Becker (1960) en ce qu'il ne vise pas forcément à expliquer l'attrition. Les auteurs reprochent par ailleurs à l'*Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday (1982) d'être principalement constitué d'items reflétant des comportements alors que l'engagement représente plutôt, selon eux, une attitude (C. A. O'Reilly & Chatman, 1986). Tout un paradoxe quand on sait qu'en dehors de l'attachement psychologique, Oreilly et Chatman (1986) mesurent aussi des Comportements de citoyenneté organisationnelle (C. A. O'Reilly & Chatman, 1986; Dennis W. Organ & Ryan, 1995).

et testé. Allen et Meyer (1990) marquent ainsi une rupture importante dans l'ère multidimensionnelle de l'engagement organisationnel. Et pour cause, leur synthèse des approches antérieures est plutôt réussie<sup>36</sup>.

Au départ, la naissance de l'échelle de Meyer et Allen (1990) est partie de la volonté de mieux comprendre l'engagement chez les volontaires des organisations non lucratives, afin d'inspirer d'autres individus dans la société (J.P. Meyer et al., 1990). Le papier méthodologique publié alors par les auteurs, dans un premier temps pour tenter d'améliorer la théorie des paris subsidiaires de Becker (1960), dominera ensuite la recherche<sup>37</sup>. Concrètement, l'engagement organisationnel chez Meyer et Allen (1991) désigne un état psychologique caractérisant le lien entre employé et organisation. D'après les auteurs, cet état psychologique ("*mindset*") est un facteur important pour l'adhésion aux buts et valeurs organisationnels, ainsi que l'intention (et la décision) de rester au sein de la même organisation (Meyer et Allen 1991 : 67).

En réalité, ces trois dimensions désignent un seul et même engagement, dont diverses combinaisons peuvent se retrouver chez les individus (John P. Meyer & Allen, 1991). Spécifiquement, l'engagement affectif désigne les sentiments positifs envers l'organisation, dérivés de l'identification, de l'attachement et de l'implication organisationnels. L'engagement de continuité naît du calcul du coût d'opportunité de quitter ou non l'organisation (par ex. alors qu'on y aurait investi de nombreuses années de sa vie ou encore de son énergie.). L'engagement normatif vient un peu plus tard compléter ce dispositif. Pour cette dimension ancrée dans les valeurs morales internalisées par l'individu, c'est le sentiment d'obligation qui fait que l'on cherche à se maintenir au sein de l'organisation (J.P. Meyer et al., 1990). Comme preuve de son intérêt, le *Three Component Model* (TCM) de Meyer et Allen (1990, 1997, 2002) est aujourd'hui largement utilisé par la plupart des chercheurs (A. Cohen, 2003; Paula C. Morrow, 1993; Paillé, 2004; Vandenberghe, 2005).

---

<sup>36</sup> Les auteurs avaient d'abord cherché à questionner la *Side bet theory* (H. S. Becker, 1960), laquelle reposait principalement sur les liens entre paris subsidiaires et engagement dans une série d'actions. Ils considéraient alors que cette théorie ne tenait pas assez compte de la composante attitudinale de l'engagement organisationnel (N. J. Allen & Meyer, 1990). L'ajout d'une dimension affective au modèle tridimensionnel visait justement à corriger cette erreur.

<sup>37</sup> Au même moment où O'Reilly et Chatman proposaient une échelle d'engagement organisationnel sans les items concernant l'intention de quitter (Caldwell & O'Reilly III, 1990).

Le Tableau 6 ci-dessous retrace l'évolution du concept d'engagement organisationnel : d'un modèle unidimensionnel vers un modèle tridimensionnel dont la version la plus aboutie reste celle d'Allen et Meyer (1990, 1997, 2001). Nous décrivons dans la prochaine sous partie les antécédents multiples et variés des trois formes d'engagement.

Tableau 6: Multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel  
(adapté de Trabelsi et Le Berre (2009))

AUTEURS	ENGAGEMENT	DIMENSIONS	DÉFINITION
<b>Mowday et al. (1982)</b>	Unidimensionnel	Engagement Affectif	Identification et appartenance à l'organisation
<b>O'Reilly et Chatman (1986)</b>	Bidimensionnel	Engagement Normatif	Identification et internalisation des normes et valeurs
		Compliance	Engagement de conformité avec les règles organisationnelles
<b>Meyer et Allen (1991)</b>	Tridimensionnel	Engagement Affectif	Identification à l'organisation et implication au travail
		Engagement Normatif	Obligation morale de réciprocité par rapport au soutien organisationnel
		Engagement Calculé	Calcul d'opportunité lié aux coûts de l'attrition organisationnelle ou à l'absence d'alternative

### 2.1.3. Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel

Les bases motivationnelles de l'engagement organisationnel font partie de ses antécédents les plus structurels : il s'agit du désir (AOC), du coût (COC), et de l'obligation (NOC)<sup>38</sup>. À côté de ces bases motivationnelles, on classe généralement les antécédents de l'engagement organisationnel en trois catégories principales : les facteurs individuels (par ex. traits individuels, valeurs et identités), les caractéristiques de l'emploi ou expériences au travail (par ex. degré d'autonomie, rapports avec les collègues, clarté du rôle et des tâches à réaliser et feedback), et les facteurs organisationnels (par ex. pratiques de GRH et style de leadership) (E. E. Lawler, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Trudel, Saba, & Guérin, 2005). À noter que tous ces antécédents opèrent différemment selon le type d'engagement : Affectif, Normatif ou Calculé (J. P. Meyer & Morin, 2016).<sup>39</sup>

#### *Antécédents de l'engagement affectif*

Selon Meyer et Allen (1997) l'engagement affectif est influencé par un travail stimulant, avec des tâches clairement définies, un niveau raisonnable de difficulté, un management réceptif aux demandes des collaborateurs, une cohésion avec les pairs, la reconnaissance du travail accompli pour l'organisation ainsi que la possibilité de prendre part aux décisions - management participatif (A. Cohen, 2007; John P Meyer et al., 1997). Les travaux de Simard (2005) montrent en plus que l'engagement affectif est davantage influencé par les antécédents personnels, les expériences au travail, comparativement aux antécédents organisationnels (Simard, Doucet, & Bernard, 2005). C'est pourquoi les pratiques de GRH contribuant à créer un climat de respect, la reconnaissance et le développement professionnel sont généralement encouragées (Giauque, Resenterra, & Siggen, 2010). De même, la littérature des 15-20 dernières années révèle que la justice et le soutien organisationnels restent également deux déterminants essentiels de l'engagement organisationnel (Vandenberghe, 2005, 2011, 2016).

---

<sup>38</sup> L'engagement organisationnel basé sur le désir (soit l'engagement organisationnel affectif) s'explique par les valeurs partagées, l'implication au travail et la perception d'une commune identité. Quant à l'engagement basé sur le coût (c'est à dire l'engagement organisationnel calculé), il dépend des investissements consentis pour le développement de la relation d'emploi. Des investissements que l'individu, en l'absence d'alternatives viables, ne souhaiterait surtout pas perdre. Enfin l'engagement organisationnel normatif, basé sur le sentiment d'obligation fait appel à la norme de réciprocité, l'internalisation des normes organisationnelles ou encore le contrat psychologique (Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016; John P. Meyer & Allen, 1991; John P Meyer, Allen, & Allen, 1997).

<sup>39</sup> Pour une revue détaillée, le lecteur est invité à consulter également les méta-analyses faisant autorité sur ce concept (Brown, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; J. P. Meyer, 2012; J. P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky, 2002a; M. Riketta & Van Dick, 2005).

### *Antécédents de l'engagement normatif*

Principalement fondé sur la norme de réciprocité et les valeurs organisationnelles internalisées, l'engagement normatif s'inscrit dans les rapports d'échange, lesquels créent chez l'employé l'obligation de rendre à l'organisation les bénéfices octroyés (Dabos & Rousseau, 2004; Guay, Simard, & Tremblay, 2000; Lemire & Martel, 2007). Spécifiquement, la socialisation primaire (familiale, sociale, culturelle) et secondaire (au sein d'une profession ou à travers les rites organisationnels) développent l'engagement normatif (Allen et Meyer, 1997). Dans la même veine, la perception par l'employé du respect du Contrat psychologique de la part de son employeur influence positivement son engagement normatif (Lemire et Rouillard, 1998). Ce Contrat psychologique est en partie lié au soutien que l'organisation "doit" à son employé. Par exemple en mettant à sa disposition des moyens et conditions nécessaires pour produire un travail de qualité (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000; Lemire & Saba, 2005; Pennaforte, 2012; Zeffane, 1994).

### *Antécédents de l'engagement de continuité*

Enfin, l'engagement de continuité, également appelé engagement calculé, est mû par la peur de perdre les investissements préalablement consentis dans l'organisation (H. S. Becker, 1960; Gao-Urhahn et al., 2016). Il s'agit entre autres des avantages acquis avec les années de service : plan de retraite, ancienneté, ou compétences organisationnelles spécifiques (Meyer et Allen, 1990 :715). À noter que tels investissements se comptent aussi en argent, en énergie, en temps, voire en capital social dans l'entreprise et aussi à l'externe - par exemple au sein d'un réseau de professionnels (S. Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Mathieu & Zajac, 1990). De même, lorsqu'il n'existe aucune alternative viable en dehors du poste actuel, l'engagement organisationnel calculé tend à être élevé (Vandenberghe, 1996).

### *Conséquences de l'engagement organisationnel*

Souvent réduites aux performances individuelles ou collectives, les conséquences de l'engagement organisationnel sont moins fréquemment étudiées que ses antécédents. Pour cette raison, elles feront l'objet ici d'une analyse générale sans être spécifiquement rattachées à l'une ou l'autre des dimensions de l'engagement organisationnel.

Ainsi donc, les conséquences de l'engagement organisationnel sont principalement de deux ordres: au niveau attitudinal, on note la satisfaction au travail, une moindre intention de quitter l'organisation, ainsi que le bien-être (Meyer et Allen 1997 ; Neveu et Thévenet 2002). Au niveau comportemental, les individus engagés se montrent plus assidus au travail. L'assiduité est indubitablement une des conséquences les plus étudiées de l'engagement affectif (Meyer et Allen 1997 ; Giauque, Resenterra et Siggen 2009, 203). D'autre part, la plupart des études

donnent des coefficients de corrélation généralement positifs entre l'engagement affectif et le bien-être au travail - hormis l'engagement calculé qui y est négativement corrélé (Harris & Cameron, 2005). Quant à l'intention de quitter l'organisation, elle reste négativement corrélée aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen 1990 ; Neveu et Thévenet 2002 ; Vandenberghe 2005 ; Vandenberghe 2009).

L'engagement affectif présente quant à lui une forte valeur prédictive pour les performances individuelles et organisationnelles (Giauque et al., 2010; John P Meyer et al., 1997), notamment en ce qui concerne la satisfaction du client et l'amélioration des profits . Pour autant, les corrélations observées entre engagement calculé et performances sont globalement non significatives (Giauque, Resenterra et Siggen 2009 :203 ; Meyer et Allen 1997 :33)<sup>40</sup>.

Le Tableau 7 ci-après synthétise les bases, antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel tels qu'identifiés dans la littérature.

Tableau 7 : Bases, antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel (source : Bentein (2000))

DIMENSION	BASES	ANTÉCÉDENTS	CONSÉQUENCES (EXEMPLES)
<b>AOC</b>	<p><b>Désir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification</li> <li>• Valeurs partagées</li> <li>• Implication personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification</li> <li>• Soutien organisationnel (.64, <math>p &lt; .001</math>, Ko and al., 1997) - Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).</li> <li>• Perception de justice des procédures (<math>r = .44</math>, <math>p &lt; .01</math>, Konovsky et Cropanzano (1991))</li> <li>• Sentiment d'importance personnelle (<math>r = .33</math> à <math>.56</math>, <math>p &lt; .01</math>, Durham et al., 1991))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance (<math>r = .25</math>, <math>p &lt; .05</math>, Angle et Lawson (1994)).</li> <li>• Comportements extra rôle ou performance contextuelle (Bormann et Motowildo, 1993 (entre <math>r = .23</math> et <math>.30</math> <math>p &lt; .05</math> dans l'étude d'Organ et Ryan (1995)).</li> <li>• Satisfaction (<math>r = .48</math>, <math>p &lt; .01</math>, Mathieu et Zajac, 1990)</li> <li>• Bien-être (Meyer and al. 2002)</li> <li>• Intention de quitter (<math>r = -.46</math>, <math>p &lt; .05</math>, Mathieu et Zajac (1990))</li> </ul>

<sup>40</sup> Force est cependant de constater que les conséquences de l'EO, souvent décrites en termes positifs, omettent ses potentiels effets "pathologiques", notamment en cas de sur/sous-engagement : les employés d'une loyauté extrême sont par exemple susceptibles de finir en burnout, ou de se murer dans une défense excessive de l'organisation. Une défense de l'organisation les poussant parfois à se mettre en danger, voire à s'impliquer dans des actions dépassant les limites de la légalité. À l'opposé du sur-engagement au travail, un sous-engagement est potentiellement source de procrastination et agit négativement sur la performance au travail (Paula C. Morrow, 1993). On constate ainsi chez Lowman (1993) que sur-engagement et sous-engagement renvoient clairement à des attitudes dysfonctionnelles au travail, en l'occurrence des formes de retrait ou de surinvestissement dans la relation de travail (Lowman, 1993, pp. 65-142).

DIMENSION	BASES	ANTÉCÉDENTS	CONSÉQUENCES (EXEMPLES)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le sentiment de réalisation personnelle (Meyer et Allen, 1997; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absentéisme (<math>r = -.22</math>, <math>p &lt; .05</math>, Hackett et al., 1994)</li> <li>Réduction du stress et du burnout (Lee et Ashforth, 1996 ; Reilly et Orsak, 1991).</li> <li>Enthousiasme et d'implication au travail (Mathieu et Zajac, 1990)</li> </ul>
<b>NOC</b>	<b>Obligations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normes internalisées</li> <li>Contrat psychologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de socialisation (Bentein, 2000)</li> <li>Les normes de réciprocité (Gouldner, 1960).</li> <li>Contrat psychologique (Rousseau, 1989)</li> <li>Valeurs sociétales, organisationnelles et du métier (Lyons, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loyauté et un sentiment de devoir (<math>r = .12</math>, <math>p &lt; .05</math>, Ashforth et Saks, 1996).</li> <li>Performance dans le rôle (<math>r = -.13</math>, <math>p &lt; .01</math>, Mathieu et Zajac (1990))</li> </ul>
<b>COC</b>	<b>Coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements</li> <li>Absence d'alternatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout élément qui augmente les coûts du départ - formation, ancienneté etc. (Meyer et Allen, 1997)</li> <li>La disponibilité perçue des alternatives d'emploi (<math>r = .43</math>, <math>p &lt; .05</math>, Meyer (1990a)).</li> <li>Investissements en temps, efforts et formations spécifiques à l'emploi (<math>r = -.20</math>, <math>p &lt; .05</math>, Allen et Meyer, 1990a ; Lee, 1992 ; Whitener et Walz, 1993 ; Withey, 1988).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance contextuelle (<math>r = .08</math>, ns; Meyer et al., 1993)</li> <li>Rétention</li> <li>Possible comportement inadéquat - sentiment d'être piégé (Bentein, 2000)</li> </ul>

#### 2.1.4. Limites du concept d'engagement organisationnel

##### *Critiques principales*

Les critiques adressées au TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991, 2001, 2002) portent premièrement sur quelques incohérences liées à la replicabilité de cette échelle de mesure de l'engagement organisationnel dans le temps (Bentein et al., 2000; Swailes, 2002). Mais également, ce modèle se veut universel, donc applicable à tout type de contexte (Ben Hassine, 2007; Gharbi & Ben, 2009). Or, certains travaux démontrent que l'échelle d'engagement organisationnel développé par Allen et Meyer (1991) serait difficilement applicable dans des environnements de travail situés en dehors du monde anglo-saxon, en raison des différences culturelle (Cheng & Stockdale, 2003; J. R. Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007). Ce qui signifie que l'engagement organisationnel pourrait revêtir un sens différent selon la culture nationale ou organisationnelle.

Deuxièmement, on peut rappeler ici les redondances conceptuelles identifiées par Morrow (Morrow, 1983). L'auteure pointe par exemple l'absence d'une définition univoque pour la notion d'*état psychologique* mobilisé dans le construit. Dans le même temps, Vandenberghe et Self (1993) ont révélé d'importants chevauchements conceptuels entre certaines dimensions du TCM. Ceci motivé par les fortes corrélations entre l'engagement affectif et l'engagement normatif :  $r = .51$ ,  $p < .05$  dans l'étude de Cooper-Hakim et Viswervaran (Neveu 1996, Ko et al. 1997, Cooper-Hakim et Viswervaran 2005, Carmeli et Gefen 2005).

De même, et c'est la troisième critique importante adressée au TCM, l'unicité dimensionnelle de l'engagement de continuité est constamment remise en cause. Cette dimension pourrait de l'avis de certains auteurs se scinder en deux variantes : d'une part la notion de sacrifice perçu, et d'autre l'absence d'alternatives (Morrow, 1993, 1983). Dans le même temps, nombre d'auteurs dont Cohen (2003) et Solinger et al. (2008) suggèrent de revenir à un engagement organisationnel unidimensionnel, ne prenant finalement en compte que sa dimension affective, jusqu'ici celle présentant la plus forte valeur prédictive (A. Cohen, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008).

Dans une critique plus récente, Biétry (2012) affirme même que les dimensions affectives et calculées de l'engagement organisationnel ne décriraient finalement que le départ volontaire, sans lien véritable avec l'idée d'engagement. Son autre critique va à l'encontre du pouvoir prédictif limité du concept d'engagement organisationnel. Il fait ainsi remarquer que si beaucoup d'études affichent des corrélations positives et significatives, ces dernières restent généralement faibles "dépassant rarement des niveaux de  $r = .30$ " entre l'engagement

organisationnel et ses conséquences<sup>41</sup> (Meyer et al. 1993, Clegg 1983, Mowday 1982, Bashaw et Grant 1994 ; Hackette et al. 1994 ; Organ et Ryan 1995 ; Meyer et Maltin 2010, Mathieu et Zajac 1990 ; Allen et Meyer 1996 ; Meyer et al. 2002). Finalement, Biétry (2012) fustige le caractère syncrétique des déterminants de l'engagement organisationnel. En effet, la masse des antécédents (caractéristiques personnelles, caractéristiques de l'organisation et expériences de travail) fait qu'il est parfois difficile de distinguer les antécédents les plus importants (Biétry 2012).

### *L'engagement organisationnel : attitude ou comportement ?*

Le débat autour de la dimensionnalité du concept d'engagement organisationnel a des origines plus anciennes, notamment liées notamment à la question de savoir si ce concept décrit une attitude ou plutôt un comportement (Mowday et al., 1982; R.T. Mowday et al., 1979). Cette discussion est importante dans la mesure où il a souvent été relevé que la définition d'un concept, en l'occurrence l'engagement organisationnel, ne pouvait pas en intégrer les manifestations ou encore les conséquences. En clair, décrire les conséquences liées à une attitude donnée serait autre chose que décrire l'attitude elle-même. Par conséquent, et afin d'éviter toute redondance, l'identification de l'engagement gagnerait à s'opérer en dehors d'une simple description des comportements qui en sont l'expression (A. Cohen, 2003, 2006; J. I. Klein, 1990; Morrow, 1983).

Dans le courant attitudinal de l'engagement organisationnel, les auteurs mettent l'accent sur ses dimensions cognitives et affectives (Gellatly, 1990 :711). Le terme *disposition* est ainsi mobilisé pour refléter cette dimension attitudinale de l'engagement. Les tenants de l'approche comportementale voient quant à eux dans l'engagement organisationnel un ensemble de comportements motivés par des principes moraux ou normatifs, et s'exprimant parfois au détriment des intérêts personnels (Hunt & Morgan, 1994; Paula C. Morrow, 1993; Mottaz, 1989; A. E. Reichers, 1985)<sup>42</sup>. Ces deux approches (attitudinale et comportementale), à priori opposées, seront plus tard réconciliées par la synthèse tridimensionnelle de Meyer et Allen (N. J. Allen & Meyer, 1990). Chez Morrow (1983, 1989) l'engagement désigne à la fois l'attachement, l'identification, et une série de comportements visant à exprimer la loyauté organisationnelle (Morrow, 1983; Morrow & Wirth, 1989). Un triptyque qui reste encore

---

<sup>41</sup> L'absentéisme, l'intention de quitter son employeur, la satisfaction au travail, la démission et l'attitude de retrait, la performance au travail, les comportements extra rôle, le stress et l'équilibre travail-famille.

<sup>42</sup> Cette logique prolonge la réflexion initiale de Becker (1960), en indiquant comment, dans la relation d'engagement, les individus sont également liés par leurs actions dans lesquelles s'expriment des valeurs et croyances (Lee, 2001).

aujourd'hui largement convoqué dans la plupart des échelles mesurant l'engagement au organisationnel ; et ce malgré la diversité des modèles proposés (Franck Biétry & Laroche, 2011; A. Cohen, 2007; A. J. Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2010; Paillé, 2009).

### *Modèles alternatifs au Three-component-model*

Plusieurs modèles alternatifs ont été proposés pour remplacer ou encore faire évoluer le TCM. Si certains intègrent une dimension temporelle, d'autres mettent plutôt l'accent sur le caractère dynamique de l'engagement organisationnel. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présentons ci-après les plus importants parmi ces travaux, dont la qualité conceptuelle et théorique permet d'envisager d'autres cadres d'analyse possibles de l'engagement, en dehors du modèle dominant de Meyer et Allen (John P. Meyer & Allen, 1991; J. P. Meyer et al., 2002a). Tout d'abord nous présentons le modèle de Randall et Cote (1991) qui est intéressant parce que l'implication au travail y figure comme variable médiatrice entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Randall & Cote, 1991). Ensuite le modèle à quatre dimensions de Cohen. Ce dernier, tout en intégrant le facteur temps, distingue l'engagement instrumental (notamment motivé par des incitatifs extrinsèques) d'autres formes d'engagement opérant sur des bases normatives ou affectives (A. Cohen, 2007). Finalement nous abordons les cinq formes *universelles* d'engagement de Morrow (1983, 1993) dans la mesure où ce modèle contribue à relativiser l'organisation comme ancre d'engagement au travail comme nous l'envisageons dans cette thèse.

Selon le modèle de Randall et Cote (1991), les formes d'engagement organisationnel affectif, normatif et calculé (ainsi que l'importance de la carrière individuelle) sont modérées par l'implication au travail de l'employé. L'implication au travail dépend quant à elle de l'éthique protestante de travail et de l'attachement envers son groupe de travail. Contrairement au lien à la carrière, l'attachement au groupe de travail est plus fort en présence de l'engagement organisationnel. L'ambition des auteurs était de valider les relations théoriques entre les formes dominantes d'engagement au travail. Ceci à une époque où les travaux sur les ancres (cibles) d'engagement restent encore embryonnaires, se contentant de corrélations bivariées au lieu de privilégier une vision d'ensemble. Par rapport à d'autres modèles, Randall et Cote apportent une contribution importante en donnant une place pivot à l'implication dans l'emploi dans un modèle global d'engagement au travail (Randall & Cote, 1991).

Révisant les postulats majeurs utilisés dans la plupart des modèles d'engagement organisationnel, Aaron Cohen introduit en 2007 une dimension temporelle dans son modèle d'engagement. Ceci en combinant la propension à l'engagement instrumental, l'engagement instrumental en tant que tel, la propension à l'engagement normatif et enfin l'engagement affectif. Ce modèle (dimensionnel 2x2) intègre en outre deux périodes (avant et après

l'intégration dans l'organisation). Il intègre également deux bases d'engagement (l'attachement instrumental et l'attachement psychologique)<sup>43</sup>. Ainsi donc, avant d'être véritablement engagé, l'individu affiche une propension instrumentale (attachement instrumental) ou normative (attachement psychologique) à s'engager. Une fois intégré dans l'organisation, cette propension à s'engager se transforme d'après le modèle en un engagement instrumental ou affectif<sup>44</sup> (Cohen 2007). L'intérêt de ce modèle est qu'il pointe la nécessaire prise en compte du caractère évolutif de l'engagement organisationnel dans le temps. C'est un modèle qui reconnaît donc le dynamisme inhérent à ce concept ; en fait sa principale différence avec le TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991). Cependant le modèle de Cohen (2007), comme illustré dans le Tableau 8 ci-dessous, reste limité par le fait qu'il ne dit rien de l'évolution de l'engagement après l'intégration de l'individu dans l'entreprise. L'auteur se contente en effet d'un "cliché" de l'avant et après embauche (A. Cohen, 2007).

Tableau 8: Le modèle d'engagement à quatre dimensions de Cohen (2007 : p. 337)

COMMITMENT DIMENSIONS		BASES OF COMMITMENT	
		Instrumental attachment	Psychological attachment
Timing	Before entry to the organization	Instrumental commitment propensity	Normative commitment
	After entry to the organization	Instrumental commitment	Affective commitment

Comme on peut le constater, les deux modèles d'engagement alternatifs précédents semblent avoir de la peine à se départir complètement du modèle dominant d'Allen et Meyer (1990, 1991) (A. Cohen, 2003; Morrow, 1983; Randall & Cote, 1991). Ce qui suggère indirectement toute la robustesse de ce dernier. D'autre part, et à l'instar de la proposition de Cohen (2007), ces modèles alternatifs n'ont souvent qu'une faible base empirique, voire n'ont jamais vraiment été testés. Il y a en outre le fait qu'ils restent pour la plupart essentiellement concentrés sur les bases et les antécédents de l'engagement organisationnel. Or la primauté, voire l'exclusivité de l'organisation comme ancre principale d'engagement au travail peine à convaincre. Une idée portée par des travaux parus presque au même moment que l'article fondateur de Meyer et Allen (1990). En particulier les recherches de P. Morrow (1993) qui proposait, sur la base d'une méta-analyse d'une trentaine d'articles scientifiques, de conceptualiser l'implication au travail comme variable endogène et situationnelle permettant de mieux comprendre les attitudes et

<sup>43</sup> Cohen (2007) assimile ici l'engagement à l'attachement de l'individu à son organisation.

<sup>44</sup> Soit la concrétisation de son attachement instrumental ou affectif envers l'organisation.

comportements au travail. Cette étude est l'une des premières à faire cas d'ancres non spécifiquement liées à l'organisation, en l'occurrence l'éthique protestante de travail (soit une forme de conscience professionnelle) et l'engagement dans la carrière. Sans omettre l'éventualité de chevauchements conceptuels, l'auteure suggère de considérer l'éthique protestante de travail comme un antécédent de l'engagement envers la carrière et de l'engagement organisationnel de continuité. Ces dernières formes d'engagement au travail semblent en effet déterminer le niveau d'implication au travail chez l'employé (Morrow, 1983).

Encore selon Morrow, il existe cinq formes principales ("universelles" d'après Cohen (2003, 2007)) d'engagement au travail : l'éthique protestante de travail, l'engagement dans la carrière, l'implication au travail, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel de continuité (Morrow, 1983; Paula C. Morrow, 1993). Ces différentes formes d'engagement se conçoivent mieux en cercles concentriques : au centre l'éthique protestante de travail ; ensuite l'engagement envers la carrière ; puis l'engagement calculé ou de continuité ; l'engagement organisationnel affectif occuperait le quatrième cercle lorsque l'implication au travail viendrait en dernière position. Les cercles situés à l'intérieur représentent les formes d'engagement les plus stables (donc plus durables). À l'inverse, les cercles externes illustrent des formes d'engagement davantage situationnelles et donc plus facilement influençables. Dans la même veine, les liens sont comparativement plus forts entre deux formes proches d'engagement : par exemple entre l'éthique protestante de travail et l'engagement envers la carrière (A. Cohen, 1999; Paula C. Morrow, 1993).

Dans la Figure 3 ci-dessous, l'Éthique protestante de travail est placée au cœur d'un système multi-ancres d'engagement au travail.

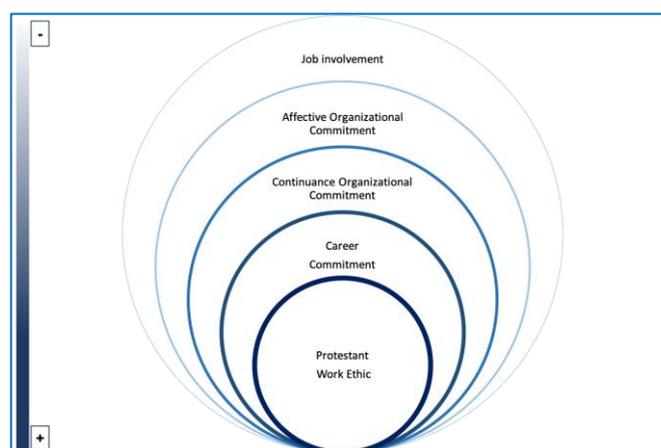


Figure 3 : Les cinq formes d'engagement selon Morrow (1993)

Il est intéressant de constater que le modèle de Morrow reprend explicitement deux des dimensions du TCM (J.P. Meyer et al., 1990), même s'il représente une des alternatives les plus sérieuses au TCM<sup>45</sup>. Ce dernier, dans sa version la plus actualisée, connue sous le nom de "Modèle général d'engagement organisationnel", propose un construit multidimensionnel combinant trois états d'esprit (affectif, normatif, calculé) ; lesquels sont fondés sur trois bases différentes, en l'occurrence le désir, le coût et l'obligation. Rappelons-le, l'engagement décrit la force d'un lien, notamment envers une organisation. Un lien induisant une série de comportements soit discrétionnaire, soit orientés vers ce envers quoi l'on s'engage (Figure 4 ci-après).

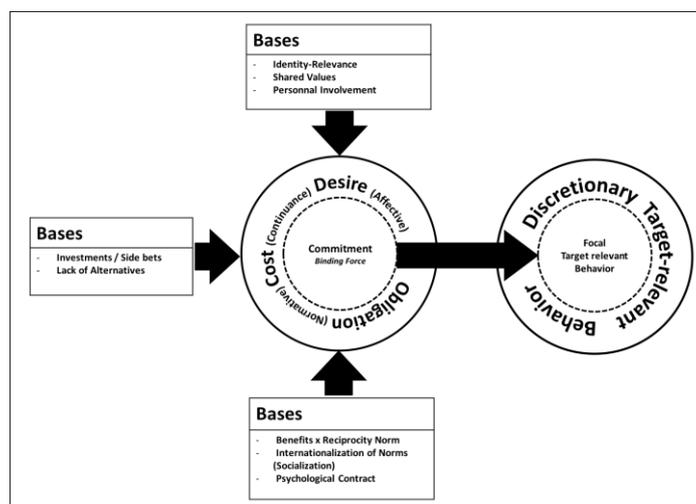


Figure 4 : Modèle général d'engagement au travail (Meyer and al. 2001)

Si la littérature consacrée aux bases et antécédents de l'engagement organisationnel s'est bien développée jusqu'ici, beaucoup reste encore à faire pour identifier et comprendre envers quoi s'oriente l'engagement au travail : c'est-à-dire ses ancrs. Nous rappelons à toutes fins utiles que la notion d'"Ancre" d'engagement mobilisée ici reprend une métaphore maritime utilisée pour la première fois en 1978 par E. Schein dans son analyse des carrières. Ainsi le concept de "*Career anchors*" s'entend comme un fil rouge structurant et influençant les décisions individuelles et les trajectoires professionnelles (E. H. Schein, 1978b). En s'inspirant du modèle général d'engagement au travail tel qu'illustré par la Figure 4 ci-dessus (N. J. Allen & Meyer, 1990; J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001), nous nous intéresserons plus particulièrement dans cette thèse aux ancrs autres que l'organisation, orientant l'engagement au travail chez les employés publics suisses. Par une telle approche il serait en effet possible, mais ceci reste

<sup>45</sup> Les travaux de Morrow (1993) serviront plus tard comme base théorique aux chercheurs s'intéressant aux engagements multiples au travail (T. E. Becker & Billings, 1993; Castaing, 2005; Clugston et al., 2000; A. Cohen, 2003; Florence Stinghamber et al., 2002).

encore à tester, de différencier plus finement l'engagement au travail dans le secteur public, et en particulier l'engagement au travail dans les environnements post-bureaucratiques ou managérialisés du secteur public en Suisse.

## 2.2. L'engagement organisationnel dans le secteur public : lacunes des connaissances actuelles

Les travaux comparant l'engagement au travail entre employés publics et privés coïncident avec l'apparition des premières réformes dans le secteur public de la fin des années 1970 au début des années 1980. Dans la plupart des cas, les auteurs sont parvenus à des résultats plutôt contrastés ; mais pendant longtemps, l'idée selon laquelle les employés publics étaient en général moins motivés, moins loyaux, avec une plus faible identification organisationnelle a prévalu (L.R. Goulet & M.L. Frank, 2002; Moon, 2000; Odom, Boxx, & Dunn, 1990; H. G. Rainey, 1989; Savery, 1991; Zeffane, 1994).

Les raisons avancées pour expliquer ces différences de niveau d'engagement sont diverses. Pour Bourantas et al. (1990), le décalage entre la culture espérée et la culture réelle des organisations publiques explique les faibles niveaux d'engagement organisationnel généralement constatés chez les employés publics<sup>46</sup> (Bourantas, Anagnostelis, Mantes, & Kefalas, 1990; De Santis & Emery, 2017; J. P. Meyer & Morin, 2016; John P. Meyer, Stanley, Jackson, et al., 2012). Goulet et Frank (1995) mettent plutôt l'accent sur le fait que la plupart des managers publics n'ont quasiment aucune marge de manœuvre pour octroyer des récompenses extrinsèques (surtout financières) à leurs collaborateurs : notamment en raison de principes légaux, entre autres liés à l'égalité de traitement et à l'équité. Cette explication sera cependant rejetée par les auteurs pour qui les récompenses extrinsèques sont loin d'être l'incitatif le plus important chez les employés publics. Par exemple, à la suite de Balfour et Wechsler (1996), Moon (2000) démontre que l'engagement organisationnel dans le secteur public est significativement lié à des facteurs intrinsèques de motivation. Ce que confirment des études plus récentes (J. A. M. Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Gallie, Zhou, Felstead, Green, & Henseke, 2017; Pupion et al., 2017). Ces résultats s'ajoutent à ceux de Gabris et Simo (1995), qui ayant comparé les employés publics et privés aux Etats-Unis, concluent que malgré une motivation à peu près égale pour les

---

<sup>46</sup> Si cette différence d'ordre culturelle est également reconnue par Cho et Lee dans leur échantillon d'agents publics Coréens de niveau managérial, elle ne suffit pas selon les auteurs pour expliquer une éventuelle différence de niveau d'engagement (Cho & Lee, 2001).

incitatifs monétaires, les employés publics sont davantage motivés par le service à la communauté et l'intérêt général (Gabris, 1995).

D'autres explications des niveaux d'engagement organisationnel étonnamment bas chez les employés publics<sup>47</sup> ont porté sur la dimension structurelle des organisations publiques. En se basant sur une méta-analyse de 44 études empiriques, Boyne (2002) révèle que les procédures ainsi qu'une bureaucratie inflexibles sont en réalité les sources du désengagement organisationnel dans le secteur public. Ce qu'il interprète comme résultant de la relation indirecte entre les performances au travail et les récompenses offertes (G. A. Boyne, 2002). Cependant, son constat le plus intéressant est que si les trois cinquièmes des études analysées révèlent des niveaux plus élevés d'engagement dans le privé, le reste (c'est-à-dire 2/5) tend à conclure que les agents publics sont plus engagés. Ce qui revient à admettre à tout le moins une indétermination dans la littérature concernant cette thématique (G. A. Boyne, 2002). Les travaux de Balfour et Wechsler (1990, 1991, 1996) montrent d'ailleurs que l'engagement des employés publics est potentiellement ambivalent. C'est-à-dire que ces derniers naviguent possiblement entre attachement et répulsion pour l'organisation publique (Danny L Balfour & Wechsler, 1990; Danny L. Balfour & Wechsler, 1991; Danny & Barton, 1996). Tant et si bien qu'il serait plus prudent de relativiser la dimension *organisationnelle* de l'engagement au travail dans le secteur public. Il est encore plus intéressant de remarquer que ces auteurs avaient aussi relevé que la différence d'engagement organisationnel entre secteurs public et privé pouvait également dépendre du *type* d'engagement. En l'occurrence, les résultats de ces travaux révèlent que dans le secteur public, l'engagement fondé sur l'internalisation des valeurs organisationnelles est plus élevé en comparaison intersectorielle – public privé (T. E. Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996).

---

<sup>47</sup> Bien que ce ne soit pas le cas pour toutes les études.

La Figure 5 ci-dessous, réalisée à partir de données de la base Webofknowledge<sup>®</sup>, compare l'évolution historique de la recherche consacrée à l'engagement organisationnel, respectivement l'engagement organisationnel et au travail dans le secteur public<sup>48</sup>. En observant l'évolution des courbes, on peut constater que malgré une progression quasi-similaire jusqu'au milieu des années 1980, l'intérêt pour les travaux sur l'engagement organisationnel dans le secteur public baisse dès la fin des années 1980<sup>49</sup>.

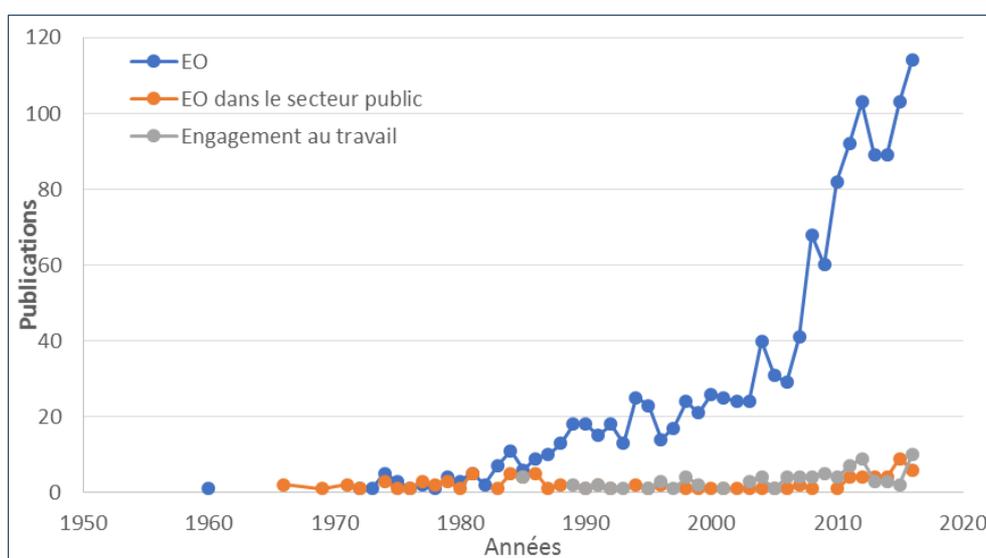


Figure 5 : Évolution de la recherche sur l'engagement organisationnel - 1900-2017 (source : Webofknowledge.com)

Ainsi donc, les principaux apports de la recherche sur l'engagement organisationnel dans le secteur public, à défaut de prouver définitivement une différence de niveau d'engagement entre employés privés et publics, invitent à s'intéresser au sens et à la nature même de cet engagement (Clugston et al., 2000; Danny & Barton, 1996; Moon, 2000). Cette spécificité de l'engagement au travail dans le secteur public suppose de déconstruire la myopie qui jusqu'à présent a fait de l'ancre *Organisation* l'épicentre du lien entre l'individu et son travail. Elle devient encore plus pertinente sur le terrain relativement peu exploré des environnements de travail managérialisés ou hybrides post-NMP (Clugston et al., 2000).

<sup>48</sup> L'engagement au travail est ici compris comme intégrant à la fois l'engagement envers l'organisation, mais aussi l'engagement envers d'autres ancrs identifiables dans l'environnement de travail. En clair, il s'agit du choix discrétionnaire opéré par tout individu envers une ou plusieurs ancrs de son environnement de travail, en s'y liant fortement par identification, attachement, loyauté ou dévotion (H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky, 2002b).

<sup>49</sup> Par contre la tendance de l'intérêt pour l'engagement organisationnel en tant que tel connaît une forte accélération entre 1990 et 2000. Une tendance qui s'est poursuivie depuis lors.

Le champ thématique de l'engagement au travail, *a fortiori* l'engagement *public* au travail demande donc à être investi par la recherche. Ceci alors que les conditions d'emploi dans le secteur public ont connu de multiples transformations : en l'occurrence une tendance générale vers la disparition du statut de fonctionnaire et avec elle la disparition d'un certain niveau de sécurité de l'emploi ; la complexification des tâches publiques qui appelle une révision des compétences nécessaires pour les accomplir ; l'évolution (constatée plus généralement) du sens que revêt la valeur travail pour de nombreux individus dans nos sociétés modernes (loyauté à un employeur et à ses buts ou canal d'épanouissement personnel à travers le développement professionnel).

De telles transformations de l'emploi et des conditions de son exercice dans le secteur public justifient à tout le moins de considérer l'existence d'un *Engagement au travail* dont ferait également partie l'engagement organisationnel (Emery & Giaque, 2014b; Giaque, 2014; Giaque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2015; Krotel & Villadsen, 2016).

## 2.3. L'engagement au travail : vers la déconstruction d'une myopie organisationnelle

La nécessité de déconstruire la myopie organisationnelle dans laquelle la recherche sur l'engagement au travail semble s'être embourbée découle des trois logiques suivantes : premièrement la littérature sur l'engagement organisationnel tend de plus en plus à remettre en cause l'importance de l'ancre *Organisation* pour l'engagement au travail des employés publics (Danny L Balfour & Wechsler, 1990; Danny L. Balfour & Wechsler, 1991; Clugston et al., 2000; Danny & Barton, 1996; A. J. Morin et al., 2011; Paillé, 2009). Deuxièmement cette recherche a souvent évoqué divers profils d'engagement, contribuant ainsi à étayer l'inhérente complexité du concept d'engagement au travail (Joseph T Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiälä, 2016; J. P. Meyer & Morin, 2016; John P Meyer et al., 2013; A. J. Morin et al., 2010; Mark Somers & Dee Birnbaum, 2000; S Arzu Wasti, 2005). Ces profils, pour l'essentiellement identifiés à partir des trois dimensions du modèle de Meyer et Allen (engagement affectif, normatif, de continuité) pourraient logiquement s'étendre, au-delà de l'organisation, à des ancres diverses d'engagement. Enfin, l'existence de multiples mécanismes d'échange sociaux au travail font que les enjeux véritables de l'engagement ne sauraient se limiter au lien à l'organisation de travail. Ces logiques d'échange social, notamment liées à l'identification, la motivation et aux valeurs, appellent un élargissement du concept d'engagement à la sphère de travail globalement considérée, donc en marge de l'organisation *stricto-sensu*. C'est pourquoi dans la suite de cette thèse, nous parlerons plutôt d'engagement au travail : un engagement qui en plus de son ancrage organisationnel, porte potentiellement sur des cibles diverses et variées à découvrir.

En fait, qu'est-ce que l'organisation ?

### 2.3.1. Définir l'organisation

Le lecteur imagine aisément la pluralité des formes organisationnelles existant dans nos sociétés contemporaines : des entités internationales regroupant des États, avec des échafaudages juridico-administratifs plus ou moins rigides, au monde associatif, en passant par les organisations opérant à un niveau régional. Nous choisissons, dans cette sous-partie, de placer la focale sur les organisations de travail, et en particulier sur la façon dont elles peuvent être perçues par leurs employés.

*Le point de vue organisationnel*

Dans une perspective générique l'organisation peut être définie<sup>50</sup> comme une association, un groupement avec des buts clairement définis. L'organisation désigne aussi un organisme, c'est-à-dire un corps composé de différents organes. Malgré l'évidente diversité des formes organisationnelles que suggère cette définition, les organisations se distinguent tant par la taille que par les particularismes liés à leurs activités. Pour Schein *"an organization is the rational coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common explicit purpose or goal, through division of labour and function, and through a hierarchy of authority and responsibility."* (E. H. Schein, 1980, p. 15). Duncan (1981) met quant à lui l'accent sur l'interaction entre les multiples parties prenantes de l'organisation, en retenant que ces relations restent tout de même conditionnées par le cadre organisationnel. Ainsi donc, *"an organization is a collection of interacting and interdependent individuals who work toward common goals and whose relationships are determined according to a certain structure."*, annonce-t-il (Duncan, 1981). En raison de sa forte composante humaine, l'organisation représente également un système social. Comme l'affirme Mansfield (1984), les deux éléments essentiels permettant de définir une organisation restent son but et un système hiérarchique pour maintenir les différentes composantes organisationnelles ensemble : *"An organization is a relatively enduring social system which is purposive and hierarchical"* (Mansfield, 1984).

Depuis les travaux de Mintzberg (1979), l'organisation a été abordée sous des angles multiples : tantôt ses évolutions structurelles, tantôt les enjeux de pouvoir émergeant en son sein, tantôt sa planification stratégique (Mintzberg, 1979, 1994, 2005). En tant que groupement social, l'organisation est le siège par excellence du travail collectif. Et même si celui-ci [le travail] est en réalité partagé entre plusieurs individus ; c'est néanmoins la somme de ces individualités qui contribue au produit final, c'est-à-dire l'objectif commun de toute organisation. Au titre des autres caractéristiques organisationnelles, on retrouve ses finalités lucratives ou non, la nature de ses activités (administratives ou substantielles), son statut juridique (public ou privé). De plus, toute organisation mobilise de nombreuses ressources financières, humaines et matérielles. Cependant, c'est la répartition du pouvoir (centralisé ou décentralisé) entre ses membres qui a pendant longtemps été le terrain de réflexion privilégié en sociologie des organisations (Crozier, 1955, 1964; Crozier & Friedberg, 1977b; P. Morin, 1991; Schedler & Eicher, 2013b). Chez Crozier (1977) par exemple, l'expertise technique octroie une forme de pouvoir à son titulaire, faisant ainsi de l'organisation un terrain de luttes perpétuelles (Crozier

---

<sup>50</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421> [accès le 12.09.2018]

& Friedberg, 1977a). Dans le cas d'une bureaucratie professionnelle, telle qu'on en trouve dans le secteur public, ces luttes de pouvoir apparaissent parfois sous la forme de procédures et de règles inutilement excessives (Bozeman, 2000; Mintzberg, 2005).

### *Le point de vue employé*

Pour en revenir à la perspective individuelle, les chercheurs se sont penchés depuis le milieu des années 1980 (avec plus ou moins de succès) sur l'épineuse question de la perception de l'organisation par l'employé. Même si des critères objectifs peuvent être mobilisés à l'image de la structure, du statut, des missions et des buts organisationnels, il reste bien difficile de définir avec précision ce que cette dernière représente selon la perspective du salarié (Paillé, 2005). Pour Reichers (1985 : p.472), il s'agit d'"une abstraction représentée en réalité par les collègues, les supérieurs, les subordonnés, les clients et tout autre groupe ou individu compris dans l'organisation" (également les sous-unités ou *Business units*). Ainsi la principale difficulté qu'il y a à définir comment l'employé se représente son organisation est liée à la multiplicité des sous-groupes sociaux qu'abrite cette dernière. Étant donnée la grande hétérogénéité des individus et des sous-groupes en son sein, une organisation apparaît en réalité telle un microcosme de notre société, (A. E. Reichers, 1985; M. Ricketta, 2002). Les sous-groupes organisationnels représentent pour l'individu autant d'occasion d'appartenance et d'identification (A. Buffat, 2014; John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). Cependant, comme évoqué ci-avant, l'organisation existe aussi par ses finalités propres, donc ses missions, lesquelles peuvent conceptuellement aller au-delà de la Marque employeur ou de la Marque organisationnelle *stricto sensu* (Backhaus & Tikoo, 2004; M. R. Edwards, 2009; Emery & Kouadio, 2017). C'est pourquoi lorsqu'on parle d'Engagement organisationnel, il n'est en réalité pas clair de savoir ce que cela recoupe dans la perception de l'employé-e ! *A fortiori* à l'époque post-bureaucratique actuelle, où il devient de plus en plus difficile de définir ce que l'on met sous le vocable *Organisation publique*. En d'autres termes, les frontières d'une organisation sont bien souvent, aux yeux de ses employés, plus floues qu'il n'y paraît.

Sans pousser plus loin cette analyse (qui dépasse manifestement le cadre de la présente thèse), et en écho à ce qui précède, force est de reconnaître à quel point la difficulté d'appréhender les dimensions essentielles de l'organisation de travail ouvre grand le champ des possibles quant aux diverses modalités d'attachement, d'identification et d'implication au travail. à travers la diversité de ces modalités, on peut aisément imaginer plusieurs niveaux d'engagement envers l'organisation : d'une part un niveau global considérant l'organisation comme une macro cible d'engagement. D'autre part plusieurs sous niveaux avec lesquels l'individu entretient une relation plus ou moins étroite, en l'occurrence quelques éléments de sa sphère de travail tels que le superviseur direct, le groupe de travail, ou le service auquel il est rattaché. Ces micro-

engagements interfèrent possiblement avec l'engagement organisationnel, pouvant en atténuer l'intensité, ou le renforcer (A. E. Reichers, 1985).

En somme, il apparaît clairement que l'organisation est loin de représenter un bloc monolithique, tant elle recèle diverses réalités et sous-groupes sociaux, en plus de porter des valeurs et une symbolique différentes selon les individus (A. E. Reichers, 1985; Swailes, 2004).

### 2.3.2. Des organisations publiques aux organisations post-bureaucratiques

Le besoin d'opérer une distinction entre les deux formes organisationnelles, publique et privée, apparaît très tôt dans la littérature en management public (Dwight Waldo, 1968:3). Cependant, le nombre de publications consacrées à cette thématique depuis la fin des années 1960 témoigne de la difficulté à circonscrire les limites d'une organisation publique. Nous en rappelons ici quelques éléments essentiels, car une telle spécification reste importante dans le débat sur l'obsolescence de l'ancrage organisationnel de l'engagement au travail. Le fait est que les critères de comparaison entre secteurs public et privé sont multiples. Si dans un premier temps les chercheurs se sont surtout intéressés aux performances, leurs perspectives ont progressivement évolué pour intégrer également les missions et les valeurs propres aux organisations œuvrant dans les deux secteurs (Anderson, 2012). Nous revenons ci-après sur les principaux courants théoriques de la publicité organisationnelle.

#### *L'approche fondamentale (Core publicness) de la publicité*

Se fondant sur la théorie des droits de propriété et du choix public, l'approche fondamentale (ou traditionnelle) de la publicité scinde clairement les domaines public et privé. Trois perspectives sont ainsi mobilisées : la propriété des ressources (approche économique fondamentale), l'étendue de l'autorité politique (approche politique fondamentale), ou le rôle sociétal du secteur public (approche normative sous-tendant la création de valeur pour les usagers clients) (Niskanen, 1971). En toute logique la perspective économique, dominante dans ce courant de recherche, sépare le marché de la sphère publique, avec l'argument que les biens économiques ne sont pas de même nature que les biens publics (Rainey, Backoff, and Levine, 1976). En effet la plupart des organisations publiques partagent cette particularité de ne pas pouvoir choisir librement de se soustraire à la production de certains biens publics, ni d'en restreindre l'accès. Justement, parce que soumis au contrôle démocratique des usagers, l'État n'est pas tout à fait libre d'arrêter de fournir équitablement la plupart des biens dit publics. D'ailleurs, la taille potentiellement très grande du pool des bénéficiaires renforce la dimension symbolique des actes étatiques. Tout le contraire d'une entreprise privée dont les dirigeants sont pratiquement les seuls maîtres à bord : fixant des objectifs et des critères de performance ;

lesquelles restent souvent bien plus vagues et difficiles à évaluer dans le secteur public (A. Buffat, 2014; M. Lipsky, 2010). D'autre part, les organisations publiques se distinguent par l'influence du politique sur la conduite des affaires. En conséquence, le rôle des tops managers y est souvent plus politique et donc plus exposé. Cette emprise du niveau politique sur le niveau administratif représente un critère important de différenciation public-privé dans l'approche fondamentale de la publicité organisationnelle (Appleby, 1945, 1967).

On retiendra que selon l'approche fondamentale de la publicité organisationnelle, les organisations privées ne sont pas la propriété de l'État (ou sous son influence), recherchent l'accroissement de leurs profits sur des marchés concurrentiels en commercialisant des produits destinés à une clientèle ciblée, parfois segmentée. En général ces marchés sont régulés par le droit privé (Code des obligations en Suisse) et non par le droit administratif. À l'inverse, les organisations publiques sont en majorité les propriétés des États ou restent en tout cas économiquement ou politiquement contrôlées par ces derniers. Dans la majorité des pays, cette autorité politique ou économique se double d'une redevabilité liée aux taxes et impôts payés par les citoyens (Berkley, 1981 ; Delham, 1953 ; Whorton and Whorley, 1981).

Les travaux mobilisant une perspective normative de la publicité viendront plus tard renforcer l'idée que le rôle l'État n'est pas neutre : sa fonction première consistant à promouvoir et soutenir l'intérêt public, notamment par la production de biens et valeurs publics (Bozeman & Moulton, 2011).

### *L'approche générique de la publicité organisationnelle*

L'approche générique, deuxième grand courant de la publicité organisationnelle soutient que les organisations publiques et privées se ressemblent en réalité bien plus qu'il n'y paraît, notamment dans la gestion opérationnelle de leurs missions de service public, voire même leurs stratégies organisationnelles (Murray, 1975). Du coup, elles pourraient être managées de la même façon : d'où la célèbre formule d'Allison (1987), à savoir que la prétendue ressemblance public-privé ne porte en réalité que sur des considérations de moindre importance pour la gestion organisationnelle en tant que telle (Allison, 1987; H. Simon, 1948). Ainsi donc, même dans les domaines traditionnels de l'action publique (sécurité, santé, éducation, social etc.), de nombreuses activités, y compris de gestion des ressources humaines, sont réalisées selon des principes et des modalités similaires à ce qui se pratique habituellement dans le secteur privé (Chandler, 1991; Guillemot, Jeannot, & Peyrin, 2010). Sur cette base, le NMP dont les effets sont encore perceptibles aujourd'hui, connut son moment de gloire dans la plupart des pays de l'OCDE (Bouckaert, 2003). De même, la diffusion d'outils et principes de gestion privés, en se fondant sur cette perspective générique des organisations publiques, a beaucoup contribué à banaliser le statut de fonctionnaire en Suisse (Bellanger & Roy, 2013).

Toutefois, l'approche générique de la publicitude organisationnelle, bien qu'attrayante pour les tenants d'une modernisation des administrations publiques, se heurte sans cesse aux dimensions politiques et symboliques de l'action publique. Une réalité qui a également nourri de riches travaux sur la publicitude dimensionnelle.

### *L'approche dimensionnelle de la publicitude organisationnelle*

La publicitude dimensionnelle mobilise à la fois les perspectives économiques et politiques. Remettant en cause une conception purement dichotomique (public vs privé), cette approche conçoit la publicitude organisationnelle en termes de degré ou d'intensité (Zald, 1973 ; Lindblom, 1963). Les critères économiques et politiques sont donc mobilisés en parallèle pour placer les organisations sur un continuum allant des plus publiques au moins publiques (Bozeman, 1987). Par exemple, Bozeman (1987) utilise des critères tels que les ressources, le statut légal de l'organisation, la diversité et la spécificité de ses missions ou même un environnement concurrentiel (ou non). Selon lui, toutes les organisations sont publiques mais pas forcément gouvernementales (Bozeman, 1987)<sup>51</sup>. Ce qui permet de concevoir une publicitude graduelle allant du cœur de cible de l'action publique à des activités plus périphériques, dont la réalisation est parfois partagée avec des agences publiques, voire des acteurs privés. De par sa complexité, l'approche dimensionnelle de la publicitude démontre qu'il reste bien difficile de tracer une ligne claire de démarcation entre organisations publiques et privées. En définitive, la recherche reste assez partagée concernant les facteurs de différenciation entre organisations publiques et privées.

Au final, et en synthèse des différents apports de la littérature, quatre critères importants permettent d'apprécier la publicitude organisationnelle : d'abord l'autorité politique ou privée dont dépend généralement une organisation publique. Ensuite le mode de financement<sup>52</sup>. En marge de ces deux premiers critères, on peut encore citer les finalités poursuivies par une organisation, en l'occurrence la production de valeurs publiques (destinées ou pas au plus grand nombre). Enfin Rainey (2011) propose de considérer un quatrième critère non moins important : le mode de régulation social adopté dans une organisation, lequel peut prendre la forme d'une hiérarchie ou d'une hétérarchie (rapports plus horizontaux). Ce dernier critère pourrait d'avantage convenir aux organisations publiques post-bureaucratiques, notamment celles adoptant une gouvernance multi-acteurs (Alford & Hughes, 2008; Aucoin, 2006; Bingham,

---

<sup>51</sup> Voir aussi Laufer et Burland (1990) qui évoquent le caractère public de l'organisation dès lors que l'organisation a une forte influence sur son environnement (Laufer & Burland, 1980).

<sup>52</sup> Même si certaines organisations actives dans la production de biens et services d'intérêt général sont également susceptibles de recevoir des subventions publiques venant en complément de leurs ressources propres.

Nabatchi, & O'Leary, 2005) ; à relativiser toutefois, étant donné que ce genre de structures plates ne concerne pas exclusivement dans les organisations publiques. À noter que ces critères de publicitude organisationnelle peuvent servir de base à la construction d'éléments permettant d'évaluer la publicitude de l'engagement au travail ; en fait un des objectifs principaux de cette thèse<sup>53</sup>.

### 2.3.3. L'engagement (public) au travail

#### *L'approche multi-ancres de l'engagement au travail : une nécessité*

La relativisation de l'importance de l'entité organisationnelle comme ancre par excellence de l'engagement au travail débute dès les années 1980 (Morrow, 1983; A. E. Reichers, 1985). Sur cette question, deux écoles s'affrontent : la première regroupe les auteurs conceptualisant l'EO comme un type d'engagement parmi d'autres - "*One of many commitments*". C'est l'idée que plusieurs formes d'engagement (par ex. l'engagement envers son équipe de travail, son superviseur, sa profession) participent chacune à un engagement global au travail. Selon la seconde école, l'EO assure la médiation (*Key mediating concept*) entre l'individu et diverses formes d'engagement.

À l'instar de la majorité des auteurs s'intéressant aux ancres d'engagement depuis les travaux pionniers de Morrow (1983, 1989), nous prenons le parti, dans cette thèse, de considérer l'engagement organisationnel comme faisant partie d'une architecture intégrée de l'engagement au travail impliquant d'autres formes d'engagement (T. E. Becker et al., 1996; J. P. Meyer et al., 2002a; A. J. Morin et al., 2010; M. Riketta & Van Dick, 2005). C'est donc une forme d'engagement au travail parmi d'autres. D'ailleurs les deux modèles ne s'excluent pas mutuellement.

La recherche a aussi montré que l'engagement au travail étaient construit autour d'ancres (entités, activités, comportements, concepts plus ou moins abstraits) explicites et implicites susceptibles d'éclairer les attitudes et les comportements individuels (Brown, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002). Il est donc possible pour un employé public d'être à la fois engagé envers ses

---

<sup>53</sup> Gardons tout de même à l'esprit que la notion de publicitude varie d'un pays à l'autre (Bozeman and Bretschneider, 1994 ; Crow and Bozeman, 1987). En l'occurrence la place (et les prérogatives) de l'État n'est pas la même, que l'on se trouve dans un régime de type État-providence (par ex. France, Allemagne et Italie), ou dans un État dans lequel prédominent des logiques et principes d'action d'inspiration plus libérale comme la Suisse et l'Allemagne (S. Kuhlmann, 2010). En conséquence, toute tentative de dichotomisation public vs privé pose aujourd'hui un véritable challenge lorsqu'il s'agit d'étudier les organisations post-réformes NMP.

clients (usagers des services publics), sa profession, ou encore son réseau professionnel (Van Rossenberg et al., 2018). Certaines analyses montrent même que les employés peuvent être engagés envers un nombre relativement important d'ancres (A. J. Morin et al., 2011). Et à mesure qu'on avance vers une économie du partage, certaines ancres risquent de devenir de plus en plus importantes, en l'occurrence l'engagement envers une "communauté" d'intérêts, de visions, de valeurs etc. (T. E. Becker, 2016).

En tout état de cause (voir à la partie 2.3.1 au Chapitre II sur la définition de l'entité *Organisation*), il semble que le terme "organisationnel" utilisé dans le concept d'Engagement organisationnel a connu une définition plutôt restrictive. Ceci alors même depuis longtemps, la théorie des groupes de référence et la théorie des rôles nous rappellent à quel point une conceptualisation de l'engagement au travail tenant compte de ses ancres multiples serait potentiellement plus précise (A. E. Reichers, 1985; M. Riketta & Van Dick, 2005). Klein (2014) évoque d'ailleurs à ce propos les valeurs, les buts, les décisions, les plans, les individus et les groupes sociaux comme autant d'ancrages possibles de l'engagement au travail (Howard Klein, 2014)<sup>54</sup>.

À l'instar de Klein (2014) l'engouement suscité par les engagements multiples a poussé les chercheurs à élargir le concept d'engagement organisationnel aux sphères professionnelle et extra-professionnelle prises dans leur globalité ; impliquant de fait le passage d'un engagement *organisationnel* à un engagement *au travail*. Dans le même temps, force est de remarquer que la définition originelle donnée à l'engagement organisationnel a elle-même bien évolué au fil des années. Depuis le début des années 2000, cette définition accorde en effet une place moins centrale à l'organisation (le terme "organisation" ayant même carrément disparu). Ainsi donc, l'engagement au travail apparaît désormais comme : *(a) a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior* (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001). Cette approche globale proposée par Meyer et Herscovitch (2001) permet de dépasser le niveau organisationnel afin d'intégrer plusieurs ancres supplémentaires d'engagement au travail. Une telle conceptualisation élargie de l'engagement au travail implique de considérer les réalités multiples permettant d'approcher avec plus d'acuité le lien entre l'individu et son environnement de travail, en l'occurrence post-bureaucratique (Fornes & Rocco, 2013; Howard Klein, 2016; J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001).

---

<sup>54</sup> Plusieurs travaux montrent en plus que l'engagement envers l'emploi, la carrière ou la profession sont des formes d'engagement indépendantes et distinctes de l'engagement organisationnel (Bentein et al., 2000; K. Lee, Carswell, & Allen, 2000; J. P. Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Ce nouveau concept est donc celui d'un engagement au travail multi-ancres dépassant la sphère organisationnelle (ex., Mathieu & Zajac, 1990, Meyer & Allen, 1991 and Mowday et al, 1982). Des ancres d'engagement qui selon la théorie des champs de Lewin (1951) peuvent être proximales (proches), moyennement proximales ou distales (éloignées) (K. Lewin, 1951a; Yalabik, Swart, Kinnie, & Van Rossenberg, 2017).

En psychologie et dans le champ disciplinaire des comportements organisationnels, on retrouve plusieurs ancres intéressantes non encore étudiées en sciences de gestion, a fortiori en management public<sup>55</sup>. En raison de la diversité et de la richesse conceptuelle de certaines ancres, l'élargissement du concept d'engagement organisationnel à la sphère de travail globalement considérée pourrait offrir des possibilités encore inexplorées pour la recherche sur l'engagement au travail dans le secteur public.

Le Tableau 9 ci-dessous présente ces ancres. Comme on peut le constater, elles sont de nature diverse : personne, entité sociale, action, activité, ou encore concepts plus ou moins abstraits.

Tableau 9 : Ancres d'engagement en Psychologie et Comportements organisationnels (source : auteur)

ANCRES D'ENGAGEMENT	RÉFÉRENCES	TYPE
Organisation cliente	Mc Elroy et al. (2001)	Entité
Unité organisationnelle	Mueller et Lawler (1999)	Entité
Syndicat	Gordon et al. (1980) ; Sverke and Kuruville (1995)	Entité
Superviseur	Becker et al. (1996)	Personne
Équipe	Zaccaro and Dobbins (1989) ; Bishop et al. (2000)	Personnes
Décisions	Staw (1981)	Action
Programme	Neubert et Cady (2001)	Action
Projets	Hoegl et al., (2004) ; Garland (1990)	Action
Série d'actions	Becker (1960)	Action
Stratégie	Geletkanycz et Black (2001) ; Ford et al. (2003)	Action
Carrière	Blau (1985) ; Hall (1971)	Activité
Profession	Lee and al. (2000) ; Aranya et al. (1981)	Activité
Buts	Locke et al. (1988) ; Champion et Lord (1982)	Concept
Changement	Herskovitch et Meyer (2002)	Concept
Professionalisme	Morrow et Goetz (1988)	Concept

<sup>55</sup> Voir l'Annexe 2 pour consulter également les ancres d'engagement étudiées dans d'autres disciplines.

Au final, l'engagement au travail, connu pour être multidimensionnel, est potentiellement multimodal dans ses orientations (ancres) car elle s'inscrit potentiellement dans plusieurs modalités relationnelles<sup>56</sup>.

*Profils et ancres d'engagement : vers de nouvelles orientations pour la recherche*

La littérature sur les profils d'engagement, quand bien même essentiellement basée sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel, apporte une contribution importante à la réflexion autour des formes multiples d'engagement au travail (en l'occurrence à travers ses ancres). Après avoir présenté une première approche de profils d'engagement se fondant sur ses trois dimensions de Meyer et Allen, nous examinerons les études spécifiquement consacrées à des ancres d'engagement au travail. Nous verrons ainsi comment ce dernier courant de recherche pourrait également nourrir la réflexion menée dans cette thèse sur la publicité de l'engagement au travail.

*Des profils plus ou moins engagés... mais basés sur l'engagement organisationnel*

Dans leur majorité, les travaux sur les profils d'engagement se servent du TCM (John P. Meyer & Allen, 1991). L'importante contribution de Wasti (2005) dans ce domaine distingue six profils d'engagement (S Arzu Wasti, 2005) : les *non-engagés* qui présentent des niveaux très faibles sur les trois dimensions (affective, normative, calculée). Tout le contraire des *engagés* dont les niveaux d'engagement sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel restent au-dessus de la moyenne. Entre ces deux extrêmes se trouvent quatre profils non moins intéressants : en premier le profil *engagement calculé dominant* - comparativement aux deux autres dimensions ; en second le profil *engagement affectif dominant* avec un engagement affectif plus fort. Vient ensuite le profil *engagement affectif + engagement normatif dominants* (AOC–NOC dominant)<sup>57</sup>, et enfin le profil *engagement calculé + engagement normatif dominants* (COC–NOC dominant). Comme on peut le remarquer l'engagement normatif (NOC) apparaît dans ces deux derniers profils, démontrant ainsi le rôle important qu'il joue dans la formation de l'engagement au travail (Mark John Somers, 2009; LJ Stanley, Vandenberg, Vandenberghe, & Bentein, 2009; S Arzu Wasti, 2005).

---

<sup>56</sup> Consulter en Annexe 2 le Tableau 79 des variables corrélées aux ancres d'engagement au travail communément étudiées dans la littérature.

<sup>57</sup> AOC : engagement organisationnel affectif (*Affective organizational commitment*) ; NOC : engagement organisationnel normatif (*Normative organizational commitment*) ; COC : engagement organisationnel calculé (*Calculative/continous organizational commitment*).

Reprenant les travaux de Wasti (2005), Meyer et al. (2006) identifient d'abord deux grandes familles d'engagement : la première est fondée sur le partage des valeurs et comprend l'engagement normatif et l'engagement affectif (AOC+NOC) ; la seconde famille fondée sur l'échange, regroupe l'engagement normatif et l'engagement calculé (COC+NOC) (John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). On retrouve là deux des profils initialement révélés par Wasti (2005), sauf que les auteurs les appellent différemment. Ils les considèrent en outre comme des macro-profils d'engagement au travail, abritant différents sous profils qui seront testés dans une étude subséquente en 2012 (John P. Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Dans cette dernière étude<sup>58</sup>, les auteurs révèlent 6 profils : en l'occurrence un profil "*non engagé*" (AOC-bas, NOC-bas, COC-bas) ; un profil "*engagement calculé dominant*" (AOC-bas, NOC-bas, COC-élevé) ; un profil "*engagement modéré*" avec des niveaux positifs (sur une échelle standardisée) mais modérés d'engagement sur les trois dimensions ; un profil "*engagement modéré bas*" présentant des niveaux bas et modérés d'engagement sur les trois dimensions ; un profil "*complètement engagé*" affichant des niveaux au-delà de la moyenne de l'échantillon sur l'ensemble des trois dimensions ; enfin, un profil "*engagement affectif-engagement calculé dominant*" (AOC-COC dominant). Les profils "*complètement engagé*" et "*engagement affectif-engagement calculé dominant*" sont également ceux pour lesquels l'étude constate les niveaux les plus élevés de comportements discrétionnaires, ainsi qu'une plus forte intention de rester dans l'organisation (John P. Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012).

Enfin, le modèle proposé par Gellatly et al. (2009), plus synthétique, dénombre quatre profils d'engagement en mobilisant comme cadre analytique la théorie de l'auto-détermination (Ryan & Deci, 2000). Ce modèle distingue les employés *émotionnellement attachés* (AOC élevé, COC-bas) ; *Dévoués* (AOC-élevé, COC-élevé), *Piégés* (AOC-bas, COC-élevé), ou *Non engagés* (AOC-bas, COC-bas). Considérant que l'engagement organisationnel normatif (NOC) est un concept trop corrélé à l'engagement affectif pour constituer une dimension distincte de l'engagement au travail, Gellatly et al. (2009) ne l'incluent pas dans leur modèle (I. R. Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009; Ian R Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; J. P. Meyer et al., 2002b).

Même si la plupart des auteurs semblent s'accorder sur l'existence de profils multiples d'engagement au travail, deux thèses principales s'opposent quant aux éléments distinctifs de ces profils : pour Meyer et Herscovitch (2001), la probabilité d'observer un comportement désiré serait plus forte lorsque la composante affective (AOC) est présente dans le profil

---

<sup>58</sup> Réalisée chez des employés des ressources humaines du domaine hospitalier et des services sociaux dédiés à la jeunesse (N=403).

d'engagement. Gellatly et al. (2006) et Johnson et al. (2009) soutiennent au contraire que l'AOC est certes importante, mais que c'est plutôt l'interaction entre différentes bases d'engagement qui en augmente le pouvoir explicatif (F. Biétry, 2012; Ian R Gellatly et al., 2006).

Dans tous les cas de figure, les profils identifiés confirment l'existence de sous-groupes engagés différemment (A. Cohen, 2003; John P Meyer et al., 2013; Morrow, 1983; A. E. Reichers, 1985). Ils apportent une richesse supplémentaire à l'étude de l'engagement au travail, complexifiant d'avantage une relation jusqu'ici perçue comme linéaire entre l'engagement et les comportements organisationnels positifs : satisfaction au travail, motivation, attachement, loyauté, engagement, performance etc. (Mathieu & Zajac, 1990; J. P. Meyer et al., 2002a)<sup>59</sup>. Toutefois la plupart des études consacrées aux profils d'engagement au travail se fondent essentiellement sur ses bases (Affective, Normative et Calculée), alors que des recherches s'intéressant aux ancres d'engagement au travail seraient potentiellement tout aussi intéressantes.

#### *Des ancrages plus ou moins organisationnels*

Dans le champ disciplinaire des comportements organisationnels, les premières traces de l'idée d'ancres d'engagement au travail (autres que l'organisation de travail) datent des années 1950 avec les travaux d'Herbert Simon (T. E. Becker, 2016). Considéré comme le père de l'idée d'engagement multiples, Simon (1950) fait en effet une distinction entre l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers les valeurs et politiques organisationnelles (H. A. Simon et al., 1950). Toutefois c'est avec Gouldner (1957) et ses recherches sur les rôles sociaux latents que la théorie multi-ancres d'engagement au travail sera popularisée (Gouldner, 1957). Ces rôles sociaux latents sont analysés par l'auteur à partir des éléments suivants : la loyauté organisationnelle, l'engagement envers les valeurs et les compétences liées à sa profession, ainsi que l'orientation individuelle envers le groupe de référence (Gouldner, 1957). Deux profils importants ressortent de cette analyse : les "*Cosmopolitains*" et les "*Locaux*"<sup>60</sup>. Alors que les locaux présentent un engagement organisationnel plus élevé comparativement à l'engagement envers la profession, les *Cosmopolitains* sont au contraire plus engagés envers la profession. L'étude montre en plus que les *Locaux* sont plus enclins à participer et à accepter l'influence et les règles organisationnelles (Gouldner, 1957). Cette étude est la première à évoquer l'existence

---

<sup>59</sup> Remarquons qu'il serait tout à fait possible de proposer un raisonnement similaire (fondé sur les profils) pour étudier les ancres d'engagement au travail.

<sup>60</sup> Traduction de l'auteur. Originellement Gouldner utilise les termes "Cosmopolitans" et "Locals".

de profils d'engagement dépassant potentiellement le cadre organisationnel, en l'occurrence celui des *Cosmopolitains*.

Sans opposer les différentes formes possibles d'engagement comme l'a fait Gouldner (1957), Gordon et Ladd (1990) ont ensuite travaillé sur un engagement dual. C'est-à-dire un engagement à la fois envers l'organisation et le syndicat (Michael E Gordon & Ladd, 1990). Sur la base de ces travaux, Becker et al. (1993) cherchant à faire le lien entre les bases et les ancrés d'engagement, identifient les profils suivants : les employés *Localement engagés* (envers le superviseur et le groupe), *Globalement engagés* (envers le top management et l'organisation), *Engagés* (envers les ancrés locaux et globales d'engagement en même temps), et *Non-engagés* - envers aucune des ancrés locales et globales (T. E. Becker & Billings, 1993)<sup>61</sup>.

Examinant les tensions possibles entre l'engagement organisationnel et l'engagement envers la carrière, Carson et al. (1999) parviennent à la conclusion qu'il existe trois profils principaux d'engagement. En premier lieu les personnes présentant un engagement double ("*dually committed*"), c'est-à-dire des personnes à la fois engagées envers l'organisation et leur carrière. Ensuite les individus dits *carriéristes* qui placent la carrière avant toute autre considération. Enfin les *organisationalistes* qui affichent un niveau plus élevé d'engagement envers l'organisation comparativement à la carrière (Carson, Carson, Roe, Birkenmeier, & Phillips, 1999; Mark Somers & Dee Birnbaum, 2000).

Enfin, dans une étude mobilisant sept ancrés d'engagement au travail (*l'organisation, le groupe de travail, le superviseur, le client, l'emploi, le travail et la carrière*), Morin et al. (2011) montrent comment l'engagement au travail peut également porter sur le *superviseur*, la *carrière* et le *lieu de travail* - workplace (A. J. Morin et al., 2010; A. J. S. Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2011). L'étude de Morin et al (2011) est sans doute l'une des analyses multi-ancres les plus ambitieuses à ce jour (J. P. Meyer & Morin, 2016)<sup>62</sup>.

Le caractère foisonnant des ancrés d'engagement au travail a aussi donné lieu à quelques typologies dans la littérature scientifique que nous abordons dans la partie qui suit.

---

<sup>61</sup> Reprenant ces mêmes ancrés d'engagement, Swailes (2002) trouve à peu de chose près, des résultats similaires (Swailes, 2002).

<sup>62</sup> Les ancrés dites universelles théorisées par Morrow au début des années 1990 s'inscrivent également dans cette typologie (Freund & Carmeli, 2003; Paula C Morrow, 1993).

### *Typologies des ancrs d'engagement au travail*

Arrêter une typologie des différentes ancrs d'engagement au travail est particulièrement difficile tant foisonnent les perspectives mobilisables. Nous retenons toutefois trois axes principaux permettant de faire une synthèse de la littérature. Un premier axe concerne trois grandes familles : les ancrs organisationnelles, les ancrs interpersonnelles et les ancrs d'action. Les ancrs dites organisationnelles d'engagement sont aussi considérées comme des ancrs de niveau "macro". Il s'agit en substance des ancrs d'engagement *universelles*<sup>63</sup> (exception faite du Superviseur qui n'est pas considéré par cette littérature comme une ancre spécifiquement liée à l'organisation) : en l'occurrence *l'Organisation, l'Emploi, la Profession et la Carrière*. Ces ancrs s'étendent également aux organisations clientes et aux sous-unités organisationnelles (Vandenbergh, 2012).

En plus des ancrs organisationnelles, la littérature évoque la famille des ancrs d'engagement interpersonnelles, également appelées "ancrs sociales", ces dernières regroupent l'ensemble des pairs et des supérieurs hiérarchiques (y compris le superviseur) gravitant autour de l'employé. Ainsi, l'on est possiblement engagé envers ses collègues de travail, son équipe, son superviseur, voire le Top management. En somme, les personnes avec lesquelles l'employé interagit au quotidien dans son travail, y compris les usagers-clients de l'organisation (E. T. Becker, 2012).

Enfin, les ancrs d'actions désignent le fait d'être attaché à une action. Cette définition est très large et recoupe à la fois une action clairement identifiable telle que développer et fournir des services à des usagers (ou clients), ou encore les actions successives concourant à la réalisation d'un but final. Soit une fin (action) et les moyens d'atteindre cette finalité (but). On compte dans cette énième famille d'ancrs d'engagement les buts individuels ou collectifs (par exemple les missions d'une organisation publique), les normes et les valeurs auxquelles l'on tient particulièrement et qui guident toute action. On peut dans ce cadre être engagé envers les objectifs stratégiques de son employeur, voire de façon plus abstraite le maintien de la culture organisationnelle (Neubert & Wu, 2012). Cette dernière famille est la moins étudiée parmi les trois, certainement en raison de la difficulté que posent l'identification et la mesure d'ancrs d'engagement présentant un certain niveau d'abstraction (par ex. les normes ou les valeurs).

Le second axe de classification distingue les ancrs d'engagement au travail selon leur proximité ou leur distance physique/psychologique de l'employé. On parle aussi d'ancrs

---

<sup>63</sup> Ancrs d'engagement principalement étudiées par les chercheurs depuis les prémisses du concept d'engagement organisationnel.

tangibles et intangibles. Parmi les ancrs tangibles (et proximales) on peut par exemple citer le Superviseur, l'Équipe de travail ou l'Organisation. Les ancrs intangibles (ou distales) concernent notamment les valeurs et les normes (Neubert & Wu, 2012). Si on réfléchit cependant en termes psychologiques, certaines ancrs peuvent osciller entre le niveau proximal et distal, selon l'état d'esprit ou l'expérience vécue par rapport à cette ancre. La typologie proximité-distance s'imbrique en outre dans celle portant sur la nature des ancrs (cf. les trois familles) interpersonnelles, organisationnelles et d'action. Ainsi est-il possible de se trouver engagé envers des ancrs à la fois organisationnelles et distales, ou d'action et proximales (J. P. Meyer, 2012). À l'instar des ancrs abstraites, les ancrs intangibles (distales) ne se laissent pas aisément définir (Alcover et al., 2017; Neubert & Wu, 2012).

Enfin, le troisième axe de classification des ancrs d'engagement est celui proposé par Fornes et Rocco (2013). Les auteurs décrivent une orientation individuelle et une orientation organisationnelle de l'engagement au travail. L'engagement individuel se manifeste chez l'employé par la force de son identification avec les valeurs de ses pairs (collègues ou équipe de travail), ainsi que son emploi et sa carrière. Quant à l'engagement organisationnel à proprement parler, il comprend évidemment l'engagement envers l'organisation, mais aussi l'engagement envers le superviseur. Il peut sembler quelque peu paradoxal de considérer l'engagement envers le superviseur comme une forme d'engagement *organisationnel*. Toutefois, cela peut s'expliquer par le fait que dans l'entendement de Fornes et Rocco (2013), comme dans celui de beaucoup d'autres auteurs certainement, le superviseur représente symboliquement l'organisation. C'est en effet lui qui en répercute les injonctions et autres pratiques au niveau des collaborateurs. Bien qu'intéressante, la typologie de Fornes and Rocco (2013) concerne essentiellement des ancrs tangibles. Or un examen attentif de la littérature permet de se rendre compte que l'engagement au travail ne se limite pas à ses dimensions tangibles ou proximales (Howard Klein, 2016; Neubert & Wu, 2012; Vandenberghe, 2012). Dans ce cas une dimension Extra-organisationnelle, en dehors des deux proposées par les auteurs pourrait être envisagée. Ces ancrs extra-organisationnelles d'engagement au travail ne semblent pas avoir intéressé jusqu'ici la majeure partie des chercheurs travaillant sur l'engagement au travail, sans compter les attitudes et comportements auxquelles elles pourraient donner lieu (Van Rossenberg et al., 2018).

### *Quelle publicitude pour les ancres d'engagement au travail ?*

De fait, l'état de la connaissance sur l'engagement au travail en contexte post-bureaucratique, demeure encore lacunaire, tant sur le plan des ancres pertinentes qu'en ce qui concerne leur caractère public (nous utiliserons tout au long de cette thèse le terme *Publicitude*). Ainsi donc, bien qu'intéressantes, la plupart des typologies décrites ci-avant n'abordent pas la question de la publicitude de l'engagement au travail. Or cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que les conditions à la fois matérielles et statutaires de l'emploi public ont beaucoup évolué ces dernières années. Rappelons ici l'exemple de la Suisse, terrain empirique de cette recherche, à travers quelques indicateurs essentiels : le fonctionnariat a disparu depuis les années 2000 au niveau fédéral ; la rémunération liée à la performance (ainsi que l'obligation faite à l'employé d'actualiser ses compétences par la formation) fait aujourd'hui partie de la plupart des nouveaux statuts du personnel au niveau communal comme cantonal. De même, avec le glissement de la nomination statutaire vers des "contrats de droit public", la révocation des rapports de travail s'en trouve désormais plus facilitée (Bellanger & Roy, 2013; Emery & Germann, 2000). Ce rapprochement public-privé de l'emploi ne va pas sans susciter de nombreux questionnements. Notre intérêt porte toutefois ici sur les spécificités publiques de l'engagement au travail pour les employés quotidiennement en proie à ces transformations de leurs outils, conditions, pratiques et logiques de travail. Car en l'absence d'une telle re-conceptualisation, et d'un examen approfondi de la publicitude de l'engagement au travail, il reste bien difficile de définir à quoi ressemble vraiment l'engagement au travail chez les employés publics d'aujourd'hui, *a fortiori* si cet engagement diffère d'autres formes susceptibles d'être considérées comme "génériques" ou "classiques".

En se référant à la riche littérature sur le PSM (Giauque, Ritz, et al., 2012; J. Perry & Wise, 1990; Vandenabeele et al., 2008), la définition d'un engagement public au travail (abordé à travers le prisme de ses ancres) pourrait s'inscrire à tout le moins dans les éléments suivants : une logique individuelle (ou collective) d'investissement et de loyauté envers la politique et les politiques publiques ; ainsi que l'altruisme nécessaire pour œuvrer à l'intérêt général et au service public (J. Perry & Wise, 1990; Pupion et al., 2017; Vandenabeele et al., 2008). Ces éléments restent toutefois encore très liés à la Motivation de service public. Ils n'ont quasiment pas encore été mobilisés par la recherche en management public pour contextualiser un engagement au travail spécifique au secteur public.

Dans la Figure 6 ci-dessous, nous proposons justement une carte conceptuelle des ancrs potentielles d'engagement dans le secteur public. Ces dernières se répartissent sur différents niveaux : individuel, organisationnel et extra-organisationnel (Fornes & Rocco, 2013). Les ancrs apparaissant en marge des cinq ancrs universelles restent encore à découvrir. C'est l'une des principales ambitions de cette thèse.

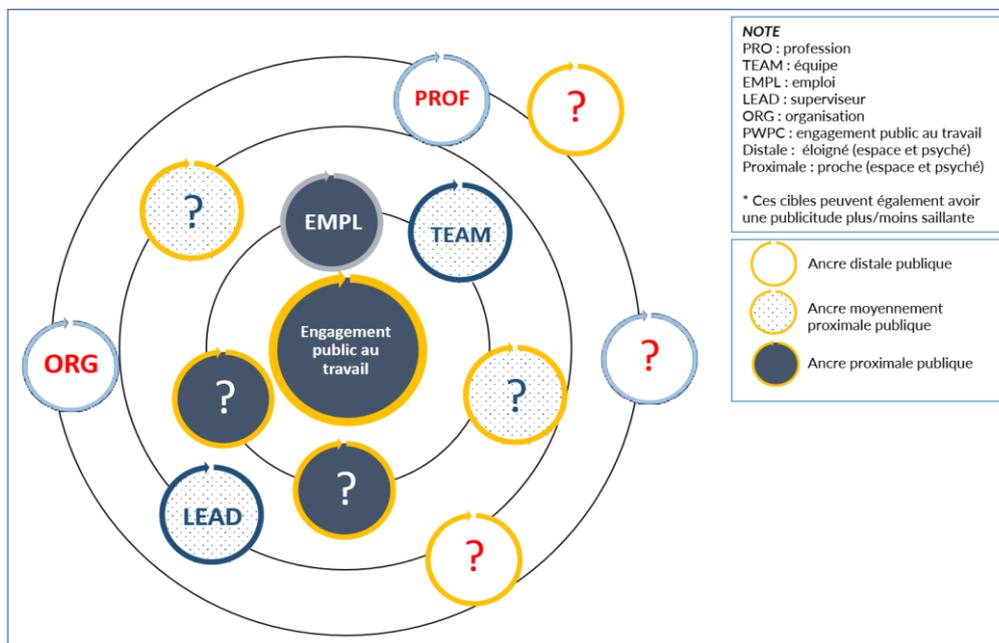


Figure 6 : Carte conceptuelle des ancrs engagement dans le secteur public

Nous proposons en outre ceci : les ancrs d'engagement au travail présentent possiblement une publicitude plus ou moins saillante. Cette publicitude peut faire l'objet d'une évaluation objective à partir des critères communément mobilisés pour étudier la publicitude organisationnelle et la Motivation de service public (J. Perry, 1996; H. G Rainey, 2011) : mais il s'agit avant tout d'une perception subjective à découvrir chez les répondants de la présente recherche. Ce que nous tenterons de montrer dans cette thèse, c'est que l'engagement au travail s'inscrit dans un système complexe de relations se développant entre les employés et diverses dimensions de leurs environnements de travail ; et qu'il porte de ce fait sur tout objet concourant à ancrer davantage et durablement les individus dans ces environnements de travail publics ou hybrides.

L'engagement au travail s'inscrit également dans un échange social que nous envisageons ici selon la perspective théorique de l'adéquation Personne-environnement de travail traitée dans le Chapitre III à suivre (A. L. Kristof-Brown, Zimmermann, & Johnson, 2005; Benjamin Schneider, Brent, & Goldstein, 2000). Une adéquation potentiellement mise à mal par l'hybridation culturelle actuelle constatée dans le management public en Suisse (A. Buffat, 2014; Emery & Giauque, 2014a; Giauque, 2013b).

## **CHAPITRE III : L'échange social comme cadre théorique de l'engagement au travail**

### **Résumé**

Le concept d'engagement puise ses racines dans des mécanismes psycho-sociaux généraux et structurants qu'il convient de mieux comprendre. Ces mécanismes s'inscrivent tous dans le cadre théorique général de l'échange social. Un échange trop souvent perçu sous un angle matériel, et occultant de fait ses déterminants sociaux, émotionnels et symboliques. Une perspective particulièrement intéressante de l'échange social, l'adéquation Personne-environnement de travail (PE-FIT), intègre ces mécanismes psycho-sociaux sous-jacents de l'engagement au travail comme autant d'occasions d'échanges entre l'individu et sa sphère de travail. Nous développons en détail cette perspective, après un tour d'horizon des fondements de la théorie de l'échange social. De fait tout échange social s'inscrit en effet dans une perspective du PE-FIT, c'est-à-dire une nécessaire adéquation entre ce qui est offert et ce qui est demandé. Le cadre analytique du PE-FIT offre dès lors un éclairage intéressant permettant d'analyser l'engagement au travail en contexte post-bureaucratique. Une époque marquée par l'hybridation culturelle (publique-privée) des principes de management, où la congruence ou non-congruence entre valeurs, identités et motivations paraît décisive dans la formation du lien à son travail. Nous ajoutons que l'éventualité de différentes formes d'inadéquation Personne-environnement de travail découle logiquement d'un Contrat psychologique en pleine redéfinition dans les organisations post-bureaucratiques (J. A. Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Lemire & Martel, 2007). Face aux réformes du secteur public, les employés publics sont désormais en proie à plusieurs loyautés possibles ; en l'occurrence entre la loyauté envers les institutions publiques, leurs buts et missions, ou encore les valeurs publiques héritées ou acquises, et une loyauté envers les valeurs entrepreneuriales liées au NMP.

### **3.1. La relation d'emploi : un échange économique, affectif et social**

#### **3.1.1. L'échange social : cadre théorique général**

La théorie de l'échange social étudie entre autres les conditions pour lesquelles employés et organisations sont disposés à s'engager (Harold L. Angle & Perry, 1983; P. M. Blau, 1964; Tyler & Blader, 2013). L'idée de base est que, selon une norme de réciprocité, les organisations apportent à l'employé un certain nombre de ressources (salaire, soutien organisationnel ou avantages en nature) créant ainsi chez ce dernier une obligation de renvoyer l'ascenseur, notamment par ses performances et sa loyauté (P. M. Blau, 1964). En fait l'individu agit réciproquement envers une organisation ou tout groupe social qui satisfait ses besoins, le valorise et le respecte, renforce positivement son sentiment d'appartenance, favorise son auto-détermination et donne un sens à sa vie (Jalilvand & Vosta, 2015). Cet échange plus ou moins équilibré est à la fois économique et social. Lorsqu'il est d'ordre économique, l'individu reçoit une rémunération sous forme de salaire pour le travail accompli, son engagement au travail ou encore sa fidélité (ce qui rappelle l'engagement calculé chez Allen et Meyer (1990)). D'autres échanges, d'ordre psychologique, s'illustrent à travers le sentiment de bien-être que procurent les conditions de travail proposées par l'employeur (par ex. le sentiment d'être apprécié ou de

son importance aux yeux de l'employeur (Emerson, 1976; Homans, 1958, 1983)). Ces échanges psychologiques sont en général non formalisés dans le contrat de travail. Ils participent néanmoins à cette relation d'échange<sup>64</sup>, s'inscrivant dans diverses perspectives de la théorie de l'échange social dont celle dite du *Contrat psychologique* (Lemire & Saba, 2005; Pennaforte, 2012; D.M. Rousseau et al., 2014) ou encore celle du *Soutien organisationnel perçu* (R. Eisenberger, Fasolo, & Davislamastro, 1990; K. Y. Kim, Eisenberger, & Baik, 2017). Dans la même veine, des échanges équilibrés entre employés et employeurs expriment en réalité une adéquation Personne-environnement de travail, bien connue dans la littérature sous la forme du mécanisme du PE-FIT - *Person-environment fit* (Billsberry, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987; B. Schneider, H. Goldstein, & D. B. Smith, 1995; Sekiguchi, 2004; van Vianen, Hamstra, & Koen, 2016; Vogel & Feldman, 2009).

La perspective du PE-FIT repose sur trois postulats essentiels selon la théorie de *l'Attraction – Sélection – Attrition* : (1) d'abord les individus éprouvent un besoin naturel d'être en adéquation avec leur environnement de travail ; (2) ensuite ils recherchent des environnements qui cadrent avec leurs propres caractéristiques (valeurs, buts, aspirations etc.) ; (3) enfin ils sont satisfaits ou expriment leur engagement dans ces environnements dès lors que cette adéquation Personne-environnement de travail est réalisée. En cas d'inadéquation, l'employé et l'organisation se séparent l'un de l'autre (Billsberry, 2004; Nelson & Billsberry, 2009; van Vianen et al., 2016).

#### *L'échange social sous l'angle du contrat matériel ou juridique*

En général, la principale modalité de la relation avec le travail reste le contrat. Le contrat suppose un échange, très souvent monétaire, entre l'individu et l'organisation. Dans la plupart des contrats de travail, la force de travail côté employé est échangée contre un salaire. Cette relation d'échange est en général modélisée dans les théories économiques par la rencontre entre une offre (ici de compétence et de savoir-faire) et une demande (notamment en force de travail de la part de l'organisation employeuse). Le point d'équilibre alors atteint fait naître la relation ou le contrat. Dans le domaine professionnel, l'équilibre peut se comprendre comme l'acceptation pour l'individu à se faire embaucher par une organisation offrant des conditions de travail satisfaisantes. Côté employeur, on compte sur une loyauté et des performances productives. Pour modéliser une telle relation, les théories de l'agence et des coûts de transaction partent du postulat fondateur que la rationalité humaine dépeinte par la métaphore de l'homo-économus fonde la rationalité des choix individuels. L'humain étant selon cette

---

<sup>64</sup> Car en fait, le comportement de l'acteur essentiellement basé sur une rationalité de type économique n'est qu'une représentation limitée de la réalité : l'individu, dans une relation d'échange social, espère des valeurs à la fois matérielles et symboliques (Emerson, 1976).

théorie immanquablement égoïste, calculateur et opportuniste (Bordogna, 2008). Ce qui justifie, entre autre l'introduction de mécanismes d'incitation, généralement de nature pécuniaire, matériels et extrinsèques, de règles de surveillance dont le but est d'inciter les individus à apporter de meilleures contributions aux activités organisationnelles (Christopher Hood, 1998; White, 1999). Le salaire, mais également tous les avantages en nature ou *fringe benefits* (assurance invalidité, régime de retraite, services de garde d'enfant, remboursement des droits de scolarité, financement de la formation, conditions de travail plus souples ou non conventionnelles etc.) font partie des valeurs échangées dans la majorité des relations de travail. Tout l'intérêt de l'employeur consiste donc à savoir manier avec efficacité ces incitatifs. Ce qui n'est pas toujours possible lorsque les ressources financières viennent à manquer, en particulier dans le secteur public.

Pourtant la relation d'échange, loin d'être exclusivement économique, est également susceptible de porter sur des facteurs immatériels et sociaux que nous traitons ici sous l'angle du Contrat psychologique.

#### *L'échange social sous l'angle du Contrat psychologique*

La littérature sur le Contrat psychologique (CP) constitue une autre perspective de l'échange social<sup>65</sup> (P. M. Blau, 1964). Rousseau définit le CP comme "*an individual's belief regarding the terms and conditions of the reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. (...) a psychological contract emerges when one party believes that a promise of future returns has been made (e.g. pay for performance), contribution has been given (e.g. some form of exchange), and thus an obligation has been created to provide future benefits*" (Rousseau, 1989). Le Contrat psychologique cherche à comprendre les choix individuels menant à l'investissement au sein d'une organisation ou dans une carrière (N. Anderson & Schalk, 1998; S. Guerrero, 2008; Lemire & Martel, 2007; D. M. Rousseau, 1998a). Il part de l'idée que l'individu lie sa destinée à l'organisation pour autant que cette dernière soit en capacité de donner satisfaction à ses attentes, pour la plupart implicites ; d'où justement l'idée de Contrat *psychologique* (Lemire and Martel, 2007 ; Mullenbach-Servayre, 2009). L'échange social perdure tant que le Contrat psychologique entre l'employé et l'employeur est perçu comme respecté.

---

<sup>65</sup> Rappelons que la théorie de l'échange social inclut d'autres approches comme l'équité, la justice et l'implication organisationnelles (Parks & Kidder, 1994).

Dans le cadre d'un CP, la perception par l'individu des obligations de l'employeur est importante, et ouvre la voie à des échanges diversifiés portant sur les biens matériels, les services, la loyauté ou encore la fidélité organisationnelles (Véniard, 2011). La logique du Contrat psychologique veut que le respect des obligations mutuelles, souvent informelles, entre l'employeur et l'employé suscite l'engagement organisationnel et l'intention de rester<sup>66</sup> (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998 ; Lewis-McClear & Taylor, 1998 ; Robinson, 1996 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Au plan individuel, les employés attendent de l'employeur qu'il respecte le CP, c'est-à-dire qu'il offre aux employés un traitement équitable ainsi qu'un cadre propice au développement personnel et professionnel. Côté employeur, l'engagement envers l'organisation reste une des principales attentes. Selon Lemire et Rouillard (2003) les obligations de type relationnel, qui s'établissent sur le long terme sont à distinguer des obligations transactionnelles qui résultent surtout des relations de court terme. Ces deux formes de CP impliquent différents types de profils de carrière (employabilité ou sécurité de l'emploi), et partant d'engagement au travail<sup>67</sup>.

Le Contrat psychologique des employés publics est en général qualifié de "solide" et "loyal" ; sa forme est variable selon la nature, le niveau du poste occupé et le type de contrat. Dans le cadre du statut d'employé public, le devoir de fidélité impose à l'agent de consacrer tout son temps à son employeur. Ceci en raison de la nature *publique* de sa fonction (Lemire & Rouillard, 2001; Weber, 1971). Comme on l'a vu au Chapitre I, cette fidélité fait écho à une sécurité de l'emploi caractéristique du statut de fonctionnaire. Cependant la réalité n'est pas si reluisante qu'il n'y paraît : les employés du secteur public estiment leur CP plus souvent violé que leurs homologues du privé (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001).

La violation du CP, souvent approchée comme une dissonance entre les attentes des agents publics et les conditions d'exercice de leurs métiers et professions, prend un sens particulier dans les environnements fortement impactés par les réformes de type NMP (Solinger et al., 2015; Zhao et al., 2007). Trois types de ruptures sont identifiés par la recherche : les ruptures transactionnelles qui portent généralement sur les obligations monétisables du contrat ; les ruptures relationnelles qui portent sur les aspects socio-émotionnels de la relation ; et les

---

<sup>66</sup> Lesquels constituent également des attentes côté employeur

<sup>67</sup> Notons que la définition de Rousseau évoque un contrat déséquilibré car l'une des parties (l'employé) ne tient pas forcément compte des attentes de l'autre partie (l'employeur) comme condition de naissance du contrat (Guest, 1998). Cependant, il est bien difficile de définir avec précision les attentes organisationnelles, et il n'y a pas non plus de consensus concernant la définition du CP. On peut tout de même retenir que le contrat psychologique est multiforme, subjectif, implicite, dynamique, et induit une réciprocité entre les acteurs impliqués (Willems, Janvier, & Henderickx, 2006).

ruptures idéologiques qui concernent les dissonances liées à la poursuite d'une cause ou d'un principe (Thompson & Bunderson, 2003).

Beaucoup de chercheurs se sont intéressés aux effets individuels et collectifs de la perception de violation du CP sur l'engagement organisationnel des employés : par exemple après un plan social. Si de faibles niveaux d'implication et de productivité sont souvent recensés (Amiel-Flechel, 1998; Bonnet, 1997), il est intéressant de constater que l'engagement au travail tend aussi à se recomposer, voire se réactiver avec une dimension calculée plus importante (Mahé de Boislandelle, 1996; Vénard, 2011). La perception de violation du CP n'est donc pas neutre pour l'engagement au travail car il est clair qu'importer les outils du secteur privé dans le public implique à terme d'y importer également le type de Contrat psychologique qui prévaut dans le monde marchand. Une des explications de cette violation perçue du CP est en effet que les réformes sont arrivées dans le secteur public assorties de pratiques nouvelles mettant à mal le lien traditionnel entre l'employé et son travail, voire la chose publique. Des pratiques qui font reposer l'engagement au travail sur de nouveaux critères, notamment de performance, entraînant de fait l'émergence d'un nouveau contrat psychologique (Emery & Giaouque, 2004; Lapsley, 2009; Lemire, 2005; Tonge, Coombs, & Batcheler, 2010). Une question abordée dans cette thèse par le prisme de l'engagement au travail (Lemire & Christian, 2005; Robinson & Morrison, 2000; Solinger et al., 2015).

Avec les mutations imposées au secteur public ces trente dernières années, notamment par la révision des statuts et l'importation de principes de gestion émanant du secteur privé, la relation d'emploi est passée d'un modèle de contrat moral à un modèle davantage basé sur des échanges de type économique (Mir et al., 2002). Ces mutations appellent à redéfinir la relation employé-employeur, et partant l'engagement au travail dans le secteur public.

#### *Échange social et engagement au travail*

Que l'engagement au travail résulte d'échanges sociaux positifs et satisfaisants ne fait aucun doute. Les travaux portant sur les systèmes de travail à haute performance montrent bien à quel point l'engagement au travail grimpe une fois que l'individu est satisfait du cadre dans lequel il évolue, si ce n'est par rapport à son emploi en tant que tel (Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, & Hsieh, 2016; Wilmar B Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Plus spécifiquement, la perception par l'employé de certaines pratiques, ou encore du climat organisationnel augmente chez lui l'envie de se lier durablement à différentes dimensions de son travail ou encore l'organisation qui l'emploie (Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert, 2016). Par exemple, plus les outils mobilisés pour la gestion des ressources humaines sont perçus comme justes, équitables ou comme des marques du soutien organisationnel, plus important sera l'engagement dans l'emploi (Shantz, Arevshatian, Alfes, & Bailey, 2016). On parle dans ces cas "d'emploi enrichis"

(S. Wood & de Menezes, 2011). L'échange social apparaît dès lors comme un "arrangement" dans lequel l'individu est fournisseur de compétences, de capacités, et de performances spécifiques, et demandeur (envers son employeur) d'autonomie et de possibilités de concilier son travail et ses obligations personnelles (Caillier, 2013). Ainsi donc au cœur de l'échange social résident d'une part les efforts et la loyauté de l'employé (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)), et d'autre part l'ensemble des rétributions de l'organisation, telles que la rémunération, le soutien et la reconnaissance accordés au personnel (Etzioni, 1961 ; Blau, 1964 ; Gould, 1979).

Dans la relation classique d'emploi, c'est-à-dire le modèle wébérien (voir Chapitre premier de cette thèse), la loyauté et l'engagement organisationnels sont échangés contre la sécurité de l'emploi ainsi que la justice organisationnelle (Ingrid Willems et al, 2006). Un échange satisfaisant, matérialisé par le soutien organisationnel à l'employé, est par conséquent source d'engagement organisationnel et au travail (Organ, 1995). Dans la même veine, la satisfaction individuelle par rapport à la nature de l'échange ou à sa qualité conditionne la fidélité, l'attachement, l'implication dans l'emploi ou encore l'engagement au travail (Kanungo, 1982; T. Kim, Henderson, & Eom, 2015; Lodahl & Kejner, 1965).

L'engagement au travail et l'échange social qu'il implique peuvent plus spécifiquement être perçus sous l'angle de l'adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT).

### 3.1.2. L'échange social concrétisé dans la perspective du PE-FIT

#### *L'adéquation Personne-environnement de travail*

L'adéquation Personne-environnement de travail a longtemps fasciné les chercheurs et donné naissance au cadre théorique de la congruence ou encore PE-FIT (Chenevert & Tremblay, 2009; A. L. Kristof-Brown et al., 2005; C. O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Benjamin Schneider et al., 2000; Steijn, 2008). Ce cadre théorique puise lui-même ses racines dans la théorie de la consistance cognitive (Harold L. Angle & Perry, 1986; S. Feldman, 2013; Weiner, 1972; Wombacher & Felfe, 2017). Selon Spokane, Meir et Catalano (2000), c'est à partir des travaux de Parsons (1909) sur l'orientation professionnelle qu'on retrouve les tout premiers sédiments de l'idée de congruence, lesquels soutiennent que les attitudes et les comportements individuels sont potentiellement variables en fonction du degré d'adéquation individu-organisation, valeurs, buts et objectifs (Parsons, 1909; Spokane, Meir, & Catalano, 2000).

Né des travaux de Kristof (1996), le concept d'adéquation Personne-environnement de travail (PE-FIT) désigne la compatibilité entre certaines caractéristiques communes entre les personnes et les organisations dans lesquelles elles évoluent. Ainsi donc, plus ces traits (identités, valeurs, buts, culture) sont partagés, plus durable sera la relation d'emploi. De fait, les comportements individuels au travail résultent d'interactions multiples entre l'employé et son environnement de travail (J. A. Chatman, 1989; Ryu, 2017). Étant données les nombreuses modalités relationnelles possibles avec l'environnement de travail, diverses formes de congruence sont identifiables : congruence Personne-Emploi (P-J Fit), Personne-Groupe de travail (P-G Fit), Personne-Organisation (P-O Fit), Personne-Vocation professionnelle (P-V FIT) (A. L. Kristof-Brown et al., 2005).

Deux approches principales ont orienté la recherche consacrée au PE-FIT : la première comme évoqué ci-avant est plutôt statique. Elle se fonde sur l'adéquation entre des traits individuels et organisationnels. Habituellement, cette dimension est opérationnalisée en mobilisant les valeurs, ainsi que les intérêts individuels et organisationnels. Par exemple, une personne intéressée par l'écologie sera plutôt attirée vers une organisation impliquée dans cette problématique. Toujours selon cette première approche du PE-FIT, l'adéquation entre l'individu et l'organisation s'opère non seulement à travers la satisfaction des besoins (Need-supplies Fit), mais également par la mise à disposition (par l'individu) de capacités clés nécessaires à l'organisation (Demand-abilities Fit). Il s'agit dans ce cas d'une conception motivationnelle du rapprochement employé-employeur (Jennifer A. Chatman, Wong, & Joyce, 2008; O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991).

La seconde approche du PE-Fit met en avant son côté dynamique et processuel : elle est représentée par la théorie dite d'Attraction-Sélection-Attrition (ASA). L'ASA pose que la composition démographique d'une organisation ne relève pas du simple hasard (Benjamin Schneider et al., 2000; B. Schneider, H. W. Goldstein, & D. B. Smith, 1995) : "*People are not randomly assigned to real organizations; people select themselves into and out of organizations*" (Schneider, 1987:440). Ainsi à l'instar de l'organisation qui sélectionne les candidats pour un poste donné, les individus opèrent des choix conscients afin d'intégrer une organisation selon la congruence perçue entre leurs propres buts, valeurs, identités, et certains attributs distinctifs de ladite organisation. Schneider (1987) s'intéresse donc aux processus menant à la composition démographique des organisations pour en expliquer les performances, les choix stratégiques, voire les comportements individuels au sein de ces organisations (B. Schneider, 1987). L'absence de PE-FIT conduit à l'Attrition, troisième pilier du modèle (Billsberry, 2004). En référence au modèle général de l'échange social, l'attrition ou départ de l'organisation (par ex. licenciement, démission etc.) peut être perçue comme la conséquence d'un échange social déséquilibré, tout le contraire des deux autres piliers du modèle ASA que sont l'Attraction et la Sélection.

Inspiré par les interactionnistes, Sekiguchi propose une théorie de l'ajustement au travail qui s'inscrit dans la perspective dynamique du PE-FIT. La *Theory of work adjustment* ou *job moulding* (TWA) soutient que les individus s'autorégulent afin de s'ajuster aux diverses caractéristiques de leur emploi ou environnement de travail. Cet ajustement dépend aussi du soutien apporté par l'organisation, notamment à travers les possibilités offertes de satisfaction au travail (Sekiguchi 2004). En échange, l'employé travaille à l'acquisition des compétences nécessaires à l'organisation, s'adaptant ainsi à son contexte de travail (Ostroff 2002). D'une portée plus générale, la TWA de Sekiguchi tient compte des aspects développementaux et dynamiques de l'adéquation Personne-environnement de travail (Sekiguchi 2004). Des mécanismes d'ajustement également susceptibles d'éclairer l'engagement dans la carrière chez les employés du secteur public (Choi, 2016; Edgar H Schein, 1985; Sekiguchi, 2004).

L'ASA offre un cadre analytique suffisamment large (et robuste) pour comprendre pourquoi les individus se trouvent non seulement attirés vers certaines organisations de travail, mais aussi comment ils font le choix de rester loyaux ou au contraire quittent ces organisations pour vivre d'autres expériences professionnelles. Dans sa version révisée près d'une décennie plus tard, Schneider (1995) nous met en garde contre une des limites possibles de son modèle : en effet une trop grande homogénéité démographique priverait possiblement l'organisation d'idées novatrices susceptibles d'émaner d'un corps diversifié d'employés (Schneider et al., 1995). En ce sens Schneider (1995) se pose comme un des précurseurs de l'importance de la diversité dans les organisations.

Avec les précieux apports de la perspective dynamique du P-E FIT, l'on est aujourd'hui capable de décrire cette adéquation Personne-environnement de travail comme *état* (situation d'adéquation) et comme *processus* (Ajustements ponctuels ou progressifs de l'individu à son environnement de travail).

### *FIT et engagement organisationnel*

Le PE-FIT a longtemps servi comme cadre analytique de plusieurs comportements organisationnels dont l'engagement au travail (Giauque et al., 2014; Muchinsky & Monahan, 1987; Steijn, 2008). Théoriquement, la relation entre l'engagement organisationnel et le P-E FIT trouve aussi ses fondements parmi les théories de la consistance cognitive. En fait, l'on est d'autant plus engagé qu'il y a un alignement cognitif (à travers les valeurs, les buts, ou d'autres traits distinctifs) avec l'objet de notre engagement (S. Feldman, 2013; Weiner, 1972). Dans ce contexte, la relation d'emploi se forme et ne perdure que s'il y a compatibilité entre l'individu et son environnement de travail. Mais en réalité cette congruence va bien au-delà de ce cadre strict pour intégrer plusieurs autres facteurs dont trois principaux sont traités dans cette thèse : les identités en jeu, les valeurs portées et les motivations sous-jacentes.

Le PE-FIT se trouve justement à la base des raisons qui orientent les choix individuels ; lesquels président *in fine* à l'engagement au travail. Jusqu'ici, ce sont les valeurs<sup>68</sup> partagées qui ont été les plus étudiées comme marqueurs de la congruence Personne-environnement de travail (J. R. Edwards, 1996; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). À l'instar des valeurs, les motivations (Deci et al., 2001; Steijn, 2008), et l'identification sociale (A. E. Reichers, 1985) sont deux niveaux additionnels d'adéquation employé-employeur. Ces trois niveaux sont traités de façon détaillée dans les lignes qui suivent.

### *Fondements axiologiques et engagement au travail*

"A value is defined here as 'an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence'" disait Rokeach en 1973 (p.5). Ainsi les valeurs s'apparentent-elles à des croyances fortes, enracinées chez les individus ou collectivement ancrées, influençant les choix

---

<sup>68</sup> Les valeurs prennent une résonance particulière dans le secteur public en raison de leur fonction structurante pour l'action. Agissant comme une boussole des attitudes et comportements, elles donnent sens à l'engagement au travail (Greguras & Diefendorff, 2009). C'est également autour des valeurs et de l'ethos publics que se mobilise l'ensemble des acteurs du secteur public dans une large communauté d'intérêts.

et les comportements individuels et collectifs. Bien souvent, les valeurs guident les décisions dans les situations impliquant plusieurs alternatives possibles (Rokeach, 1973).

Tout en étant des espaces de socialisation, les environnements de travail portent également dans leur grande majorité des valeurs contribuant à y attirer leurs employés potentiels (Jennifer A. Chatman et al., 2008). Le fait de partager des valeurs facilite le processus de socialisation et de transmission culturelle dans les organisations de travail. Chatelain-Ponroy et al. (2017) en donnent une parfaite illustration dans l'extrait suivant : *"(...) a collaborative culture is based on beliefs and values that support and encourage individuals to engage in interactive processes to achieve a shared goal. It is characterized by mutual trust and appreciation between individuals, cooperation and participation, and opportunities for building cohesion (Hoegl and Gemuenden 2001; Sherry and Green 2002). A collaborative culture can result in desirable social exchanges within an organization, which generate a high level of perceived organizational support and thus contribute to strong employee emotional attachment and commitment to the organization (Cropanzano and Mitchell 2005; Ferrer, Connell, and Travaglione 2004). Such employees are more likely to internalize organizational goals and work for the sake of the organization."* (Chatelain-Ponroy, Mignot-Gérard, Musselin, & Sponem, 2017, p. 3)

On voit aisément de nos jours l'importance que revêtent les valeurs à travers la prolifération de chartes et de codes de conduite dans des entreprises et organisations de toutes sortes. En toute logique, le besoin d'appartenance pousse l'individu vers les organisations dont les valeurs sont en phase avec sa propre personnalité (B. Schneider, 1987; Wei, Han, & Hsu, 2010). Dans le même temps, ces organisations développent elles aussi des valeurs et une culture qu'elles s'emploient à transmettre à leurs employés (Westerman & Cyr, 2004). Ces valeurs représentent en général un marqueur important de différenciation entre organisations publiques et privées (Antonsen & Jørgensen, 1997; Van der Wal et al., 2008). En effet, elles sont le plus souvent mobilisées comme une approximation de la culture organisationnelle. Ce lien entre valeurs et culture est d'ailleurs globalement reconnu dans la littérature. Ce sont en l'occurrence les attitudes, croyances, mais surtout les valeurs communément nourries, partagées et défendues par un groupe d'individus qui constituent le socle permettant d'en déduire leur culture (Koci, 2007; Schedler & Proeller, 2007b).

Depuis le début des années 1980, les chercheurs se sont de plus en plus intéressés aux valeurs publiques. L'univers des valeurs publiques est en réalité très large, touchant à la fois les intérêts et les décisions politiques, les relations entre les politiciens et la machine administrative, les relations entre cette dernière (l'administration) et les usagers des services publics, mais également avec la société en général (Jørgensen & Bozeman, 2007). Kernaghan (2003) appelle à distinguer, pour le secteur public, les valeurs éthiques (par ex. intégrité, empathie), démocratiques (par ex. loyauté, primauté de la règle de droit), professionnelles (par ex.

efficience, innovation) et les valeurs davantage portées vers l'individu (par ex. compassion, empathie) (Kernaghan, 2003, p. 712).

Afin d'analyser les effets du managérialisme dans les administrations publiques, les auteurs se fondent généralement sur les valeurs institutionnelles, organisationnelles, voire individuelles. Ce qui leur permet *in fine* d'évaluer les performances publiques, voire le caractère public des organisations d'État (Antonsen & Jørgensen, 1997; Danny L Balfour & Wechsler, 1990; Bozeman & Bretschneider, 1994; H. G. Rainey & Bozeman, 2000). Profondément ancrées dans les fondements institutionnels et éthiques des organisations bureaucratiques, les valeurs publiques ont également servi à distinguer les administrations publiques wébérienne, managérialisée et post-bureaucratique (G. A. Boyne, 2002; Emery & Giaouque, 2014b; R. Parker & Bradley, 2000; Reissner, 2017).

Même si certaines valeurs sont communes aux employés des deux secteurs (par ex. fiabilité, dévouement, efficacité, expertise, collégialité) (Demmke, 2005), les employés publics pensent et agissent (à tout le moins en hypothèse) en étant prioritairement inspirés par des valeurs *publiques*, c'est-à-dire des valeurs orientées vers la poursuite de l'intérêt général. Par exemple, la comparaison des incitations les plus prisées chez 1356 travailleurs américains, a permis à Houston (2000) de révéler que les employés publics présentent une affection particulière pour les incitatifs intrinsèques. À l'inverse, les employés du secteur privé préféreraient des incitatifs extrinsèques (Cho & Lee, 2001; Houston, 2000). Ainsi donc l'intégrité, l'honnêteté, l'éthique, la redevabilité, la responsabilité, le respect, la notion de service public, l'équité, le dévouement, l'engagement et la bienveillance<sup>69</sup> comptent parmi les valeurs les plus mises en avant dans le secteur public américain (Barry Bozeman, 2007; Molina, 2015; Moulton, 2009). Malgré cela, l'on a pu voir apparaître ces dernières années d'autres valeurs empruntées au secteur marchand. Ces dernières sont venues enrichir les fondements axiologiques de l'action publique. En conséquence, l'innovation, l'esprit d'équipe, l'excellence, la qualité et l'ouverture (la transparence), l'implication des citoyens dans la mise en œuvre des politiques publiques, et même la durabilité (ou encore la protection des droits des futures générations) sont désormais présentées comme des valeurs également importantes pour une gestion publique moderne (B. Bozeman, 2007; Kernaghan, 2003).

De fait, les valeurs privées fondent aujourd'hui avec les valeurs classiques du secteur public le nouveau socle axiologique d'une administration publique post-bureaucratique telle que décrite

---

<sup>69</sup> Voir l'étude de Jørgensen (2007) pour un inventaire plus détaillé des valeurs publiques (Jørgensen & Bozeman, 2007).

aux Chapitre I de cette thèse (voir 1.3)<sup>70</sup>. En général liées au modèle sociétal à construire, ces valeurs orientent les politiques publiques, quelles que soient les autorités en place. En Suisse, les valeurs portées par les administrations publiques s'inscrivent dans la primauté du droit, l'égalité de traitement, la continuité du service public, l'innovation et la réactivité vis-à-vis des usagers-clients. À cela peuvent être ajoutées l'ouverture à la concurrence, ainsi que l'efficience et la rationalisation des coûts (De Santis & Emery, 2017; Giaque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, & Waldner, 2009; Koci, 2007).

D'autre part, la littérature fait état de liens très forts entre valeurs et engagement organisationnel. Cette relation est entretenue la congruence entre valeurs organisationnelles et valeurs individuelles. Dans ce cadre, l'engagement peut être présenté comme la preuve d'une adéquation entre l'individu et la culture existant dans son environnement de travail. À titre illustratif, les principes constitutionnels et administratifs peuvent agir tels des cadres symboliques pour influencer les procédures et les structures organisationnelles, mais également *in fine* les comportements. Les principes institutionnels fournissent de ce fait aux employés un "template" cognitif et normatif : "(...) *institutions are defined not just as formal rules, procedures or norms, but also include a system of symbols, cognitive scripts, and moral framing. Secondly, the relationship between the organization and individual action is highly interactive and mutually constitutive and institutions affect behavior by normative and cognitive dimensions.*" (Schedler & Proeller, 2007a, p. 194)

C'est bien connu, les individus percevant une adéquation entre leurs propres valeurs et celles de l'organisation s'engagent volontiers dans diverses d'attitudes et comportements positifs, notamment pro sociaux (C. A. O'Reilly & Chatman, 1986). Ce qui fait écho aux théories du PE-FIT (A. Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002; Kristof, 1996; Benjamin Schneider, 2007). À partir d'une enquête réalisée auprès de 205 employés publics israéliens, Vigoda-Gadot conclut même que l'engagement au travail s'améliore lorsque les valeurs individu-organisation sont congruentes, quelle que soit la nature de ces valeurs (NMP ou autre) (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

D'autres études montrent en outre que de nombreux individus sont attirés vers le secteur public pour y servir des valeurs spécifiques, notamment de service public (Danny L Balfour & Wechsler, 1990; Giaque et al., 2015). Ainsi, l'engagement au travail des employés publics repose-t-il sur des valeurs personnelles, idéalement convergentes avec celles généralement

---

<sup>70</sup> À noter que les valeurs publiques émanent également des attentes des citoyens et de certains groupes relativement dominants dans les sociétés démocratiques. Ce qui signifie qu'elles ne sont pas toujours imposées par un gouvernement (Melchior & Melchior, 2001).

défendues dans le secteur public (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Odom et al., 1990). On parle aussi dans ce dernier cas de Person-Culture Fit (Berman & West, 2011; Chatelain-Ponroy et al., 2017; Koci, 2007; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006). Une congruence dont la remise en cause, notamment par la managérialisation actuelles des environnements de travail, revient indirectement à questionner la spécificité de l'engagement au travail des employés publics (Choi, 2016; Gao-Urhahn et al., 2016; Moon, 2000).

En marge du lien à l'organisation *stricto-sensu*, la congruence Personne-environnement de travail soulève, en même temps que la question des valeurs, d'autres problématiques en lien avec les enjeux motivationnels de toute relation d'emploi.

### *Fondements motivationnels de l'engagement au travail*

Définissant la motivation comme le fait d'*être incité à faire quelque chose*, Deci et Ryan (2000) distinguent les incitatifs (motivations) internes et externes de l'action (Ryan et Deci 2000). Dans la même logique, Locke et Latham (2004) soutiennent que le concept de motivation renvoie aux facteurs internes qui poussent à l'action, et aux facteurs externes qui servent d'incitatifs à ces actions. Malgré des conceptualisations multiples (F. Herzberg, Mausner, & Bloch-Snyderman, 1959; A. Maslow, 1954; A. H. Maslow, 1943; Vroom, 1994), nous retenons que la motivation désigne "*la force qui déclenche et maintient la direction du comportement*" (Démary-Lebrun, 2006). De même, quelle que soit la définition à laquelle l'on se rattache, la motivation est invariablement présentée comme le déclencheur de l'attitude, l'action ou le comportement. Il s'agit en définitive d'une force par laquelle le comportement est enclenché, énergisé, soutenu, dirigé, voire arrêté (Jone 1955).

La littérature scientifique consacrée à la motivation au travail a pris deux orientations principales : d'une part l'approche économiciste plébiscite la notion de motivation extrinsèque dans la droite ligne des théories du choix rationnel (Bordogna, 2008; Emery 2012). D'autre part, l'approche comportementale ambitionne de dépasser ce rationalisme pour intégrer la motivation intrinsèque. En fait, on peut tout à fait concevoir les motivations extrinsèque et intrinsèque comme deux extrémités d'un même continuum (Deci, Ryan, & Koestner, 1999; Demery-Lebrun, 2006; Esteve, Urbig, van Witteloostuijn, & Boyne, 2016; J. Perry & Wise, 1990; H.G. Rainey, 2001; Patrice Roussel, 2000; Daan Van Knippenberg, 2000). Deux orientations qui cachent une littérature foisonnante, riche en modèles théoriques et empiriques, dans les contextes les plus diversifiés, que nous ne développerons en détail pas ici. Malgré un tel foisonnement, la revue systématique de la littérature de Kanfer (1990) inscrit les théories de la

motivation dans trois paradigmes principaux<sup>71</sup> : premièrement les théories des *besoins-mobiles-valeurs* considèrent les facteurs humains comme particulièrement importants. C'est en effet par les différences individuelles de besoins, de mobiles et de valeurs que s'opèrent les processus cognitifs conduisant vers les conséquences comportementales de la motivation (J Stacy Adams, 1963; J.S. Adams, 1965; Alderfer, 1969; Deci & Ryan, 1975; Deci & Ryan, 1985; Deci, Schwartz, Sheinman, & Ryan, 1981; F. Herzberg et al., 1959; Frederick Herzberg, Mausnes, Peterson, & Capwell, 1957; A. H. Maslow, 1943). Deuxièmement, les théories du *choix cognitif* représentent toutes les approches fondées sur les choix décisionnels. À la base de ces décisions se trouvent les attentes individuelles et la valeur attribuée aux résultats escomptés. Il s'agit ici de mieux comprendre les déterminants sociaux et interpersonnels de la décision (Tolman 1932, Lewin 1936, Atkinson 1957, Vroom, 1964, Atkinson et al. 1970, 1978, 1984). Enfin les théories de l'*autorégulation* et de la *métacognition* se focalisent sur l'impact des buts sur les comportements individuels (Locke et al. 1968, 1975 1981, Bandura 1986, 1991, Deci et Ryan 1991). Plus spécifiquement, l'autorégulation examine le fonctionnement cognitif et affectif permettant d'atteindre des buts prédéfinis (F. H. Kanfer, 1970)<sup>72</sup>.

Ces différentes approches de la motivation au travail se retrouvent toutes dans les deux principales orientations suivantes : les modèles adoptant une approche endogène et ceux qui proposent une approche exogène (Holcman, 2006). Les modèles endogènes ont comme spécificité de placer les facteurs individuels, en l'occurrence les besoins au cœur de la motivation (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Les modèles endogènes de la motivation s'inscrivent par conséquent dans la théorie des besoins motivationnels de Maslow (A. Maslow, 1954), avec comme dénominateur commun la recherche du bien-être individuel. À côté des modèles endogènes de la motivation, d'autres conceptualisations évoquent un locus de contrôle externe affectant les processus émotionnels et cognitifs chez l'individu (Mc Gregor, 1960). Même si les déterminants exogènes de la motivation ont parfois été assimilés à des contraintes, la plupart des auteurs examinent les facteurs susceptibles de pousser l'individu à agir de façon autonome, notamment à travers les caractéristiques de son emploi (Hackman &

---

<sup>71</sup> Pour une discussion détaillée des courants et écoles de la motivation, voir Kanfer (1990).

<sup>72</sup> Ces trois paradigmes de Kanfer (1970, 1990) sont assez compréhensifs pour intégrer les sept écoles de la motivation proposées par Gagné et Déci une quinzaine d'années plus tard (Gagné & Déci, 2005). Pour une revue exhaustive des théories de motivation, les travaux d'auteurs comme Bernoux (1985), Kanfer (1990), Levy-Leboyer (1994), Gagné et Déci (2005) seront certainement plus utiles.

Oldham, 1980), c'est-à-dire la clarté des objectifs (Locke & Latham, 1990) et l'autonomie décisionnelle dont il ou elle dispose (Frese & Fay, 2001; Hacker, 1994)<sup>73</sup>.

Nous ne saurions parler de Motivation au travail sans en évoquer la forme généralement attribuée aux employés publics, c'est-à-dire la Motivation de service public (Public service motivation – PSM) ou encore *Motivation au service public* (Giauque, 2010).

#### *La Motivation de service public (Public service motivation - PSM)*

En 1982, H. G. Rainey publie les résultats d'une étude qui révèle que l'attrait pour le service public (et les emplois permettant d'aider les autres) est plus élevé chez managers du secteur public (H. G. Rainey, 1982). Cette étude suggère en outre que les bases motivationnelles des agents publics et des employés du secteur privé sont différentes : les premiers accordant bien plus d'importance aux incitations intrinsèques, comparativement à leurs homologues du secteur privé (Rainey 1982). Ainsi naquit le concept connu aujourd'hui sous l'appellation de Motivation de service public. Un concept que Perry et Wise (1990) définirent plus tard comme étant : "*an individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions*" (J. Perry & Wise, 1990, p. 368).

Ces travaux fondateurs de Rainey (1982) permettront plus tard à Houston (2000) de construire le raisonnement suivant : dans la mesure où les incitatifs intrinsèques sont particulièrement importants pour les employés publics, il est possible que le secteur public soit l'endroit où l'on rencontre plus d'individus ayant un profil PSM. Ceci sans préjuger du fait que les employés du privé éprouvent également plus ou moins de la compassion pour leurs prochains (Houston, 2000, 2006). La définition la plus complète du concept de Motivation de service public à ce jour vient de W. Vandenberg (2007). Cette définition permet de capter l'essence même de la Motivation de service public qui est de dépasser tout intérêt égoïste pour se porter partout où le bien-être du corps politique plus large des citoyens est en jeu. Ainsi pour l'auteur, la Motivation de service public désigne "*the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.*" (Vandenberg, 2007, p. 549). Nous nous inspirons d'ailleurs de cette proposition pour formuler notre propre définition d'un engagement public au travail multi-ancres dans cette thèse.

Le concept de motivation au travail analyse les moteurs internes et externes qui poussent les individus vers certaines organisations, fonctions, rôles, etc. (D. M. Cable & Edwards, 2004;

---

<sup>73</sup> Voir en Annexe 5 le Tableau 81 récapitulatif des modèles endogènes et exogènes de la motivation au travail.

Daniel M Cable & Judge, 1997; J. P. Meyer, 2012; Benjamin Schneider et al., 2000). Une des perspectives principales du PE-FIT est justement le *Need-supplies Fit*. Dans ce modèle, la compatibilité individu-organisation dépend de l'existence d'un environnement de travail permettant de satisfaire ses besoins<sup>74</sup> (Bretz & Judge, 1994; Kristof, 1996; Westerman & Cyr, 2004). Ainsi en accord avec la théorie de l'auto-détermination, on est d'autant plus motivé à se faire engager et à se maintenir dans une organisation que cette dernière se montre capable de satisfaire nos besoins, notamment d'œuvrer pour le service public (Ryan & Deci, 2000). Par ce mécanisme, la motivation catalyse la congruence Personne-environnement (Giauque et al., 2015), contribuant ainsi à développer la relation d'emploi, respectivement l'engagement au travail (David Giauque, Simon Anderfuhren-Biget, & Frédéric Varone, 2013a; Giauque, Ritz, et al., 2012; Greguras & Diefendorff, 2009). Pour Meyer et al. (2004). Il s'en suit que les employés les plus engagés sont également ceux dont les motivations sont le plus autorégulées : ces derniers acceptent plus facilement de consentir des efforts supplémentaires, surtout lorsqu'ils disposent d'un pouvoir discrétionnaire (John P. Meyer, Becker, & Dick, 2006).

Prenant le contre-pied de l'engouement de la communauté scientifique autour de la Motivation de service public, des auteurs de plus en plus nombreux ont montré ces dernières années que les motivations instrumentales pouvaient tout à fait aller de pair avec les motivations pro sociales (Acatrinei, 2015; Emery 2012; Giauque, 2013b). Au-delà de cette dichotomie, la diversité des motivations dans le secteur public recèle une inévitable hybridité, notamment lorsque des motivations de nature purement professionnelle, rencontrent des motivations davantage en lien avec l'organisation ou le domaine de politique publique (Emery 2012).

Les motivations au travail s'inscrivent également dans des contextes souvent dominés par des facteurs culturels et symboliques spécifiques ; lesquels agissent comme autant de marqueurs identitaires pour les individus (Y. Emery & N. Martin, 2010).

---

<sup>74</sup> Voir la hiérarchie de Maslow pour un aperçu des besoins les plus importants (A. H. Maslow, 1943).

### *Fondements identitaires et engagement au travail*

L'identité sociale<sup>75</sup> pose la question : *qui sommes-nous ?* et la réponse à cette question, qui a longtemps fasciné les chercheurs, continue d'être examinée dans des domaines aussi divers que la Psychologie, la Sociologie, le Management ou les Comportements organisationnels (B. E. Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Renaud Sainsaulieu, 2000; Stets & Burke, 2005). Dans les sciences de gestion et de management, l'identité sociale se rapporte à la manière dont les individus vivent leurs emplois ou encore leurs rôles au travail. Cependant, l'identification sociale fait depuis longtemps l'objet de définitions et niveaux d'analyse multiples (Serpe, 1987; Stryker & Serpe, 1982). Dans ce registre, les identités professionnelles ont longtemps été l'objet d'une abondante littérature, avec différentes approches, notamment fonctionnaliste, interactionniste (Dubar, 2000), culturelle (Sainsaulieu, 1967), voire critique (Champy, 2016).

Nous rappelons dans les lignes qui suivent comment les concepts d'identité et d'identification ont été définis et modélisés jusqu'ici, leur place en management des organisations, avant d'en présenter les liens avec l'engagement au travail.

### *Identités et Identification organisationnelles*

L'identité et l'identification organisationnelles revêtent à la fois une dimension statique et processuelle. Reposant sur le paradigme de l'interactionnisme symbolique (Gecas, 1982; Stryker, 2003), on appelle identité le sens que l'on donne de soi. Un sens développé et nourri par diverses interactions sociales (Cerulo, 1997 ; Gergen et Gergen, 1988). Ainsi, c'est d'abord par ses traits idiosyncratiques que l'individu se distingue de tout autre individu, et se construit une identité. L'identité sert en outre à catégoriser l'individu au sein d'un groupe social composé de membres avec lesquels il partage des traits, valeurs ou toute autre caractéristique (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000; Blake E Ashforth, Joshi, Anand, & O'Leary-Kelly, 2013; Blake E. Ashforth & Mael, 1989). De fait, l'individu s'identifie à un "objet" (ou un groupe de personnes), lorsqu'il s'en approprie les attributs significatifs pour les incorporer à son propre système cognitif ou concept de soi (Albert et al., 2000; Blake E Ashforth et al., 2013). La *nouvelle* identité, née de ce processus, est soit individuelle, sociale (collective), ou encore une identité de rôle<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> L'identité psychologique ne sera pas traitée dans cette partie, même si elle a également un sens pour comprendre l'engagement au travail. Nous nous concentrons donc ici sur l'identité sociale.

<sup>76</sup> Précisons que l'identité sociale est à différencier de l'identité purement psychologique car cette dernière décrit un concept de soi individuel, c'est à dire comment l'individu se perçoit lui-même. Devant la multitude des référentiels

D. M. Rousseau (1998) distingue deux principales catégories d'identités : les identités situées ou situationnelles sont intéressées. Elles sont également plus facilement variables (ou malléables) selon le contexte. Quant aux identités structurelles, elles sont plus ancrées, donc plus stables (D. M. Rousseau, 1998b). On classe généralement les identités sociales dans cette deuxième catégorie tant elles dépendent aussi de facteurs normatifs et culturels qui leur donnent sens (Albert et Whetten, 1985). Justement, Tajfel (1978) affirme que l'identité individuelle désigne la part du concept de soi que construit l'individu du fait de son appartenance à un groupe social, de même que la valeur et la signification émotionnelles attachées à cette appartenance (Tajfel 1978: 63). Par conséquent, l'identité chez un individu est indissociable de son appartenance (et donc de son identité) sociale. On retrouve cette idée chez Burke et Reitzes (1981) pour qui les identités sont à la fois des construits sociaux et des significations individuelles, symboliques et réflexives permettant aux individus d'évaluer ce qu'une logique identitaire particulière implique en termes de comportements pour soi et pour les autres. Parce que notre objet d'étude porte sur les individus au sein des organisations de travail, nous concentrons ci-après la revue de littérature sur l'identité sociale.

L'identité sociale désigne la manière dont l'individu se perçoit dans son rapport à un groupe social de référence (Mead, 1934). Le concept d'identité sociale est en réalité enraciné dans trois théories majeures : d'abord, la Théorie de l'identité sociale (TIS) indique que les individus affichent une forte motivation à se définir positivement par rapport à un groupe social et à y rester durablement attachés. Ensuite, la Théorie de l'auto-catégorisation<sup>77</sup> (SCT) accorde une place importante au contexte [social] afin de mieux comprendre les mécanismes de coopération et la cohésion sociales. Les individus se définissent alors par des rôles sociaux déterminant leur position à l'intérieur du groupe (Jackson et al., 1991). Enfin, la Théorie des identités multiples (en particulier l'approche par les étapes) s'intéresse à l'émergence et au développement des identités collectives à partir d'un processus en cinq étapes : la pré-rencontre, la rencontre, l'immersion-émergence, l'internalisation et l'internalisation-engagement (Tahri, 2010). L'internalisation-engagement représente l'ultime étape de l'identification selon la Théorie des

---

possibles, on peut distinguer plusieurs identités sociales : objectives, culturelles, groupales, professionnelles etc. (A. Mucchielli, 2011, p. 8).

<sup>77</sup> Le TIS et la SCT traduisent par ailleurs deux principes importants de l'identification sociale, à savoir la comparaison sociale et la différenciation de groupe (Tajfel, 1978, 1981). Dans le premier cas, l'analyse porte sur l'estime de soi positive qui naît de l'appartenance au groupe social. Dans le second, le SCT traite de la manière dont l'individu évalue son inclusion ou son exclusion du groupe (Brown, 2000). La plupart des auteurs s'accordent à dire que l'identité sociale est un concept multidimensionnel, s'exprimant par l'appartenance, et par conséquent l'engagement de l'individu envers un ou plusieurs groupes sociaux de référence (Cameron et Lalonde, 2001 ; Ellemers et al, 1999 ; Jackson, 2002)<sup>77</sup>.

identités multiples. Celle où l'identification débouche concrètement sur des comportements ou actions explicites liés à l'engagement au travail (Cross, Parham, & Helms, 1998).<sup>78</sup>

En référence à l'engagement au travail, le lien à l'entité organisationnelle reste la représentation la plus emblématique l'identification sociale (M. B. Brewer & Gardner, 1996; Klandermans & Van Vuuren, 1999; Sedikides, Gaertner, Sedikides, & Brewer, 2001). Dès lors, les facettes les plus saillantes de l'identité sociale, selon les situations ou les contextes, tendent à expliquer différentes attitudes et comportements individuels dont l'engagement organisationnel (John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). Justement, les logiques institutionnelles et culturelles portées par les organisations sont matière à identification pour les individus. En fait l'organisation offre à tout employé un locus d'identification. Ce qui fait que tout changement organisationnel affecte inévitablement la relation, ainsi que le processus d'identification individuel par rapport à l'organisation (Price & van Dick, 2012). L'identification sociale se forme donc à plusieurs niveaux : individuel, groupal, communautaire, culturel, c'est-à-dire aussi institutionnel (A. Mucchielli, 2011).

A mesure que les logiques institutionnelles se transforment, les identités sociales, notamment de rôle, évoluent elles-aussi dans le sens de réduire les éventuelles dissonances cognitives créées par l'incompatibilité entre identités organisationnelles et individuelles contraires ou "contradictoires". Un "affrontement" qui donne naissance à de nouvelles identités sociales (Givern and al, 2015).

D'autre part, le contexte détermine quelle facette de l'identité individuelle sera mobilisée et quelle autre sera laissée en veilleuse (Ashmore et al, 2004). Najel (1994) et Phinney (2007) parlent à ce propos d'identités saillantes (Najel, 1994; Phinney & Ong, 2007). Une théorie selon laquelle une identité peut prendre une importance (explicite ou implicite) particulière dans différentes situations ou contextes. Le concept de saillance identitaire est particulièrement important ici dans la mesure où l'identité ou les identités les plus saillantes ont tendance à déterminer les efforts que nous sommes prêts à consentir, notamment sous la forme d'expressions individuelles d'attachement et d'engagement envers le collectif (John P. Meyer, Becker, & Dick, 2006; Nagel, 1994; Phinney & Ong, 2007; Stryker & Serpe, 1982). Chez les employés publics, ce lien étroit entre identité, identification et comportements est décrit par Leisink et Knies (2018) en ces termes : "*Public servants' actual behaviours and their self-identity are loosely coupled: there are public servants subscribing to the traditional public*

---

<sup>78</sup> Cette théorie rappelle les différents stades de motivation dans la Théorie de l'auto-détermination (Deci and Ryan, 2005) et pourrait aider à fonder une théorie de l'engagement-désengagement.

*service identity who refuse or circumvent working to managerialist rules (Jeannot, 2006) while others work with them pragmatically without a related change in their own self-understanding (Meyer and Hammerschmid, 2006; Rondeaux, 2014).*" (Leisink & Knies, 2018, p. 450).

En écho au modèle d'identification proposé par Rousseau (1998), la recherche a montré que l'on s'identifiait de façon plus forte aux ancrés les plus proximales : par exemple une identification plus forte à son équipe de travail qu'à l'organisation globalement considérée. Cette position est également celle défendue par Riketta et Van Dick (Michael Riketta, Van Dick, & Rousseau, 2006; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004). Si la personnalité du manager, les associations professionnelles, les sections syndicales ou l'organisation représentent des cibles concrètes d'identification, d'autres cibles telles que les buts et les valeurs organisationnels sont plus abstraites (T. E. Becker & Billings, 1993; A. Cohen & Hudecek, 1993; Paillé, 2005). Cependant, quelle que soit la nature de la cible (ou ancre), l'identification produit divers effets sur les attitudes et les comportements individuels dont possiblement l'engagement.

La réaction émotionnelle résultant de tout processus d'identification produit différentes conséquences telles que le favoritisme, le développement de stéréotypes, voire une plus grande réceptivité à l'influence sociale (Blanton, Christie, & Dye, 2002 ; Cameron, 2004 ; Hogg & Terry, 2000 ; Jackson, 2002 ; Rousseau, 1998). Spécifiquement, l'individu devient plus coopératif et altruiste, d'où un enracinement plus marqué dans son groupe social de référence (Van Dick et al, 2004). Si les liens entre identification et engagement sont admis depuis longtemps (Burke & Reitzes, 1991; Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999; Stryker & Serpe, 1982), un consensus semble de plus en plus se former autour de l'idée que différentes modalités concrètes d'identification impliquent différentes formes d'engagement organisationnel et au travail. Par exemple, les individus les plus prompts à développer une identité relationnelle seraient davantage engagés envers leurs équipe de travail ou leur superviseur (T. E. Becker, 2016; J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001; John P Meyer et al., 2013; Paillé, 2005; D. van Knippenberg & van Schie, 2000).

Ainsi donc les différentes ancrés possibles d'identification sociale (par ex. organisation, équipe de travail, groupe professionnel, ou encore syndicat) forment potentiellement autant d'identités de rôle<sup>79</sup> susceptibles de venir renforcer l'enracinement social, voire l'engagement au travail (D. van Knippenberg & van Schie, 2000). Selon le rôle campé à un moment donné, l'identité ou les

---

<sup>79</sup> C'est-à-dire des identités se construisant autour d'une profession, un métier ou le type de tâches accomplies au travail (Schott, Van Kleef, & Noordegraaf, 2016).

identités relatives deviennent plus ou moins centrales ou saillantes (Blake E Ashforth, 2016; Forehand, Deshpandé, & Reed II, 2002; Stryker & Serpe, 1982)<sup>80</sup>. Meyer et al. (2006) ajoutent que la nature et la force de l'identification déterminent la nature et la force de l'engagement organisationnel (Meyer et al, 2006).

### *Identification sociale dans le secteur public et engagement au travail*

Traditionnellement marquée par l'éthos public (I. Fortier, 2012; S. Horton, 2006b), l'identité des employés publics est un trait distinctif, empreint entre autres des valeurs d'intégrité, de probité, d'honnêteté et de neutralité. L'éthos désigne dès lors un "Esprit public" fondé sur l'intérêt général et le service à la communauté (Perry et Wise, 1990, Amber, 2003). Il s'agit en d'autres termes d'une éthique de l'obéissance et de la soumission à la hiérarchie, ainsi qu'aux règles de droit (Emery et Giaque, 2005). En plus de placer les responsabilités publiques entre des mains expertes, les administrations ont de tout temps recherché chez leurs employés un sens élevé de la responsabilité, c'est à dire un sens *éthique* (Isabelle Fortier, 2013). L'éthos public fonde ainsi l'ensemble des attentes que l'on se fait du service et de la fonction publics. Il contribue à la formation de l'identité des employés publics en tant que groupe professionnel distinct.

La diversité des ancrages identitaires dans le secteur public tels que décrits dans plusieurs travaux empiriques, multiplie les possibilités de congruence, d'interdépendance et d'interconnexion ; lesquelles font naître le sentiment d'une destinée commune avec le groupe social ou la communauté de référence (groupe de travail, équipe ou profession), et donc possiblement un engagement au travail (A. Buffat, 2014; Sylvia Horton, 2006; Simosi, 2013; Yang, Wu, Chang, & Chien, 2011). Bien qu'à peine abordée par les travaux en management public, cette relation entre l'appartenance au secteur public et l'engagement au travail peut être inférée en mobilisant les résultats d'études menées dans des disciplines connexes tels que la sociologie et la psychologie etc... (Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004; Hassan, 2012; C. A. O'Reilly & Chatman, 1986; Stryker & Serpe, 1982)<sup>81</sup>. Pour prendre exemple sur l'engagement

---

<sup>80</sup> Toutefois, les conséquences de l'identification organisationnelle, généralement perçues sous un angle positif peuvent s'avérer négatives, par exemple en cas de sous-identification, voire de désidentification. La désidentification survient lorsque l'individu se définit par opposition aux attributs (ou principes) caractérisant son groupe social de référence (Elsbach & Bhattacharya, 2001). Une faible identification est par conséquent source d'instabilité. Elle génère également un sous engagement. Par contre, une identification trop forte ou encore le fait de vouloir préserver à tout prix une identité qui n'est plus d'actualité est potentiellement problématique (Blake E Ashforth & Johnson, 2001; Dukerich, Kramer, & Parks, 1998)

<sup>81</sup> D'ailleurs, les premières conceptualisations de l'engagement organisationnel utilisaient indistinctement les termes identification et engagement (Kelman, 1958; C. A. O'Reilly & Chatman, 1986; Daan Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

organisationnel, et selon la théorie de l'échange social, le fait de se voir valorisé et soutenu pousse tout individu à s'identifier à son organisation (R. Eisenberger et al., 1990).

Selon Kanter (1990) l'engagement s'apparente à un arrimage des identités individuelles à la sphère de travail (d'où l'idée d'*ancree* d'engagement mobilisée dans cette thèse). Dans la même veine, Reichers (1985) a affirmé que l'existence d'identités multiples faisait également naître des engagements multiples (Reichers, 1985). Chez Rousseau (1998), la nature de l'identification, en affectant le schéma mental de l'individu, détermine la nature de la relation entre ce dernier et son groupe social de référence - en l'occurrence l'organisation (Rousseau, 1998). D'ailleurs, dans le modèle théorique intégré des identités sociales et de l'engagement au travail développé par Meyer, Becker et Van Dick (2006), les auteurs concluent que les personnes exprimant une identité situationnelle (par exemple une identité de rôle qui en principe une identité variable selon les tâches à accomplir) auraient tendance à développer un engagement basé sur l'échange (John P. Meyer, Becker, & Dick, 2006). *A contrario*, les individus ayant une identité plus stable et enracinée seraient susceptibles d'afficher un engagement durable, parce que basé sur les valeurs partagées, notamment avec un collectif<sup>82</sup>.

En tant que canal de régulation important pour l'investissement au travail, l'identification à l'organisation représente une dimension clé de l'engagement organisationnel normatif (John P. Meyer, Becker, & Dick, 2006; D. M. Rousseau, 1998b; Stryker, 2003). C'est notamment aussi le cas pour l'identification au rôle (Poulsen, 2007), par exemple l'identification à un métier spécifique ou aux tâches qu'il incombe. Lorsqu'il est engagé envers une identité de rôle (en l'occurrence le rôle d'employé public) l'individu choisit d'agir de manière constante et cohérente par l'observation des principes et des logiques d'action liés à ce rôle. L'engagement a en plus ceci de particulier qu'une fois ce choix opéré, il conditionne par la suite les autres options possibles (H. S. Becker, 1960; Ibarra & Obodaru, 2016). Cependant au-delà du rôle, l'identification au collectif revêt une importance toute particulière pour l'engagement au travail (Meyer and al, 2006). Dans ce cas, le collectif agit comme un cadre structurant les attitudes et comportements au travail (J. P. Meyer & Morin, 2016; Michael Riketta et al., 2006).

---

<sup>82</sup> L'un des principaux intérêts de ce modèle est la distinction qu'il opère entre les engagements fondés sur les valeurs (par ex. engagement normatif) et ceux fondés sur l'échange (par ex. engagement calculé) (John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). Toutefois, c'est un modèle qui s'affinera bien plus tard avec trois principales catégories d'individus ayant les prédisposition identitaires suivantes : une identité relationnelle (se traduisant par un engagement plus fort envers le superviseur et l'équipe), une identité collective (se traduisant par un engagement plus fort envers l'organisation) et une identité individuelle (se traduisant possiblement par un engagement essentiellement tourné vers la carrière personnelle) (John P Meyer et al., 2013).

Dans cette thèse, nous entendons par "collectif" le corps invisible des employés publics. Malgré leur hétérogénéité dans le contexte suisse, ils n'en constituent pas moins une catégorie spéciale d'employés (à la fois au sens statistique et au sens sociologique). De l'avis de certains auteurs, ce statut social conféré par l'appartenance au collectif est lui-même source d'engagement organisationnel et au travail (Giauque & Caron, 2005). Selon toute vraisemblance donc, tout évènement contribuant à relativiser cette identité collective d'employé public (en remettant par exemple en cause les valeurs et les modèles partagés) serait susceptible de perturber l'engagement des individus envers cette entité sociale de référence (A. Mucchielli, 2011). Or les réformes NMP peuvent s'interpréter comme une remise en cause des marqueurs identitaires traditionnels de l'employé public. Ce faisant, l'esprit entrepreneurial, en tant que nouvelle identité prescrite dans le secteur public, questionne la force du lien qui relie encore l'employé public à son travail, son organisation, ou plus généralement à sa sphère professionnelle (T. Christensen & Laegreid, 2007a; Moon, 2000).

Cependant, l'éthos public classique, malgré son importante évolution sous l'effet des réformes NMP, n'a pas pour autant complètement disparu. Poulsen (2007) affirme à ce propos que les identités dans le secteur public ont été marquées par différentes couches archéologiques, notamment en raison de la présence simultanée d'un ancien et d'un nouvel ordre organisationnels (Poulsen, 2007). Chacune de ces identités peut apparaître comme dominante selon l'interprétation individuelle du rôle d'employé public ou en conflit avec d'autres identités de rôle espérées (Isabelle Fortier, 2013).

Au final, on peut considérer l'identité sociale comme un levier essentiel pour l'engagement au travail. Rappelons premièrement que la congruence Personne-environnement reste avant tout une adéquation des identités (individuelle et organisationnelle) : soit parce que l'individu fait le choix d'intégrer une organisation en raison d'une *identité* commune perçue ; soit parce qu'il éprouve le besoin d'appartenir à un groupe social dont les membres partagent avec lui certaines valeurs et traits spécifiques (A. L. Kristof-Brown et al., 2005). Deuxièmement, les identités collectives peuvent être mobilisées pour expliquer la nature et le niveau de l'engagement au travail. Troisièmement les individus sont susceptibles de développer des engagements multiples, tout comme ils peuvent s'identifier à des ancrs multiples. En clair, les différentes façons de s'identifier préfigurent différentes formes d'engagement au travail (Paillé, 2005).

À partir des processus d'échange social présentés dans ce chapitre, le lecteur remarquera toute la complexité des enjeux sous-jacents à l'engagement au travail. En premier lieu la congruence Personne-environnement (de travail) implique des valeurs individuelles et organisationnelles partagées. Source de bien-être et structurant l'action, l'adéquation avec l'environnement de travail préside à diverses formes d'attitudes et de comportements dont l'engagement au travail

(C. A. O'Reilly & Chatman, 1986). Les valeurs sont aussi le canal privilégié par lequel l'individu s'identifie à l'organisation ou plus spécifiquement aux sous-groupes sociaux présents dans sa sphère de travail. Dans ce dernier cas naît alors une communauté d'intérêts, notamment en lien avec le projet organisationnel, dont la force nourrit l'engagement au travail (Meyer et al, 2006).

Cependant la congruence personne-environnement de travail touche aussi les motivations, notamment de service public. Souvent considérée comme des bases de l'engagement au travail, la satisfaction des besoins motivationnels représente un levier important d'engagement au travail (même si l'engagement nourrit également la motivation) et d'identification dans son environnement de travail. Ainsi les valeurs partagées, l'identification, et la satisfaction des besoins motivationnels sont autant de dimensions de la congruence Personne-environnement de travail. Une congruence permettant à l'individu de se sentir engagé (Benjamin Schneider et al., 1995).

Dans la Figure 7 ci-dessous, les trois mécanismes majeurs de la perspective PE-FIT de l'échange social (valeurs, motivations et identification) sont présentés. Ces mécanismes s'inscrivent dans une théorie globale de l'échange social. Ils permettent de comprendre dans quelle mesure une adéquation ou inadéquation avec l'environnement de travail serait susceptible d'affecter les niveaux ou les formes d'engagement au travail chez les employés publics. En lien avec l'objectif de cette thèse, nous situons par conséquent notre analyse dans le contexte des mutations institutionnelles, organisationnelles, managériales et axiologiques qui ont marqué les organisations publiques de l'époque bureaucratique (1950-1980) à l'époque post-bureaucratique plus contemporaine en Suisse, c'est-à-dire en gros depuis les années 2000. Ces mutations, en questionnant l'adéquation employé public vs environnements de travail managérialisés, affectent possiblement les formes d'engagement sous-tendant actuellement les relations d'emploi dans le secteur public.

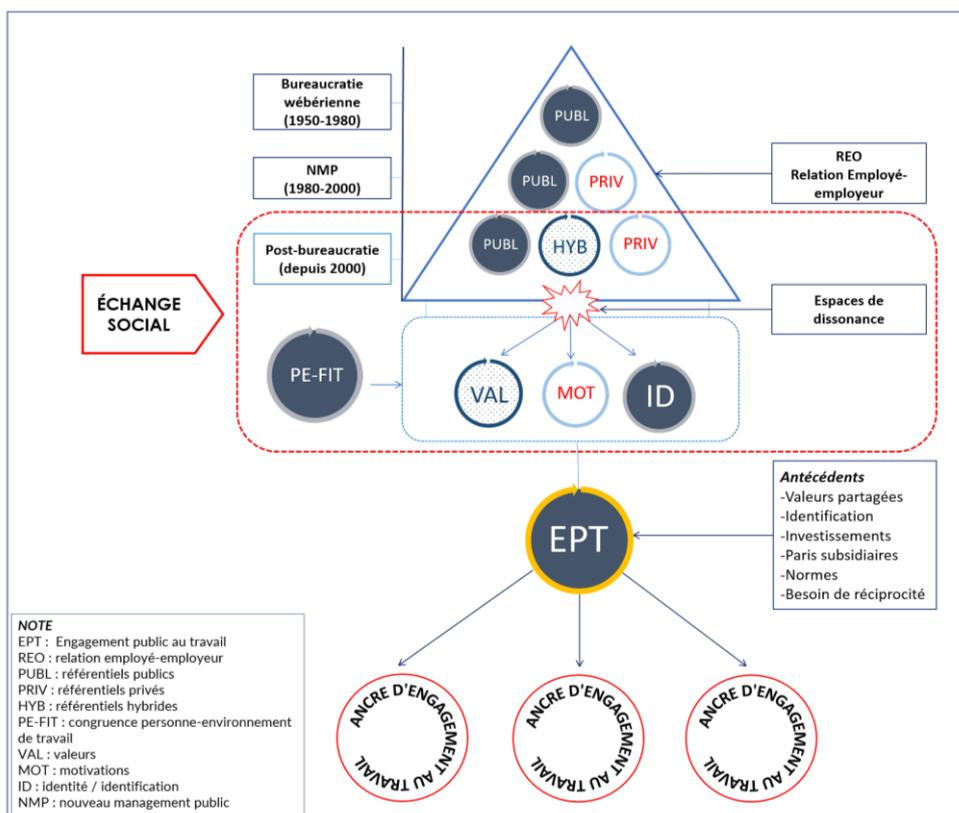


Figure 7: L'engagement au travail et ses mécanismes psycho-sociaux sous-jacents

## CHAPITRE IV : Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche

Notre revue de la littérature sur l'engagement organisationnel et au travail a permis de mettre à jour la complexité de l'engagement organisationnel, en même temps que le dynamisme de ce concept majeur des théories du comportement organisationnel. Cette complexité traverse également le temps. On le voit à travers les multiples définitions et perspective mobilisées dans la recherche, mais également à travers les nombreux débats sur sa dimensionnalité. Plus intéressant encore sont les discussions sur la centralité de l'entité organisationnelle comme ancre par excellence d'engagement au travail (A. J. Morin et al., 2010). Ces débats, particulièrement utiles pour le secteur public, s'invitent aujourd'hui sur le terrain des environnements post-bureaucratiques de travail (Emery 2012).

Nous avons en outre montré que l'importance de l'ancre Organisation tendait à être relativisée dans la littérature. Somers et Birnbaum (2000) ont par exemple confirmé, à la suite de Carson et al (1999), que les employés engagés envers leur carrière affichaient des comportements au travail bien plus positifs (et exprimaient moins l'intention de quitter) que les employés engagés envers l'organisation (Carson et al., 1999; M. Somers & D. Birnbaum, 2000). En écho à ce qui précède, la recherche sur le "*commitment*" s'est souvent accommodée d'une myopie organisationnelle, sa caractéristique la plus dominante jusqu'ici, au risque de minimiser la complexité particulière de l'engagement au travail dans le secteur public (A. Cohen, 2003; Hunt & Morgan, 1994; John P. Meyer & Allen, 1991; A. E. Reichers, 1985).

Deuxièmement, le lien d'engagement s'inscrit en réalité dans de multiples mécanismes d'échanges psycho-sociaux (identification, valeurs et motivation) qui augurent d'ancres d'engagement au travail diverses. Une étude de ces ancres multiples d'engagement au travail permettrait donc de mieux en délimiter la spécificité publique. Dans cette optique, nous proposons comme base préalable de réflexion que l'engagement au travail se développe potentiellement envers des ancres tangibles ou abstraites. Il exprime en outre la force d'un lien, variable en degré et en nature, selon certains déclencheurs situationnels ou structurels ; en conséquence de quoi naissent chez l'employé différents comportements désirables (loyauté, fidélité à son emploi et à son organisation, comportements extra-role etc.).

La théorie des champs de Lewin (1943), et plus tard celle des engagements emboîtés de Lawler (1992) offrent à propos des ancres multiples d'engagement au travail un cadre intéressant d'analyse : la première parmi ces théories examine comment certaines ancres d'engagement, en l'occurrence les plus proches d'un point de vue psychologique, produisent leurs effets sur les comportements individuels (E. E. Lawler, 1992; Kurt Lewin, 1943; Redman & Snape, 2005).

La seconde explique à quel point les individus se trouvent potentiellement imbriqués dans différents sous-groupes organisationnels. Sous-groupes dans lesquels ils développent leurs engagements au travail, avec comme conséquence une série de comportements discrétionnaires ou focaux, c'est-à-dire spécifiquement orientés vers (et donc pertinents pour) une ou plusieurs ancrés d'engagement au travail (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001; Stets & Burke, 2000).

Qu'elles soient proximales, locales ou latentes, les ancrés multiples d'engagement au travail ne s'excluent pas mutuellement. Elles reflètent simplement le fait que les relations employé-employeurs peuvent être unitaires, plurielles ou radicales, en fait multimodales (J.-W. Kim & Rowley, 2005). D'où les premières questions de recherches suivantes :

**Q1 - Quelles sont les ancrés dominantes d'engagement au travail identifiables chez les employés publics dans les environnements post bureaucratiques actuels ?**

Q1.1 Quelles ancrés d'engagement autres que l'Organisation trouve-t-on chez les employés publics ?

Q1.2 Quelles typologies (conceptuelles ou empiriques) d'ancrés d'engagement au travail émergent en fonction des variables individuelles et organisationnelles mobilisées ?

Q1.3 Quel modèle structurel ressort de l'analyse des données ?

L'examen de la littérature montre aussi que les travaux sur l'engagement au travail dans le secteur public se contentent bien souvent de comparer les antécédents public-privés, ou d'étudier les profils d'engagement formés par différentes combinaisons des trois dimensions du modèle d'Allen et Meyer (1990) (Markovits, Davis, & Van Dick, 2007; Mark Somers & Dee Birnbaum, 2000; Vandenberghe, 2005).

Alors que les ancrés extra-organisationnelles d'engagement au travail ne sont quasiment pas connues, ces dernières recèlent potentiellement des caractéristiques susceptibles d'enrichir la dimension publique de l'engagement au travail dans les environnements post-bureaucratiques. Nous pensons qu'en démontrant la singularité de l'engagement au travail dans le secteur public, il serait possible de mieux prédire les attitudes et comportements chez les employés publics. Dans ce cadre une analyse plus fine, se focalisant sur les ancrés (cibles) d'engagement au travail, permettrait à notre avis d'obtenir des éclairages supplémentaires. D'autant plus si cette démarche contribue à identifier d'autres ancrés d'engagement au travail à côtés celles communément étudiées.

Notre deuxième série de questions de recherche se présente donc comme suit :

**Q2 - Quelle publicité recèlent les ancres d'engagement identifiées ?**

Q2.1 Quelle est le degré de publicité des ancres identifiées ?

Q2.2 Quelles ancres, en fonction du degré de publicité, sont saillantes selon le type d'environnement de travail (public ou hybride) ou de fonction (publique ou générique) considéré. Que donnent les analyses croisées organisation publique vs fonction générique, ou organisation hybride vs fonction publique ?

Cette problématique de la spécificité de l'engagement public prend aujourd'hui un sens particulier car pendant longtemps la fidélité à l'organisation publique, notamment sous l'ère classique dite wébérienne, a caractérisé l'essentiel de la relation d'emploi dans le secteur public (F. Biétry, 2012). Sauf que le véritable employeur y est rarement l'organisation en tant que telle. Or, l'orientation client et la gouvernance démocratique qui imprègnent actuellement le management public à la faveur des réformes NMP risquent de démultiplier des loyautés possibles au travail chez les employés publics (Bozeman & Moulton, 2011; R. B. Denhardt & J. V. Denhardt, 2003; Jongbloed, 2015; Laegreid & Rykkja, 2015; Stoker, 2006). Ces loyautés (ou engagement) multiples constituent un postulat important de la présente thèse, qui ambitionne d'étudier les ancres potentiellement diverses d'engagement au travail dans le secteur public suisse d'aujourd'hui.

De fait, l'existence d'engagements multiples est désormais acquise dans la littérature (Cohen, 2003; Morrow, 1983). Par contre, la nature de ces ancres dans le secteur public, en l'occurrence leur publicité, n'a pas encore suffisamment été étudiée (Bozeman & Bretschneider, 1994). En réalité, aucune étude scientifique à ce jour ne permet d'affirmer avec certitude en quoi l'engagement au travail des employés publics diffère de celui par exemple des employés du secteur privé. Par conséquent, analyser la publicité (caractère public) des ancres d'engagement au travail chez les employés publics permettrait de jeter les bases d'une contextualisation nécessaire de l'engagement au travail dans le secteur public. Pour répondre à nos différentes interrogations, nous adoptons ci-après une méthodologie mixte en deux phases. D'abord une analyse qualitative soutenue par une série d'entretiens semi-directifs afin de déceler les ancres d'engagement au travail chez les employés publics. Ensuite, une enquête par questionnaire permettant de confirmer, parmi les ancres identifiées, les plus saillantes, tout en évaluant la publicité qu'elles recèlent. Nous présentons en détail dans la partie qui suit ce design méthodologique.

## **PARTIE II**

# **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## CHAPITRE V : Approches méthodologiques

### Résumé

L'objectif annoncé dans cette thèse étant d'examiner l'engagement au travail à travers ses ancrés multiples (ceci dans les contextes post-bureaucratiques plus ou moins hybrides), nous proposons ci-après, avant de présenter le design méthodologique, notre propre définition de l'engagement au travail dans le secteur public :

*L'engagement public au travail désigne la manière dont l'employé du secteur public s'identifie, s'attache, et exprime sa loyauté, parfois au-delà d'intérêts purement individuels ou organisationnels, envers des ancrés (entités, activités, comportements, ou idée abstraites) se distinguant par leur publicitude plus ou moins saillante.*<sup>83</sup>

Cette définition emprunte à Vandenaabeele (2007) l'idée qu'il faudrait dépasser l'organisation publique pour mieux appréhender les attitudes et comportements individuels liés à l'engagement au travail. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'il a proposé une définition du PSM comme dépassant les intérêts purement individuels ou organisationnels (Vandenaabeele, 2007). Notre définition emprunte également à Valéau (2007, 2014) dont les travaux insistent sur la composante identitaire de l'engagement au travail (Valéau, 1998; Valéau, Mignonac, Vandenberghe, & Gatignon-Turneau, 2010). Elle reconnaît en outre que les notions d'attachement affectif et de loyauté sont au cœur de l'engagement au travail. Quant aux ancrés d'engagement au travail, leur variété potentielle a longtemps souffert d'une définition insuffisamment large. Sans les nommer spécifiquement, la définition proposée ici parle d'entités, d'activités, de comportements et d'idées abstraites comme autant d'ancres potentielles d'engagement au travail. L'autre particularité de cette définition de l'engagement public au travail est de concevoir la sphère professionnelle comme un écosystème dans lequel plusieurs liens d'engagement peuvent être observés. Ce qui nous amène à dépasser le cadre organisationnel strict pour considérer un engagement au travail multi-cibles ou encore multi-ancres. Enfin, et c'est là sa valeur ajoutée, la définition de l'engagement public au travail proposée ici suggère que les ancrés d'engagement recèlent potentiellement une publicitude saillante. Ceci pour marquer la différence avec toute autre forme d'engagement au travail. La publicitude est en effet le critère par lequel nous pourrions ensuite caractériser l'*Engagement public au travail* (comparativement à d'autres contextes). Et c'est tout l'intérêt de cette thèse que de définir à la fois les contours de l'engagement au travail dans le secteur public suisse, et des critères pour en qualifier la publicitude<sup>84</sup>. Par analogie au concept d'identité saillante (J. P. Meyer & Morin, 2016; Stets & Burke, 2003), la "publicitude saillante" se rapporte à la primauté et à la centralité du caractère public d'une ancre d'engagement.

L'identification d'ancres dominantes d'engagement au travail dans le secteur public suisse, et l'estimation de leurs publicitudes se fera en adoptant une méthodologie mixte séquentielle (un volet qualitatif exploratoire précédant un volet quantitatif à visée confirmatoire) que nous décrivons ci-après.

---

<sup>83</sup> Définition Inspirée de Vandenaabeele (2008) et Valéau (2002, 2004, 2007)

<sup>84</sup> Ce qui signifie accessoirement de construire un outil de mesure des ancrés d'engagement au travail.

## 5.1. Un design mixte séquentiel

S'inscrivant dans la tradition des sciences humaines dont l'objectif est de décrire, comprendre, expliquer et évaluer les faits sociaux, notre démarche se veut mixte (J-F Chanlat, 1989). Ainsi, en l'absence d'une échelle validée permettant de mesurer de façon neutre toute ancre d'engagement au travail, nous avons décidé d'interroger dans un premier temps des informateurs clés, employés par diverses administrations publiques. Ces répondants ont été questionnés sur les dimensions et les ancrages les plus importants de leur engagement au travail : c'est-à-dire ce envers quoi ils s'investissent le plus, à quoi ils restent attachés quels que soient le type d'organisation ou la fonction occupée. L'enquête qualitative a consisté à interroger puis à classer l'engagement au travail de nos répondants. Elle a permis d'enrichir une taxonomie des ancres d'engagement que Fornes et Rocco (2013) font reposer sur deux orientations principales : un axe organisationnel et un axe individuel (Fornes & Rocco, 2013). Quant à l'enquête quantitative qui lui fait suite, elle reprend à son compte les résultats de la première phase de recherche pour mesurer la saillance mais également la publicité des différents ancrages préalablement décrits. Cette approche est d'ailleurs celle préconisée par S. Jaros (2012) : "*The first step to measuring commitment to multiple targets should be to conduct interviews with employees to find out what the relevant targets are in their organization. Then a valid organizational commitment scale could be adapted to measure commitment to each, and these target-specific scales should correlate highly with a measure of overall organizational commitment.*" (S. Jaros, 2012, p. 354). À terme, notre objectif est de découvrir s'il est pertinent de parler d'un engagement au travail qui serait spécifiquement public, et comment cet engagement varie dans des environnements à plus ou moins forte publicité (H. G Rainey, 2011).

### 5.1.1. Fondements épistémologiques

Comme le soutiennent les approches constructivistes interprétatives, la réalité sociale n'est jamais fixée : elle est plutôt contingente (Dupuis, 1990; Watzlawick, 1988). Dans notre cas, la dynamique des rapports sociaux dans l'organisation telle que conçue par les répondants permet d'approcher avec plus de "justesse" leur relation au travail dans le secteur public. Comme le présentent Stavrakakis et Howarth (2000) : "*(...) theory cannot be separated wholly and objectively from the reality it seeks to explain, as theoretical practices are themselves partly constitutive of (and shaped by) the social worlds in which the subjects and objects of research find themselves. At least in the social sciences, this means that there is a weakening of the once sacrosanct distinction between objective scientific explanations and subjective hermeneutical descriptions and understandings.*" (Stavrakakis, Horwarth, & Norval, 2000, p. 6). Ce travail envisage donc de *décrire* afin de mieux les *comprendre*, les sens et les orientations

potentiellement multiples que les employés publics donnent à leur relation à l'emploi. Ceci dans des contextes organisationnels dont les systèmes de valeurs sont susceptibles d'avoir beaucoup évolué sous l'effet des réformes administratives de ces dernières décennies.

Nous adoptons dès lors une perspective socioconstructiviste et interprétative<sup>85</sup> en considérant que les individus impactent mais sont aussi impactés par leurs environnements de travail au sein desquelles ils sont en constante interaction (Creswell, 2008). Ainsi la nature des rôles qu'ils campent et les institutions encadrant leurs conditions de travail ne sont pas neutres dans la manière dont ils s'engagent au travail. Dans ce contexte, le plus important ici n'est pas tant le "*statut de "vérité" en tant que telle de la réalité observée, mais [les] conditions et [les] processus sociaux de son émergence*" (Baumard, 1997). De plus, cette approche (constructiviste) permet de considérer que notre objet de recherche (l'employé public) fait partie intégrante d'un système de valeurs, d'une réalité "intersubjective" et "situationnelle" influencée par les acteurs dudit système (employés et responsables hiérarchiques), mais également par le va-et-vient incessant du chercheur entre son terrain et les concepts théoriques mobilisés (Baumard, 1997; Charmaz, 2014). C'est bien pour cela que notre posture, dans cette thèse, s'est voulue ouverte sur la complexité inhérente du vécu et *in fine* de l'engagement au travail.

Avant d'aborder en détail ces considérations méthodologiques, nous évoquons ci-après notre terrain de recherche.

---

<sup>85</sup> Dans le sens du *Verstehen* de Weber pour qui l'approche interprétative désigne une reconstruction réflexive et une interprétation des actions des autres, de sorte à ce que le sens émerge des intentions et des buts de l'individu.

### 5.1.2. Terrain de recherche

#### *Les emplois publics face à une inévitable hybridation culturelle*

La diversité des cadres de référence pour étudier les organisations publiques laisse augurer une diversité de rapports possibles entre individus et organisations. Selon Emery et Martin (2009), la relation employés-employeurs dans l'après-fonctionnariat se caractérise par le court terme, une culture de la performance, avec un souci constant de développement de l'employabilité et de la mobilité. Dans un tel contexte, l'ancrage de l'engagement au travail est susceptible de porter sur les référentiels métiers, à défaut des valeurs et des buts du fonctionnariat. Ce qui signifie également une concurrence potentielle entre référentiels spécifiquement publics et principes du secteur privé. À ce titre, l'administration publique suisse offre un cadre d'analyse intéressant (Emery & Giaque, 2014b). Comme le constate un nombre croissant de travaux, la dynamique prédominante est celle d'un mélange des genres et d'une hybridation au niveau des valeurs, des statuts et des pratiques managériales. D'où le constat chez les employés publics d'un flou identitaire, ou encore d'une identité désormais plus complexe voire "fluide" :

*"La frontière entre le monde des organisations publiques et celui des organisations privées tend à s'estomper. (...) les agents publics sont aujourd'hui à la recherche d'une identité fuyante, "assis entre deux chaises", ne sachant plus quelles sont les valeurs sur lesquelles asseoir leurs activités professionnelles. (Emery et Giaque 2007 : 5 et 28).*

On voit ainsi apparaître de nouveaux métiers dans les organisations managérialisées : médecins-gestionnaires, juges-managers (Philippe Bezes et al., 2012; Emery & deSantis, 2014). L'apparition de ces nouveaux métiers suscite d'emblée une concurrence avec les professions traditionnelles du secteur public. Un autre changement paradigmatique est l'apparition d'une régulation managériale contrastant avec la régulation par les pairs jusqu'alors en vigueur chez les couches professionnelles (Evetts, 2006; Freidson, 1990).

En confrontant les logiques de transformation des identités organisationnelles (en contexte d'hybridation culturelle) aux changements vécus par les professionnels du secteur public, quatre cas se présentent : premièrement, le discours officiel de réforme dans le secteur public qui vise à ajouter une couche managériale aux métiers du secteur public. Dans ce cadre, comme l'illustre la Figure 8 ci-après, une combinaison entre les principes professionnels et managériaux est attendue (Alvehus, 2017). Cependant, la situation est vécue différemment si la logique publique domine la logique managériale (deuxième cas de figure), ou encore si la logique managériale tend plutôt à supplanter le métier (troisième cas de figure). Le quatrième cas traduit une possible confusion entraînant soit le rejet des injonctions entrepreneuriales (souvent contradictoires avec une éthique publique), soit une reconstruction identitaire par la négative (A. Buffat, 2014). Certes il a toujours existé dès le départ des métiers spécifiquement publics et d'autres moins.

Toutefois, cette tendance semble s'être accentuée avec les réformes NMP, rendant certaines fonctions de plus en plus hybrides dans le secteur public (Emery & Gerber, 2011; Noordegraaf, 2007). L'hybridation des métiers publics se traduirait donc en définitive par l'émergence de nouvelles identités, de nouveaux rôles, de nouvelles valeurs, et partant de nouvelles formes d'engagement au travail (Denis, Ferlie, & Van Gestel, 2015).

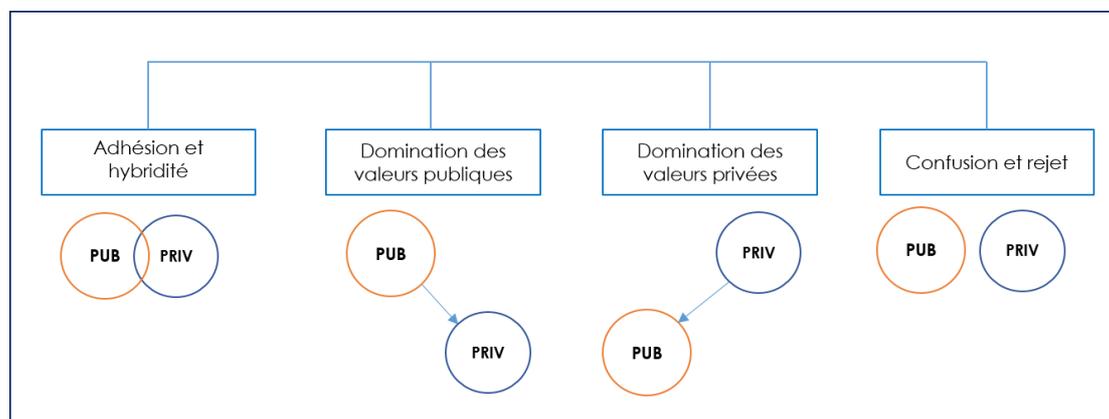


Figure 8 : Représentation dynamique des conséquences de l'hybridation culturelle

Au final, on constate que les effets de l'hybridation culturelle qui affecte les secteurs publics européens sont davantage marqués dans un environnement aussi ouvert que l'administration publique suisse. Même si la littérature ne traite pas encore assez de l'engagement au travail des employés en contexte hybride, elle s'en approche cependant avec les travaux examinant des attitudes et comportements lors d'importants changements organisationnels (Chordiya, Sabharwal, & Goodman, 2017; Gao-Urhahn et al., 2016; Giauque, 2016; Solinger et al., 2015). Pour ces dernières études, c'est souvent la perte de repères, en particulier des logiques d'appartenance, qui est pointée (S. Horton, 2006a), toutefois sans référence spécifique aux effets d'une éventuelle hybridation culturelle. Or les nouvelles réalités de l'emploi, de l'avis de nombreux auteurs, appellent de nouvelles façons de mesurer l'engagement au travail (S. Jaros, 2012; H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; J. P. Meyer & Morin, 2016). En particulier, la construction d'une échelle applicable à la plupart des ancres existantes d'engagement au travail serait une contribution importante pour la recherche actuelle. C'est aussi l'un des "produits" de cette thèse de proposer une telle échelle permettant de mesurer l'importance de certaines ancres d'engagement au travail chez les employés publics (H. J. Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014).

### 5.1.3. Méthodes, propositions et hypothèses

La perspective mobilisée dans cette recherche permet d'étudier en quoi l'hybridation culturelle, identitaire, et axiologique à l'œuvre depuis plus de trois décennies dans l'administration publique suisse peut être associée à diverses formes d'engagement (ou ses ancres) au travail chez les employés publics. Nous lions en effet la congruence personne-environnement de travail aux attitudes et comportements des personnes évoluant dans ces mêmes environnements. Pour ce faire, un dispositif en deux phases est mobilisé : une première phase inductive basée sur des entretiens dont le but est de faire ressortir les ancres d'engagement au travail des agents publics interrogés jusqu'à saturation des thématiques évoquées. La seconde phase, à visée confirmatoire teste l'importance et la publicitude des ancres découvertes sous différentes conditions organisationnelles et d'emploi (organisations publiques ou hybrides ; emplois publics ou génériques (standards) (Lincoln, 1985; Merriam, 2014; Stake, 1995). Cette démarche méthodologique est illustrée par la Figure 9 suivante :

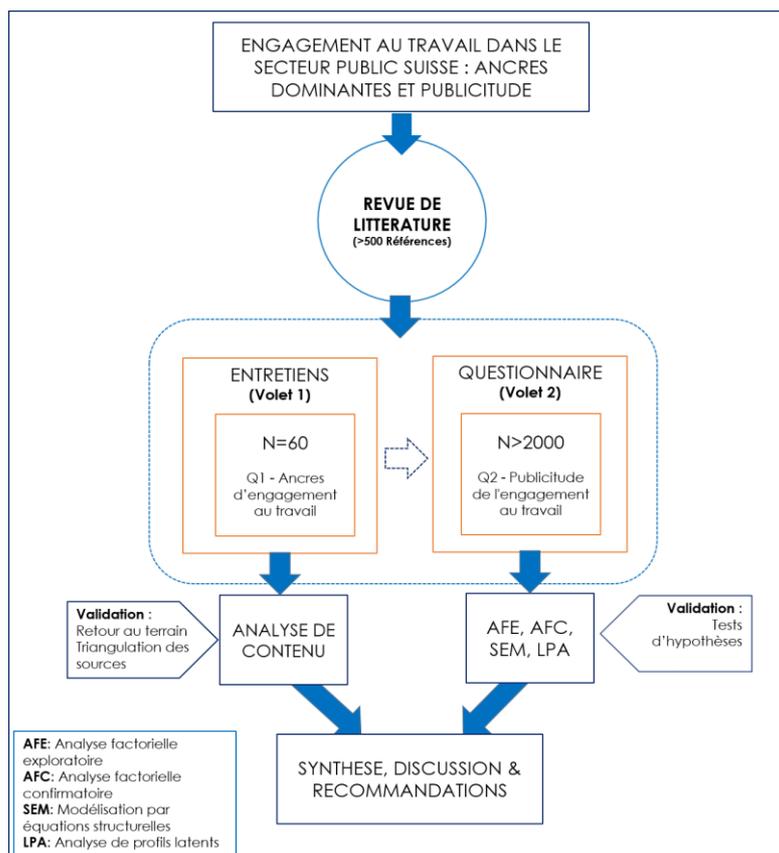


Figure 9 : Démarche méthodologique

*Volet 1 (étude qualitative) : entretiens semi-structurés et exploration qualitative des ancrés d'engagement au travail*

L'approche qualitative est utile pour ne pas s'enfermer dans un déterminisme (ou un essentialisme). Elle ouvre la porte à une posture innovante nécessaire permettant d'explorer les ancrés d'engagement au travail au-delà des catégories habituelles (l'organisation, le métier, le groupe de travail, le superviseur, l'emploi). Certes la recherche préexistante sert de base à notre réflexion, mais elle ne saurait limiter les possibilités de redécouvrir cette problématique de l'engagement au travail, afin d'en renouveler l'intérêt pour les organisations post-bureaucratiques. Des environnements de travail dans lesquels la question de la loyauté organisationnelle se pose désormais avec une acuité particulière. Rappelons que le but premier de l'approche qualitative n'est pas de valider des hypothèses ni de prouver l'existence de liens de causalité, mais d'essayer de comprendre et d'interroger entre autres la rationalité des acteurs, tout en tenant compte de leur inévitable subjectivité (Matthew B. Miles, Huberman, & Saldana, 2013). Dans cette logique, les comportements individuels sont contingents de l'idée que les individus se forment d'eux-mêmes (identités) et de leurs appartenances sociales ou organisationnelles. Ainsi donc la subjectivité des acteurs (chercheurs tout comme répondants) s'invite bien au cœur de la démarche de terrain. C'est à travers cette subjectivité qu'on peut lire l'expérience de l'engagement au travail chez les acteurs sondés.

Le langage étant l'outil par excellence de la production de sens, les différents récits de nos répondants ont été d'une aide précieuse, car ils nous ont permis de mettre des mots et donner un sens à l'engagement au travail dans le secteur public (Fairclough, 2003). Le but n'était pas d'atteindre une représentativité parfaite du terrain étudié, ce qui serait difficilement possible dans le cas d'espèce, mais de s'appuyer sur des informateurs clés avec le souci de maximiser la variété des contextes de travail (une sorte de canon de la différence au sens de J.S. Mills (1866)).

Notre méthodologie qualitative repose, rappelons-le, sur l'intersubjectivité des personnes interviewées. Ceci dans une visée de saturation des arguments et des concepts évoqués. C'est la raison pour laquelle nous avons pris soin de faire varier les situations, les organisations, les fonctions et les niveaux institutionnels. Afin de récolter des données aussi riches que possible, un guide d'entretien nous a été utile (voir Annexe 6 - Tableau 81). Un guide "ouvert", mais toutefois suffisamment calibré pour intégrer les dimensions essentielles de l'engagement au travail : soit une identification et un attachement dont l'intensité peut être appréciée à la manière dont l'individu s'investit (volontairement et dans la durée) dans sa relation, avec l'objet (ou ancre) de son engagement (Fields, 2010; H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012).

*Construction du guide d'entretien (voir Annexe 6)*

Découvrir les ancres d'engagement au travail implique la capacité à évaluer dans un premier temps la relation d'engagement. Il s'agit donc de mobiliser des critères permettant de systématiser l'analyse du lien d'engagement entre l'employé public et divers aspects de sa vie professionnelle. Dans leur grande majorité, les quelques études tentant de cerner d'autres ancrages de l'engagement au travail (hormis l'organisation) se contentent de reprendre les échelles précédentes, notamment celle construite par Meyer et Allen (1990) en remplaçant le plus souvent le mot organisation par l'ancre pertinente, par exemple "le métier" ou "le superviseur" (Morrow, 1983) : ce qui n'est pas forcément une bonne idée. En effet le lien d'engagement envers des ancres autres que l'organisation ne saurait être apprécié à l'aulne de critères (ou même de formulations) essentiellement conçus au départ pour l'organisation. En d'autres termes, les échelles utilisées pour mesurer l'engagement envers autre *chose* que l'organisation ne peuvent, en toute rigueur, adopter exactement les mêmes formulations que celles utilisées par Meyer et Allen dans le modèle tridimensionnel (J.P. Meyer et al., 1990). D'où le besoin de recourir à une étude qualitative tout en gardant l'idée de base qui est celle d'étudier une relation d'engagement. C'est pourquoi, afin de saisir l'essence même de l'engagement au travail, nous avons demandé à chaque répondant de s'exprimer sur son parcours et sa relation à son travail en général. Dans la même veine, les attitudes et croyances entretenues par rapport à différents aspects de l'expérience de travail ont été investiguées.

Afin d'intégrer dans notre guide d'entretien les dimensions essentielles de l'engagement travail, nous avons tenu à analyser les principales échelles de mesure de l'engagement organisationnel. L'analyse de ces échelles (N. J. Allen & Meyer, 1990; T. E. Becker et al., 1996; G. Blau, 1989; Danny & Barton, 1996; S. J. Jaros et al., 1993; Richard T. Mowday et al., 1979; C. A. O'Reilly & Chatman, 1986), révèle que l'identification, l'attachement et la loyauté sont au cœur de la relation d'engagement (Fields, 2010). Il s'agit en substance des manifestations attitudinales et comportementales de l'engagement au travail, fondées sur les trois bases motivationnelles suivantes : le désir, l'obligation et le coût (Herscovitch & Meyer, 2002; J. P. Meyer & Morin, 2016).

La loyauté est particulièrement importante ici dans la mesure où elle renvoie à l'idée d'abnégation. C'est-à-dire que l'individu peut rester loyal à l'ancre de son engagement même si cela va à l'encontre de ses intérêts propres. C'est le cas par exemple de celui qui choisit de rester employé dans une organisation même lorsque cette dernière risque de faire faillite (S.-Y. Lee & Whitford, 2008). On pourrait également évoquer les personnes impliquées dans le volontariat, lorsque les missions sont poursuivies malgré les difficiles réalités du théâtre des opérations (Boezeman & Ellemers, 2007). La notion de loyauté permet en outre à notre sens de

fonder empiriquement la différence entre motivation et engagement. En plus d'apparaître dans la majorité des définitions de l'engagement au travail, c'est la manifestation comportementale la plus distinctive du sentiment d'engagement. On peut en effet être motivé sans forcément se sentir lié. De plus, on est souvent motivé par quelque chose d'externe (locus de contrôle externe), alors que l'engagement implique un acte volontaire et discrétionnaire - locus de contrôle interne (H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Notre guide d'entretien (voir Annexe 6) s'est ainsi construit autour du triptyque *identification, attachement et loyauté*, à des cibles/ancres à découvrir par la démarche de terrain.

Même si la communauté des chercheurs semble globalement reconnaître que l'engagement se caractérise par une orientation affective, la conscience des coûts induits par la rupture du lien, et un sentiment de redevabilité poussant l'individu à rester attaché à son organisation, les mesures proposées n'intègrent pas forcément ces trois dimensions de façon égalitaire. Par exemple, à l'instar du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1990), la plupart des échelles mesurent ensemble l'attachement et la loyauté (G. Blau, 1989; Gregersen & Black, 1992; S. J. Jaros et al., 1993; Richard T. Mowday et al., 1979). D'autres associent attachement et identification (Danny & Barton, 1996; C. A. O'Reilly & Chatman, 1986), ou encore identification et loyauté (Cook & Wall, 1980). Une des mesures répertoriées, en l'occurrence celle de Becker et al (1996), se focalise sur un seul élément parmi les trois dimensions retenues pour qualifier l'engagement au travail.

Comme l'illustre le Tableau 10 suivant, et à titre de comparaison, l'adhésion, l'internalisation et l'implication, qui sont d'autres dimensions de l'engagement organisationnel développées par O'Reilly et Chatman (1986) au milieu des années 1980, n'ont pas connu le même engouement que le triptyque mobilisé ici (identification, attachement et loyauté).

Tableau 10 : Principales échelles de mesure de l'engagement au travail

DIMENSION MESURÉE	ATTACHEMENT	IDENTIFICATION	LOYAUTÉ	ADHÉSION	INTERNALISATION	IMPLICATION
Mowday and al. (1979) <sup>86</sup>	•		•			
Cook et Wall (1980)		•	•			•
Oreilly et Chatman (1986)	•	•		•	•	
Blau (1989)	•		•			
Gregersen and Black (1992)	•					
Jaros and al. (1993)	•		•			
Balfour and Wechsler (1996)	•	•				
Becker and al. (1996)		•			•	
Meyer et Allen (1997)	•		•			
Klein, Becker et al. (2012)	•		•			

Les employés s'identifiant à leur employeur tendent également à s'approprier l'identité organisationnelle en l'incorporant par exemple dans leur définition de soi. Les théories de l'identité sont unanimes pour donner comme définition à l'identification le fait de s'auto-définir par les attributs de la cible d'identification (Tajfel, 1974). Un lien bien davantage perceptible dans l'identification à un groupe social. Dans cette thèse, nous essayons d'élargir le spectre du lien au travail au-delà de l'organisation. L'employé s'identifierait donc potentiellement à des entités, des valeurs ou des actions selon les cas. Les questions du guide interrogeant l'identification chez nos répondants portent par conséquent sur la manière dont ils se représentent leur emploi, leur organisation ou d'autres aspects de leur travail. Certaines interrogations typiques de cette dimension sont : "I1-*En quoi ce travail vous correspond-t-il ?*" ; "I6-*Que répondez-vous lorsqu'on vous pose la question : Que faites-vous [comme travail] ?*". Dans ce dernier cas, on attend du répondant qu'il donne systématiquement des éléments permettant de caractériser son "identité" professionnelle, soit la manière dont il se définit en tant que travailleur.

L'autre dimension incontournable de l'engagement au travail est l'attachement. Le concept d'attachement a longtemps nourri les premières approches méthodologiques visant à mesurer

<sup>86</sup> Ainsi que sa version abrégée de 1982.

l'engagement organisationnel. D'ailleurs chez O'Reilly l'attachement fait partie des différentes façons d'être engagé à côté de l'internalisation, l'implication et l'adhésion (C. A. O'Reilly & Chatman, 1986). L'attachement est aussi la manifestation d'un lien affectif qui n'est pas sans rappeler la dimension affective de l'engagement dans le modèle d'Allen et Meyer (1990) (N. J. Allen & Meyer, 1990). C'est en même temps l'idée d'un lien fort avec l'ancre de son engagement. Les questions que nous posons dans ce cadre évoquent soit l'importance accordée par les répondants à certaines dimensions de leur travail, soit leurs préférences pour certaines tâches au quotidien. Ainsi le champ lexical mobilisé ici est celui du plaisir, du choix, de la joie etc. Typiquement, il est demandé au répondant de dire ce qu'il aime particulièrement faire dans son travail ou d'apprécier ses rapports avec ses collègues. À la question "A3-*Que prenez-vous le plus plaisir à faire au-delà des tâches prescrites*", ou "A10-*Pourquoi préférez-vous [en particulier] cet emploi dans cette organisation ?*", le répondant est censé décrire ce à quoi il est le plus attaché. Par exemple la question "A11-*Comment faites-vous la promotion de votre organisation [employeur] à l'extérieur ?*" vise à sonder l'attachement à l'organisation.

Enfin, l'engagement est dans de nombreux cas assimilé à une loyauté durable. Par exemple, les individus engagés ont tendance à prendre pour eux les *attaques* contre l'objet de leur engagement (Mathieu & Zajac, 1990; Vernhet, Commeiras, & Desmarais, 2014). Ils expriment une telle loyauté en se défendant contre les préjugés accolés au fonctionnariat. Étant donné les nombreux stéréotypes entourant le statut de fonctionnaire, il était intéressant de proposer des questions permettant à nos répondants de décrire leurs sentiments en cas de critiques portées à l'encontre de leur profession, de leur organisation ou de leur statut. Selon la forme (et la force) de la défense opposée, on pouvait alors déduire le niveau d'attachement du répondant à son organisation ou à toute autre dimension de son travail. Cette attitude défensive vient compléter la liste d'autres manifestations de loyauté telles que l'investissement (en temps et en énergie) envers l'ancre d'engagement. À titre d'illustration, certaines questions dans cette partie du guide ont servi à examiner aussi les orientations prochaines envisagées par les répondants pour la suite de leurs carrières : "L3-*Comment voyez-vous votre carrière dans cinq ans ?*" ; ou les scénarios qui seraient selon eux incompatibles avec leur maintien dans le poste actuel : "L7-*Qu'aimez-vous au point de ne pouvoir abandonner votre emploi actuel ?*".

Le guide d'entretien se termine par des questions récapitulatives en deux temps : premièrement, on a cherché à savoir si l'employé percevait un *fil rouge* dans son parcours professionnel : "C1-*Qu'avez-vous toujours recherché dans votre vie professionnelle ?*". Deuxièmement, une série de questions revient sur l'implication, l'attachement, l'identification et les intérêts principaux des répondants à partir de propositions à compléter (toujours en référence à l'environnement de travail) : "C2a-*je m'implique volontiers dans...*" ; " C2b-*je suis très attaché à...*" ; " C2c-*je m'intéresse beaucoup à ...*".

Afin d'identifier les éléments dominants et récurrents dans le parcours du répondant, les entretiens ont également porté sur les raisons les ayant attirés vers le service public, et la persistance de ces facteurs dans le développement professionnel. Chemin faisant, les changements importants ou déviations d'une trajectoire initiale sont auscultés en écho au concept d'engagement au travail (Poulsen, 2007). Le lecteur trouvera dans l'Annexe 6 les principales questions du guide d'entretien ainsi que les relances afférentes. Certaines questions n'ont pas pu être posées pendant les entretiens, soit parce qu'elles n'étaient pas pertinentes dans la situation particulière du répondant, soit parce que le répondant les avait déjà spontanément abordées dans sa réponse à une question précédente. Dans tous les cas, tous les répondants ont eu droit à au moins une question appartenant aux trois thématiques (identification, attachement et loyauté) du guide d'entretien. Il va sans dire que les tous premiers entretiens (en l'occurrence les cinq premiers) ont servi de base pour affiner certaines de nos questions lors des entretiens subséquents.

#### *Choix des organisations et des répondants à sonder*

Les répondants ont été recrutés selon une stratégie de boule de neige ou *Snowballing*<sup>87</sup> (Noy, 2008). D'abord, les participants au programme de *Master of advanced studies in Public Administration* (MPA) de l'Institut de hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne (IDHEAP) des cinq années précédentes (2010-2015) ont été recontactés afin de participer ou d'indiquer certains de leurs collègues qui seraient d'accord de participer à notre étude. Le programme vise des cadres administratifs du secteur public exerçant à tous les niveaux institutionnels (fédéral, cantonal et communal). Ceux-ci sont actifs dans des organisations très diverses allant des états-majors aux agences les plus spécialisées. Certains répondants, ne faisant pas partie de cette liste de départ d'une vingtaine d'employés, ont été contactés spontanément par nous-mêmes (selon leur pertinence pour l'étude) afin de diversifier au maximum l'échantillon de départ.

Si nous connaissions certains des membres du groupe de départ pour avoir participé au programme du MPA, nous n'avions ensuite aucun contrôle sur les personnes ensuite référées par elles<sup>88</sup>. Dans l'e-mail envoyé à ces dernières (et dans tous les autres cas d'ailleurs), les critères d'inclusion étaient les suivants : être volontaire pour participer à une étude sur le vécu au travail des employés publics, avoir une ancienneté minimale de 3 ans quoique nous n'étions

---

<sup>87</sup> Dans la recherche scientifique, technique d'échantillonnage non probabiliste où les premiers répondants recrutent des futurs répondants parmi leurs connaissances.

<sup>88</sup> Dans une bonne partie des cas, nos contacts se sont contentés de nous référer à leurs collègues volontaires pour participer à l'étude. Cette situation a permis de modérer un éventuel biais d'échantillonnage.

pas du tout fermés à la participation d'employés récemment engagés. Privilégiant un maximum de variabilité dans les situations de travail investiguées durant cette première phase de la recherche, nous avons impliqué à la fois les collaborateurs, les cadres et parfois mêmes des directeurs d'institutions.

Avec un échantillon de départ déjà très diversifié, et selon la logique de *Snowballing* adoptée, nous étions ensuite assurés de couvrir un éventail suffisamment large de situations : c'est-à-dire des personnes occupant des fonctions notoirement considérées comme publiques dans des organisations publiques, et d'autres occupant des postes plus génériques (en général dans le support administratif, les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication ou la comptabilité) ; des organisations profondément transformées (par ex. les Chemins de fer fédéraux, La Poste), et celles restées bureaucratiques dans leurs fonctionnements (par ex. administrations cantonales, états-majors). Au final, les répondants offrent une bonne approximation des typologies de fonction et d'organisations que l'on peut rencontrer dans le secteur public suisse.

Le Tableau 11 ci-dessous, qui synthétise les données démographiques de nos répondants, démontre toute la richesse et la diversité de notre échantillon qualitatif.

Tableau 11 : Données démographiques des répondants (N=60)

CATÉGORIE	SOUS-CATÉGORIE	GENRE		TOTAL
		F	M	
Niveau institutionnel	Cantonal	15	11	26
	Communal	14	11	25
	Fédéral	3	6	9
Niveau hiérarchique	Cadre	6	20	26
	Employé	26	8	34
Fonction occupée	Générique <sup>89</sup>	25	19	44
	Publique	7	9	16
Type d'organisation	Hybride <sup>90</sup>	10	8	18
	Publique	22	20	42
Expérience préalable	Mixte (publ. & priv.)	20	13	33

<sup>89</sup> Fonction administrative ou logistique sans lien spécifique avec le cœur de l'action publique. Cette catégorie comprend en général les personnes affectées au support administratif, les ressources humaines, les TICs ou la comptabilité. À contrario, les fonctions classées dans la catégorie "publique" se retrouvent majoritairement dans les domaines substantiels de politique publique : par exemple, assistant social, infirmier, pompier etc.

<sup>90</sup> Organisations profondément transformées à la faveur des réformes NMP dans le secteur public suisse : par exemple les CFF, La Poste etc.

CATÉGORIE	SOUS-CATÉGORIE	GENRE		TOTAL
		F	M	
	Publique	12	15	27
Age	18-29	4	2	6
	19-29	3	2	5
	30-39	7	3	10
	39-49	0	2	2
	40-49	9	10	19
	49-59	1	0	1
	50-59	7	6	13
	60-69	1	3	4
Ancienneté dans l'organisation (ans)	0-5	6	6	12
	5-10	10	6	16
	10-15	7	2	9
	15-20	3	2	5
	20-25	2	5	7
	25-30	2	5	7
	30-35	2	1	3
	35-40	0	1	1

### *Collecte des données d'entretien*

À partir du guide préalablement élaboré, une soixantaine d'entretiens semi-structurés d'environ une heure de temps ont été menés. La démarche implique des entretiens compréhensifs au sens de (Kaufmann, 2004), lesquels nécessitent d'accorder une place importante à l'interlocuteur, donc de le laisser s'exprimer. Toutefois le guide d'entretien reste utile pour ne pas trop s'éloigner des thématiques à explorer. Alderfer (1968) parle dans ce cas d'entretien "empathique". Chaque entretien commence systématiquement par une présentation du chercheur, les objectifs de l'étude ainsi que d'autres éléments importants liés au traitement confidentiel et anonyme (par ex. les données agrégées ne permettant pas de tracer les répondants) du corpus recueilli. Suivent les questions sur le parcours professionnel, assorties de considérations de plus en plus précises sur la relation de l'interviewé au travail (dans son organisation actuelle ou dans les précédentes). Les trois catégories de questions (attachement, identification et loyauté) sont ensuite amenées. Même si certaines fois la tournure prise par la conversation (digression ou explications très détaillées sur un point particulier) n'a pas toujours permis de poser les questions dans l'ordre du guide d'entretien, nous avons chaque fois fait un effort de "recadrage" permettant de passer en revue la plupart des questions du guide. Les interlocuteurs en profitent aussi pour donner des

détails sur la nature de leurs tâches quotidiennes et le sens qu'ils donnent à leurs fonctions. Dans le même temps, les succès, les échecs, les attentes ainsi que l'expérience de la relation au travail sont abordés. Grâce à ces "récits de vie" partiels, nous arrivons à identifier les ancrages les plus dominants dans les trajectoires individuelles. Ces ancrages sont ceux qui sont particulièrement accentués dans le discours du répondant : soit parce qu'il y insiste par l'usage de certains termes spécifiques ("*très important*", "*primordial*", "*je ne me vois pas travailler sans...*", soit parce qu'ils reviennent sans cesse dans son discours, quelle que soit la question posée. Cette approche est nécessaire pour appréhender un concept tel que l'engagement, qui comporte à la fois une dimension d'intensité affective mais également de persistance du lien entre la personne et son ancre d'engagement (J. P. Meyer & Morin, 2016).

Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. L'identification des ancres d'engagement public autorisait une retranscription sélective, consistant à ne saisir que les extraits d'intérêt, en veillant toutefois au repérage des passages concernés sur la bande audio<sup>91</sup>, ainsi que des citations potentielles à intégrer. Également, le nombre total d'entretiens, bien que non prédéterminé, a été dicté par l'atteinte d'une saturation sémantique ou de contenu. Le seuil de saturation est atteint lorsque les entretiens supplémentaires ne permettent plus d'enrichir substantiellement le corpus préalablement récolté (Strauss & Corbin, 2004; Teddlie & Tashakkori, 2009). Pour reprendre un concept d'économie, nous dirions que le niveau de saturation est atteint lorsque l'utilité marginale des entretiens supplémentaires baisse de façon substantielle. Sur cette base, 60 entretiens ont été réalisés avec des répondants dont une liste exhaustive et anonymisée se trouve en Annexe 7 (Tableau 82). Bien qu'il n'y ait pas de véritable consensus dans la littérature sur le nombre d'entretiens nécessaires pour atteindre la saturation sémantique ou de contenu, Glaser et Strauss (1967) préconisent une dizaine d'entretiens d'experts pour analyser adéquatement une thématique, alors que pour Saldana (2013) 20 à 30 entretiens seraient un nombre souhaitable.

Nos unités d'observation, les employés des administrations publiques suisses, sont en plus imbriqués dans des contextes permettant d'apprécier la diversité de leurs ancres d'engagement au travail. De fait, le secteur public suisse a beaucoup évolué ces dernières décennies : à la fois dans ses pratiques, ses missions et sa culture. Une autre façon de maximiser la variabilité des contextes a été de considérer d'un côté les employés d'organisations au cœur de l'action publique, et de l'autre ceux d'organisations fortement managériales. Les emplois spécifiquement publics font souvent partie des activités régaliennes de l'État : par exemple

---

<sup>91</sup> Ces enregistrements audio sont disponibles sur demande aux membres du jury de cette thèse.

sapeur-pompier, officier de police, inspecteur des impôts, etc. Bien souvent, il s'agit de fonctions spécialisées ou faisant partie d'une profession reconnue (infirmier, médecin, etc.). Les emplois plus transversaux se retrouvent la plupart du temps dans le support : par exemple les emplois d'informaticiens ou d'employés affectés dans les ressources humaines, la comptabilité ou le secrétariat. Une catégorie plus hybride regroupe les adjoints et collaborateurs administratifs ou scientifiques<sup>92</sup>. Tout au long de ces entretiens, notre objectif a été de recueillir des informations le plus exhaustivement possibles sur les expériences, opinions, sentiments et connaissances de nos répondants sur la thématique analysée : c'est-à-dire l'engagement au travail. Certaines questions interprétatives ("*que signifie pour vous ... ?*", "*Qu'entendez-vous par ... ?*") ont également permis de révéler le sens que les répondants attribuaient à certaines dimensions particulièrement importantes de leurs expériences au travail. Ceci afin de déceler les ancrages dominants de l'engagement au travail.

En restant conscients que les individus diffèrent dans leurs expériences et leurs compréhensions de la réalité, la triangulation privilégiée ici (répondants de différents métiers et organisations à tous les échelons institutionnels) permet de tirer profit de l'intersubjectivité des individus afin de s'approcher de la définition et de l'expression collective de la réalité de l'engagement au travail chez les employés publics suisses (Dupuis, 1990; Horwitz & Horwitz, 2017; Stavrakakis et al., 2000).

Même si la stratégie *Snowballing* utilisée ici ne permet pas de stratifier nos répondants de façon précise en fonction des différentes configurations (organisation vs fonctions), d'ailleurs ce n'est pas là le but de cet exercice, elle aide cependant, après avoir bien ciblé le type d'organisation, à élargir le spectre des personnes interrogées, comme l'atteste la variabilité observable sur la soixantaine de répondants. L'analyse du corpus qualitatif formé à partir de nos entretiens demande une systématique que nous abordons dans la partie suivante. Les répondants des volets qualitatif et quantitatif de cette thèse proviennent des organisations listées dans le Tableau 83 en Annexe 8.

---

<sup>92</sup> Bien souvent pour ce type de fonction, le cahier des charges est bien plus spécialisé (ou technique) que ne le laisse entrevoir la dénomination du poste.

### *Analyse des données*

Les données issues des entretiens ont été systématiquement analysées pour y déceler les différentes ancrs d'engagement au travail chez les employés publics interviewés. La phase analytique a été réalisée en suivant une procédure en quatre étapes : l'organisation des données, l'identification de modèles (*patterns*) émergeant du corpus (c'est-à-dire les discours individuels recueillis), le tri en catégories thématiques plus ou moins distinctes (Glaser, 1992), la mobilisation d'un cadre d'analyse<sup>93</sup>. Finalement, une analyse de second ordre permettant de prendre de la hauteur et d'identifier les liens entre les concepts émergeant de notre première analyse des verbatim. En codant dans un premier temps "au plus près" du texte les verbatim (codes *in vivo*), nous avons ensuite élargi la focale avec des méta-codes pour ensuite identifier à la lumière de ces derniers les ancrs d'engagement au travail. Ce faisant, le matériel qualitatif a été déconstruit dans une visée exploratoire, puis reconstruit a posteriori pour en dégager les catégories pertinentes pour l'analyse des ancrs d'engagement au travail. Le passage des codes "*in vivo*" aux ancrs finales d'engagement nécessitent parfois plusieurs étapes (ou aller retours).

Pour rappel, nous définissons de l'engagement public au travail comme suit :

*L'engagement public au travail désigne la manière dont l'employé du secteur public s'identifie, s'attache, et exprime sa loyauté, au-delà d'intérêts purement individuels ou organisationnels, envers des ancrs (entités, activités, comportements, ou idée abstraites) se distinguant par leur publicitude plus ou moins saillante.*<sup>94</sup>

### *Quelques exemples concrets de codage*

Le nombre important d'entretiens réalisés ne permettant pas d'illustrer l'intégralité de notre démarche analytique, nous en présentons ci-après quelques exemples plus concrets. En substance, le verbatim est d'abord déconstruit en de multiples nœuds, puis successivement reconstruit par agrégation de ces nœuds. Ceci dans une dynamique itérative permettant d'identifier *in fine* les ancrs pertinentes d'engagement au travail de nos répondants. Nous proposons donc dans le Tableau 12 qui suit un exemple du processus d'analyse pour les ancrs *Temps public* (TPSPUBL) et *Impact social et sociétal de l'activité exercée* (ISSOC). Bien que nous ayons fait un effort particulier pour éviter les chevauchements conceptuels, il arrive parfois qu'un même verbatim puisse servir à illustrer plus d'une ancre d'engagement au travail.

---

<sup>93</sup> Dans notre cas des expressions manifestes ou latentes de l'identification, l'attachement et la loyauté à des ancrs d'engagement. La perspective adoptée ici peut être exploratoire et guidée par les données elles-mêmes, ou explicatif en se rapportant à la théorie préalablement mobilisée sur l'engagement au travail.

<sup>94</sup> Définition Inspirée de Vandenaabeele (2008) et Valéau (2002, 2004, 2007)

De même il n'est évidemment pas exclu qu'un même individu puisse être engagé envers plusieurs ancrés à la fois. La procédure complète servant à coder et classifier l'ensemble des dix-huit ancrés d'engagement au travail se trouve en Annexe 11 (Tableau 86).

Tableau 12 : Illustration d'une dynamique de codage pour nos Verbatim

VERBATIM	CODES 1er ORDRE	CODES 2e ORDRE	SOUS-TYPE (Identité, Attachement, Loyauté)	RELATIONNEL ANCRE
"Avant on avait le temps de faire des choses : d'être avec eux au moins une demi-heure ou trois quarts d'heure, discuter (...)"EM02	temps qualitatif			
"Le temps qu'on gagne, on sait forcément que ce sera du travail qu'on devra faire mieux (...)." EM01	temps qualitatif		Expression du regret de l'époque où l'on disposait de plus de temps pour travailler. Un <b>attachement</b> d'autant plus compréhensible qu'il permet de "faire mieux". L'autre aspect du Temps public concerne la flexibilité des horaires à laquelle les répondants expriment bien souvent une forme	
"Ce que je ne changerais pas c'est la souplesse dans mes horaires." CFF03	liberté et marge de manœuvre décisionnelle		d'attachement. Ceci dans la mesure où c'est quelque chose qu'ils ne changeraient pas s'ils avaient le choix. Finalement, il se dégage aussi chez nos	
"Personnellement j'ai besoin qu'on me donne toute liberté, <sup>1</sup> une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir travailler, pour prendre des décisions. Je veux juste rendre des comptes, mais qu'on soit derrière sur mon dos au quotidien, ça ne m'intéresse pas"SE01	liberté et marge de manœuvre décisionnelle	Flexibilité & disponibilité du temps	répondants un fort <b>attachement</b> à la notion de liberté, soit la marge de manœuvre dont ils peuvent bénéficier dans l'exercice de leurs fonctions. Cette liberté est même un	Temps public (TPSPUBL)
"(...) j'ai cette liberté-là de prendre des décisions, de faire les choses comme je l'entends. (...) c'est une composante essentielle de mes choix professionnels." SE01	liberté et marge de manœuvre décisionnelle		élément essentiel guidant leurs choix professionnels, ainsi que leur <b>loyauté</b> envers ces choix.	

VERBATIM	CODES 1er ORDRE	CODES 2e ORDRE	SOUS-TYPE (Identité, Attachement, Loyauté)	RELATIONNEL ANCRE
"On construit des infrastructures dont on a le retour direct. On le voit tout de suite. Parce qu'on si on construit une école, on descend dans la rue, elle est là. Quand on met en place des prestations de soutien, d'associations, on les voit. En tout cas c'est l'aspect <b>local</b> et le lien direct avec la population que je trouve assez intéressant."NY05	finalités sociales et sociétales			
"C'est pour moi lorsqu'on arrive à trouver des solutions pour qu'une personne se retrouve dans le droit chemin ; et que la personne s'en rend compte et nous dit merci. C'est de voir l'aboutissement de notre travail."FI01	<sup>2</sup> finalités locales - Cadre de vie	Impact de l'activité	Observer l'impact de son travail y compris au niveau local sur les individus est un moteur de l'envie d'occuper un emploi dans le secteur public. Certains le ressentent même comme un appel, une sorte de sacerdoce, d'où une certaine <b>loyauté</b> à l'action publique, en l'occurrence pour l'impact qu'elle est susceptible de créer.	Impact social et sociétal de l'activité exercée (ISSOC)
"(...) je ne le sens pas comme un devoir, mais une sorte de "sacerdoce" à offrir cette disponibilité de pouvoir apporter des solutions aux autres."SE01	finalités sociales et sociétales			

D'un point de vue analytique, nous concevons l'engagement au travail comme une relation intense et durable que l'employé nourrit envers une ou plusieurs dimensions de son emploi ici appelées "ancres" (Martineau, Wils, & Tremblay, 2001; E. H. Schein, 1978a; Yarnall, 1998)<sup>95</sup>. C'est par exemple le cas lorsque les employés expriment un attachement profond à l'identité d'agent de l'État, pourvoyeur de services aux citoyens bénéficiaires. Cet attachement profond, lorsqu'il reste cohérent dans le temps (dans le parcours individuel de l'employé) est codé comme expression de son engagement envers l'ancre "agent de l'État". Cette démarche est ensuite répliquée pour toutes les catégories que nous percevons comme pertinentes. Dans un deuxième temps, nous avons analysé comment les ancres identifiées étaient : distantes ou proches ;

<sup>95</sup> Ainsi alors que la motivation au travail désigne une force ou un moteur de l'action, l'engagement au travail s'en démarque en ce qu'il représente l'intensité de la relation avec son objet, soit la force et la persistance du lien entre l'individu et son organisation, ou toute autre ancre pertinente à découvrir dans cette thèse.

dissonantes ou en accord (entre elles) ; ponctuelles ou régulières ; triviales ou importantes dans la relation du répondant à son travail (Namey, Guest, Thairu, & Johnson, 2008; Saldaña, 2015). C'est ainsi que les éléments syntaxiques et de langage susceptibles de caractériser des ancrs d'engagement au travail ont également été codés. Grâce à l'analyse de contenu, nous avons repéré des connecteurs linguistiques exprimant à la fois la manière dont les répondants se lient *intensément (identification et attachement) et durablement (loyauté)* aux dimensions multiples de leur travail (R. Mucchielli, 1991). Une procédure qui nous a finalement donné des ancrs d'engagement de nature diverse : entités, personnes, activités, comportements et abstractions auxquelles nos répondants s'identifient, s'attachent ou restent loyaux au travail (H. J. Klein, Becker, & Meyer, 2012).

L'analyse qualitative à proprement parler a débuté par l'examen des différents champs lexicaux ressortant des verbatim, à partir des mots et expressions les plus fréquents. Ces derniers nous ont alors servi de guide dans l'identification de la teneur du discours analysé. Suite à quoi une lecture plus ciblée a pu être réalisée. Cette démarche de codage ouvert permet dans un premier temps de rester au plus près du texte, puis de prendre progressivement de la hauteur à partir des méta-codes et de leurs regroupements successifs. Une attention particulière a alors pu être portée aux récurrences, analogies, métaphores apparaissant dans les données (Namey et al., 2008). Il s'agit dans ce cas de bien différencier l'énoncé de l'énonciation (Desmarais & Moscarola, 2004), car comme le dit Saldana (2009) "*A theme may be identified at the manifest level (directly observable in the information) or at the latent level (underlying the phenomenon)*" p.139 (Saldaña, 2009)<sup>96</sup>. Suite à notre analyse de contenu, les différents entretiens ont été comparés à la recherche de "voix" concordantes ou discordantes<sup>97</sup>.

Tout au long de cette étape qualitative, nous avons accordé une attention particulière aux choix importants opérés au cours de la carrière, les raisons ayant suscité le départ d'une organisation ou celles à la base d'un changement d'emploi, de même que certains tiraillements (dissonance) exprimés par les répondants. Dans la logique de Fairclough (2003), il s'est agi d'examiner la

---

<sup>96</sup> Nous précisons que lors de ces différentes procédures de codage, il n'est pas exclu que des codes différents (nœud dans le vocabulaire du logiciel Nvivo® utilisé) aient pu se référer au même passage.

<sup>97</sup> Le chercheur a également besoin de préserver la distance nécessaire pour examiner comment les différents entretiens sont liés d'un point de vue discursif. C'est-à-dire si les répondants disent la même chose, se contredisent ou s'éloignent les uns des autres. Une analyse de cooccurrence réalisée à partir de Nvivo® a aidé dans ce cas à mesurer l'importance relative des catégories conceptuelles identifiées dans chaque entretien par rapport à l'ensemble des participants. Ce procédé offre en outre la possibilité de modérer nos propres biais, ainsi que ceux des répondants, tentés qu'ils seraient de n'afficher que les aspects les plus socialement désirables de leur engagement au travail (Gharbi & Ben, 2009). L'analyse de cooccurrence des ancrs rapportés par nos répondants, à l'instar de celle des mots les plus fréquents, fait partie des procédures d'objectivation utiles à la réduction de ces deux sources de biais (Matthew B Miles & Huberman, 1994).

proximité ou la distance relationnelles entre l'individu et son ancre d'engagement au travail. Par exemple, la manière dont cette dernière (ancree) s'intègre dans la définition de son rapport au travail, ou est présentée comme "altérité" ; ou encore si l'individu s'en détache ou lui reste loyal (Fairclough, 2003). C'est pourquoi les différents récits ont également été appréhendés dans leur ensemble afin de privilégier la "cohérence interne". Cette cohérence, nécessaire à l'étude du concept l'engagement au travail, peut s'observer lorsque certains évènements déclencheurs (tels qu'un changement de poste au sein de la même organisation, de superviseur, de lieu de travail, un licenciement ou un départ volontaire de son emploi) n'éloignent pas le répondant de son attachement ou de sa loyauté à l'une ou l'autre des ancres identifiées. Il devient alors possible de tenir compte de cette persistance, de son importance, et de son intensité comme signes du lien d'engagement.

L'outil Nvivo® d'analyse qualitative a été d'une aide précieuse pour systématiser le codage du matériel qualitatif (Fallery & Rodhain, 2007). Ensuite pour comparer systématiquement les catégories conceptuelles identifiées. Ceci dans un mouvement perpétuel permettant d'atteindre une saturation conceptuelle satisfaisante (Strauss & Corbin, 2004). C'est-à-dire jusqu'à ce que les facteurs et concepts identifiés soient suffisamment *distincts* les uns des autres. Notre analyse qualitative a ainsi permis d'identifier dix-huit ancres d'engagement au travail présentées en détail dans la partie consacrée à nos résultats qualitatifs (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Strauss & Corbin, 1998). Ces dernières sont en substance des méta-nœuds ou des ancres formées à partir de méta-nœuds. Elles ont été déduites après une ou plusieurs vagues de codage. Ces dix-huit ancres d'engagement au travail permettent de dresser un premier panorama dans le secteur public suisse et d'en proposer plusieurs typologies<sup>98</sup>.

Notre modèle final est donc le fruit d'une progression dans laquelle chaque étape a fait l'objet d'une comparaison constante avec les précédentes afin d'affiner les résultats intermédiaires et finaux (Desmarais & Moscarola, 2004). Au cours de ce cheminement, les différents nœuds codés ont été catégorisés en thèmes. Les thèmes sont eux-mêmes devenus des concepts (ou des sous-types de concepts<sup>99</sup>) qui ont permis de déduire plusieurs ancres dominantes d'engagement au travail dans le secteur public.

---

<sup>98</sup> Il convient de noter que bien que les répondants n'aient pas été explicitement interrogés sur les ancres précédant leur emploi actuel, le mini récit de vie qui débute chaque entretien permet d'imaginer ce qu'elles auraient pu être. Rappelons que les entretiens ont été conduits de telle sorte que les répondants puissent évoquer leur vie professionnelle passée (aussi bien dans le secteur privé que dans le public), l'emploi occupé au moment de l'entretien, et la manière dont ils envisagent leur avenir professionnel. Cette logique va de pair avec l'idée même d'engagement.

<sup>99</sup> C'est-à-dire des concepts formulés de façon sommaire et appelés à être affinés pour en faire des concepts permettant de représenter des ancres d'engagement au travail.

Les différentes étapes de l'analyse des données sont schématisées dans la Figure 10 ci-après :

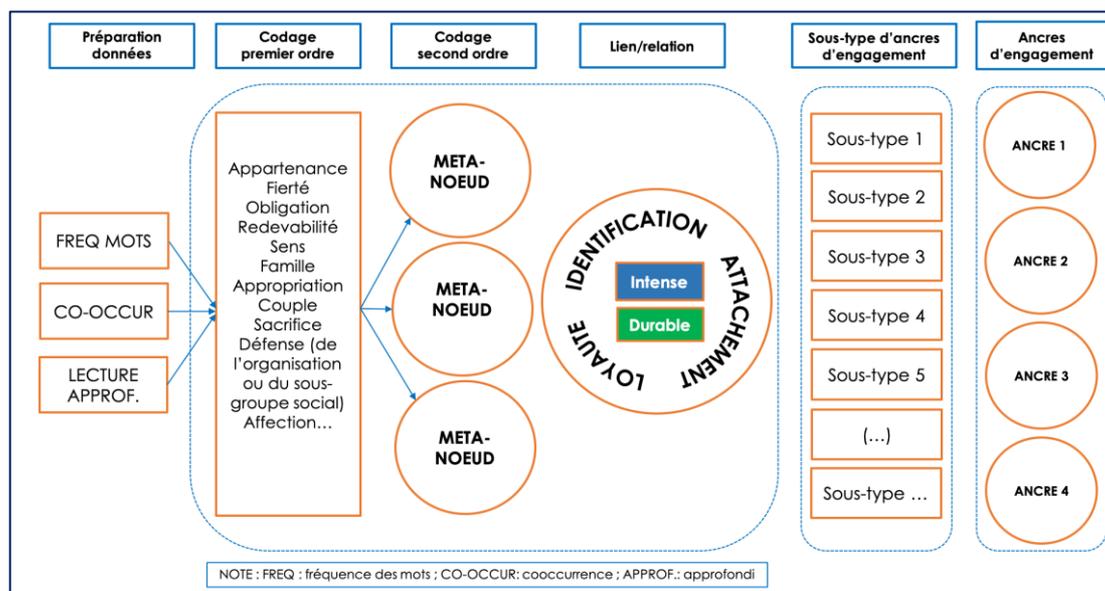


Figure 10 : Design d'analyse qualitative de l'engagement au travail

### *Validation des résultats*

Les critères de validité dans l'analyse qualitative sont évidemment différents de ceux utilisés dans la recherche quantitative. Dans notre cas, c'est la traçabilité intersubjective de l'engagement au travail qui permet de valider la démarche. L'approche qualitative appelle aussi la réflexivité ou la contextualité par rapport à l'objet d'étude (Steinke 1999, Studer 2011). Par conséquent, notre premier objectif en termes de validation a été d'assurer la cohérence interne de nos analyses : comment être en effet sûr de coder des éléments capturant l'engagement au travail et non un des concepts connexes préalablement décrits ? En particulier, comment s'assurer que l'on n'est pas en train de coder des éléments de motivation, en l'occurrence de Motivation de service public (PSM) en lieu et place de l'engagement public au travail ? Pour faire face à cet éventuel écueil, nous avons premièrement veillé à construire soigneusement notre guide d'entretien en reprenant les dimensions essentielles de l'engagement au travail (Fields, 2010). Celles-ci concernent l'identification, l'attachement et la loyauté à l'objet (ici c'est le terme *ancree* qui est utilisé) de son engagement. Ainsi nous prenons soin de ne pas considérer comme engagement des éléments purement motivationnels. Car alors que la motivation est un catalyseur de l'action impliquant d'en considérer la "causalité", l'engagement exprime plutôt la force d'un lien volontaire dont la persistance peut s'observer dans différentes attitudes et comportements sur le lieu de travail (R. Kanfer, 1990; J. P. Meyer et al., 2002a).

Si l'on souhaite suffisamment distinguer l'engagement de ses concepts connexes (motivation, identification, satisfaction, etc.), il est nécessaire d'observer également d'autres éléments dont

nombre d'études démontrent qu'ils constituent la colonne vertébrale de l'engagement au travail. Cela correspond chez Klein, Brinsfield et Molloy (2012) au choix discrétionnaire opéré par l'individu de se lier et d'être responsable de l'objet de son engagement (responsabilité se traduisant entre autres par le maintien du lien et la préservation de l'ancre d'engagement). Rapporté à notre étude, cela reviendrait par exemple à œuvrer en faveur de l'avancement des buts et des missions d'une organisation à laquelle l'on choisit de rester loyal (H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Cependant, et en accord avec notre revue de littérature, on sait depuis longtemps que l'organisation n'est pas le seul ancrage de l'engagement au travail (A. Cohen, 2003; Morrow, 1983; A. E. Reichers, 1985; M. Riketta & Van Dick, 2005).

La seconde démarche de validation a été d'effectuer un retour sur le terrain. Certains participants à l'étude ont dans cette optique été recontactés pour un deuxième entretien dans le but de vérifier la persistance de leurs ancres d'engagement (Lincoln, 1985). Durant cette phase, nous avons pu rencontrer trois des répondants afin de rediscuter des ancres d'engagement en cours d'identification. Nous avons pu ainsi constater que leurs seconds récits ne se démarquaient quasiment pas des premiers. Nous avons donc poursuivi les entretiens en vue d'atteindre la saturation satisfaisante permettant de décrire avec le plus de précision possible les ancrages de l'engagement au travail dans les environnements de travail publics sondés (Strauss & Corbin, 1997).

La troisième démarche de validation a été de soumettre une portion représentative des verbatim à différentes personnes plus ou moins intéressées par les questions de management public afin de calculer un coefficient inter codeur (Potter and Levine-Donnerstein 1999). Cette démarche est d'autant plus importante qu'elle modère l'influence de notre propre subjectivité lors du codage de nos entretiens, ce que même un codage systématique ne permet pas de faire : *"All coding is a judgement call "since we bring" our subjectivities, our personalities, our predispositions, [and] our quirks"* (Saldaña, 2015, p. 7). Plusieurs possibilités s'offraient à nous dans ce cas : calculer un *Pourcentage d'agrément* (PA) entre différents codeurs de la même portion de texte<sup>100</sup>. Ou alors, un coefficient inter-codeurs à partir de plusieurs formules dont les plus connues sont le Kappa de Cohen et l'Alpha de Krippendorff<sup>101</sup>. (Gisev, Bell, & Chen, 2013; Hoehler, 2000; Lombard, Snyder-Duch, & Bracken, 2002; Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Nous avons finalement retenu le PA, qui convient aux données nominales, pour sa simplicité et sa capacité à intégrer un grand nombre de codeurs. Même si l'une de ses limites principales

---

<sup>100</sup> Ici, un verbatim illustratif de chacune des dix-huit ancres d'engagement au travail a été proposé aux différents codeurs avec une fiche donnant une définition de chacune des ancres.

<sup>101</sup> Qui intègrent également une correction du facteur chance.

reste un risque d'inflation des valeurs (Potter & Levine-Donnerstein, 1999), nous pensons que ce risque peut être réduit avec un nombre important de codeurs triés sur le volet. Le dispositif de codage-inter codage est à trouver en Annexe 9, cependant le Tableau 13 ci-contre, assorti de la formule de calcul du PA, donne les résultats des différents codages ainsi que la valeur du coefficient calculé<sup>102</sup> :

Tableau 13 : Résultats du codage entre 7 codeurs

ANCRES	ABK <sup>103</sup>	AA	OB	NK	VM	ADA	MG	% Accord
BPUBL	1	0	1	1	1	1	1	0,86
DISSOC	1	1	1	1	1	1	1	1,00
IDC	1	1	1	1	1	0	1	0,86
INNOV	1	0	1	1	0	0	1	0,57
ISSOC	1	0	1	1	1	0	1	0,71
WDGSN	1	1	1	1	1	1	1	1,00
PPUBL	1	1	1	1	1	1	1	1,00
SPUBL	1	1	1	1	1	1	1	1,00
TPSPUBL	1	0	1	1	1	1	1	0,86
USCL	1	1	1	1	0	1	1	0,86
VALUES	1	1	1	1	1	1	1	1,00
SSTABIL	1	1	1	1	1	1	1	1,00
DEV	1	1	1	1	1	0	1	0,86
PROF	1	1	1	1	1	1	1	1,00
TEAM	1	1	1	1	1	1	1	1,00
JOB	1	1	1	1	0	1	1	0,86
LEAD	1	1	1	1	1	1	1	1,00
ORG	1	1	1	1	1	0	1	0,86

NOTE : Sept codeurs ; BPUBL : Buts publics ; DISSOC : Dynamiques d'interactions sociales ; IDC : identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi ; INNOV : innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDGN : Workdesign ; PPUB : Politiques publiques ; SPUBL : Services publics ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers clients ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Leader ou superviseur ; ORG : Organisation ; le pourcentage d'agrément est calculé selon la formule suivante : (Nombre d'accord inter-codeur/Nombre total d'accord possible)\*100.

<sup>102</sup> On constate un accord plutôt faible sur l'ancre Innovation (INNOV). Ce qui peut être lié au fait que l'extrait de verbatim illustratif choisi n'était pas suffisamment clair pour tous les "juges" impliqués dans ce processus de validation. Cette faiblesse n'invalide pas pour autant la possibilité que certains de nos répondants soient engagés envers l'ancre Innovation. Nous laissons donc le soin au volet quantitatif de cette étude de confirmer ou non l'importance de cette ancre dans les environnements de travail (publics ou hybrides) investigués.

<sup>103</sup> Codage fait par l'auteur

$$\text{Pourcentage d'agrément (PA)} = \frac{\text{Réponses concordantes}}{\text{Total des accords possibles}} * 100 = 83.30\%$$

En plus de ces trois formes de validation, notre connaissance "intime" de la matière et du contexte, l'effort de triangulation des sources de données (plusieurs employés publics contactés de manière quasi aléatoire avec comme seul impératif la variabilité maximale des situations), mais également la méthodologie mixte séquentielle par laquelle un volet quantitatif suit l'enquête qualitative permettent à nos résultats d'approcher une validité interne et externe (Creswell, 2008).

*Propositions de recherche*

Nous partons des trois constats suivants dans le secteur public : d'une part l'on assiste de façon générale à une précarisation de l'emploi par la prolifération des contrats courts dans nos sociétés modernes (F. Biétry, 2012). Ce qui laisse envisager des contrats psychologiques de moins en moins relationnels (donc plus transactionnels) entre les individus et leurs employeurs (Castaing, 2005). D'autre part les attentes mêmes, ainsi que les perceptions de la valeur travail semblent elles-aussi évoluer avec le temps. Ainsi donc, au-delà de toute éthique professionnelle, l'individu affiche aujourd'hui une aspiration au bien-être à travers la poursuite d'intérêts plus personnels ; ceci à côté d'autres impératifs professionnels, institutionnels, voire sociétaux (F. Biétry, 2012; Mir et al., 2002). Mais également, l'hybridité culturelle dans le secteur public suisse semble avoir démultiplié les ancrs potentielles d'engagement au travail, renforçant par là même une banalisation déjà latente de l'ancre *Organisation* dans le secteur public (Emery & Giaque, 2014a; Krotel & Villadsen, 2016; Laegreid & Rykkja, 2015). Ainsi donc la multiplicité des cadres de référence et groupes socio-professionnels d'appartenance, et la richesse des possibilités de se lier à son travail, en dehors du cadre organisationnel strict, ouvrent la voie à des analyses plus poussées de la relation au travail dans les environnements managérialisés ou hybrides post-NMP (Paillé, 2009 ; Cohen, 2006 ; Stinglhamber and Vandenberghe, 2003). Or, comme évoqué ci-avant : *La myopie caractérisant la recherche sur l'engagement au travail, en particulier dans le secteur public, empêche de voir au-delà du cadre strict de l'organisation.*

Si la prééminence de l'ancre Organisation (comparativement à d'autres ancrages possibles de l'engagement au travail) est l'objet de débats nourris depuis le début des années 1980 (Morrow, 1983; A. E. Reichers, 1985), ce n'est que bien plus tard que ce courant deviendra une critique, ou à tout le moins une alternative au modèle tridimensionnel de Meyer et al. (1990) (T. E. Becker, 1992; M. Riketta & Van Dick, 2005). Sur la base de ces travaux, il est désormais admis que l'organisation soit une ancre parmi d'autres d'engagement au travail (Hunt & Morgan, 1994). D'autre part les chercheurs n'arrivent cependant pas à trancher la question de savoir si les employés publics sont plus (ou moins) engagés envers l'organisation que leurs homologues du secteur privé (G. A. Boyne, 2002; Danny & Barton, 1996; Lyons et al., 2006; Markovits et al., 2007; Redman & Snape, 2005). Des études qui laissent donc penser que l'organisation n'est peut-être pas l'ancre la plus pertinente (ou la plus saillante) d'engagement au travail dans le secteur public.

Sans éluder complètement l'importance de l'attachement organisationnel, notre propos est de dire que compte tenu de l'état actuel de la recherche, cette ancre coexiste certainement avec d'autres dont il s'agit d'évaluer l'importance dans cette thèse. En marge de l'engagement envers

l'organisation, on donc peut raisonnablement avancer, à la suite de Fornes et Rocco (2013), que les employés publics poursuivent également des objectifs de carrière ou de développement personnels. Ces dernières ancrés les concernent plus intimement et leur influence (ou importance) ne dépend pas uniquement d'une seule organisation. Il s'agit en effet de facettes individuelles d'engagement qui cristallisent, autant que l'organisation, l'engagement de tout individu. En conséquence de quoi la proposition de recherche suivante peut être formulée pour tenter de répondre à notre première série des questions :

**P1** : *l'engagement au travail dans le secteur public porte principalement sur des cibles autres que l'Organisation.*

Par ailleurs, certains travaux récents sur la Motivation de service public, révèlent qu'elle comprend aussi des motivations extrinsèques ou (égoïstes), soutenant ainsi l'existence de différents profils motivationnels et d'engagement au travail chez les employés publics (Acatrinei, 2015). Dans le même temps, les liens avérés dans la littérature entre les concepts de motivation et d'engagement impliquent qu'à l'instar de la Motivation de service public, certaines ancrés d'engagement au travail dans le secteur public puissent être orientées vers le service aux autres, ou encore l'impact social des tâches accomplies au quotidien. C'est-à-dire qu'à côté de ses dimensions individuelle et organisationnelle (Fornes & Rocco, 2013), l'engagement au travail dans le secteur public revêt possiblement une dimension de service public. D'où cette autre proposition de recherche :

**P2** : *Les principales dimensions de l'engagement au travail dans le secteur public sont individuelles et liée au service public<sup>104</sup>.*

La seconde étape de notre design de recherche complète la première qu'elle vise à confirmer. Nous décrivons ci-après les différentes étapes menant à la réalisation du questionnaire utilisé pour un sondage massif des ancrés d'engagement au travail dans le secteur public suisse. Cette enquête quantitative constitue donc la deuxième séquence de notre approche mixte (qualitative-quantitative).

---

<sup>104</sup> Nous complétons en effet la typologie de Fornes et Rocco (2013) avec la catégorie "Service public" (Fornes & Rocco, 2013).

*Volet 2 (étude quantitative) : une échelle pour mesurer les ancres d'engagement et leur publicité en contexte post-bureaucratique*

Faisant suite à l'étape qualitative, les ancres d'engagement au travail ont été mises à contribution pour construire une échelle de mesure de l'engagement au travail dans le secteur public. Concrètement, les analyses statistiques sont censées permettre d'identifier les ancres d'engagement les plus dominantes chez les répondants de l'enquête. Les analyses statistiques rendent également possible l'identification de profils, et l'évaluation de la publicité des ancres d'engagement au travail selon les contextes étudiés. Finalement, une modélisation par équations structurelles testera de façon simultanée, et parcimonieuse, l'importance des relations entre plusieurs variables pertinentes.

L'approche centrée sur les personnes (*clusters* ou analyse de profils latents), une des techniques d'analyse utilisées dans cette thèse, est intéressante à plus d'un titre. Elle sert à faire apparaître des sous-groupes que l'on n'aurait pas pu observer en utilisant une approche exclusivement centrée sur les variables – en fait la méthode classique d'analyse statistique (A. J. Morin, Meyer, Creusier, & Biétry, 2016; Vandenberghe & Stanley, 2012). L'idée de base de l'approche centrée sur les personnes consiste à reconnaître le caractère hétérogène de l'échantillon étudié, et à identifier des profils d'individus combinant différentes modalités des variables analysées. Rapportés à la présente étude, les profils latents retenus peuvent être considérés comme autant de sous-groupes regroupant certains individus de notre échantillon. Ce qui favorise une meilleure analyse de l'intéressante complexité du concept d'engagement au travail (J. P. Meyer & Morin, 2016). Dans le même temps, des hypothèses peuvent être formulées quant à la manière dont les ancres d'engagement sont liées à d'autres variables pertinentes pour ces sous-groupes. Deux des outils statistiques particulièrement utiles pour une approche centrée sur les personnes sont l'analyse de *cluster* et l'analyse de profils latents (John P Meyer et al., 2013). Comparativement à l'analyse par *cluster*, l'analyse de profils latents (en anglais LPA ou *Latent Profile Analysis*) est plus robuste malgré son évidente complexité. Meyer, Stanley et Vandenberghe (2013) recommandent l'utilisation du LPA car il mobilisent des critères statistiques connus pour leur rigueur scientifique : bootstrapped likelihood ratio test, Bayesian Information Criterion, etc. (Lazarsfeld & Henry, 1968; J. P. Meyer & Morin, 2016; John P Meyer et al., 2013).

Selon Klein (2016), les chercheurs en sciences sociales se doivent de répondre au défi consistant à élargir la théorie des liens psychologiques au travail, dont fait justement partie l'engagement au travail. Ainsi, il s'agit de replacer l'engagement dans l'architecture plus large (des liens psychologiques au travail) afin de révéler quels liens sont les plus importants par rapport aux autres (Howard Klein, 2016).

### *Variables dépendantes*

Afin d'identifier les ancrés les plus saillants chez les agents publics actifs dans des environnements de travail, eux-mêmes plus ou moins publics, la formulation des items de notre questionnaire s'inspire des techniques utilisées en psychologie sociale pour faire émerger les identités saillantes. En général, les auteurs réalisent des tests d'*association implicite* pour lesquels tant la hiérarchisation (l'importance) que la centralité de l'objet d'identification sont évaluées (Bhattacharya & Sen, 2003; Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998; Stryker & Burke, 2000). La saillance des ancrés d'engagement sera donc mesurée dans la présente recherche en évaluant, en même temps que l'importance, leur centralité psychologique pour l'individu. Ceci par un système combinant trois questions : la première concerne l'importance de l'ancre comparativement à d'autres placées sur une échelle de Likert à cinq modalités (Likert, 1932). La proposition précédant la hiérarchisation des ancrés d'engagement est celle-ci : "*Cette dimension de mon travail est celle que je trouve très importante pour mon équilibre et mon épanouissement*". La seconde question sert à tester la saillance psychologique : le répondant est appelé à évaluer à quel point l'ancre pertinente lui vient à l'esprit chaque fois qu'il pense à son travail. Ainsi la proposition "*Cette dimension est celle qui me vient le plus souvent à l'esprit lorsque je pense ou discute de mon travail*" précède une évaluation par le répondant des ancrés pertinentes. Ceci permet d'observer à quoi s'identifient en priorité les employés publics sondés. Enfin, la troisième question relative à l'engagement au travail interroge la loyauté. Cette dernière notion complète le dispositif en évaluant un comportement notoirement plébiscité comme un signe d'engagement au travail : soit la volonté de s'ancrer (de se lier) durablement à la cible de son engagement. À la proposition "*Cette dimension de mon travail est celle que j'aimerais absolument retrouver si je devais quitter mon employeur actuel pour un autre projet professionnel*", nous invitons le répondant à identifier envers lesquelles des ancrés il éprouve le plus de loyauté. En substance ces questions reprennent les idées forces de la nouvelle échelle unidimensionnelle "neutre" de mesure des ancrés d'engagement : le dévouement à l'ancre d'engagement (*How dedicated are you to [your/the/this] [target] ?*), le choix discrétionnaire (*To what extent have you chosen to be committed to [your/the/this] [target] ?*), ainsi que l'importance que revêt l'ancre pertinente pour l'individu (*To what extent do you care about [your/the/this] [target] ?*) - (H. J. Klein, Becker, et al., 2012).

En somme, ces trois questions complémentaires, interrogeant l'identification, l'attachement, et la loyauté, testent nos variables dépendantes (l'engagement envers chacune des dix-huit ancrés révélées par l'étape qualitative). Les réponses données à ces questions par les répondants ont été ensuite agrégées en une moyenne afin de calculer un index pour chaque ancre d'engagement au travail de la présente thèse.

### *Variables indépendantes*

En dehors des items mesurant l'engagement à proprement parler (bloc engagement de l'Annexe 10), d'autres blocs d'items avec différentes fonctions ont été construits. Ainsi les "Index de publicité" et de "Congruence (ou Fit)" servent principalement à mesurer nos variables indépendantes. Les index de publicité de l'emploi et de l'organisation entrent dans la composition de quatre configurations contextuelles proposées à la fin du Chapitre I de cette thèse : des employés occupant des emplois publics au sein d'organisations publiques ; ceux occupant des emplois génériques au sein d'organisations hybrides ; enfin deux configurations supplémentaires combinant les deux situations (Emploi public vs Organisation hybride & Emploi générique vs Organisation publique).

Le bloc "FIT" reprend les items de l'échelle de congruence Personne-environnement que D. Giaque (2014) et son équipe ont complétée par une échelle d'adéquation aux réformes dans le secteur public suisse (D. M. Cable & Edwards, 2004; Giaque et al., 2014; Vogel & Feldman, 2009). L'échelle de congruence Personne-environnement [de travail] sert à mesurer l'adéquation entre l'individu et son organisation, son emploi, ses collègues ou son groupe de travail, et sa vocation (Vogel & Feldman, 2009). L'adhésion aux réformes dans le secteur public, quant à elle, considère les valeurs, buts et objectifs des réformes que les répondants partagent plus ou moins (Giaque et al., 2014).

### *Variables de contrôle*

Le bloc des variables de contrôle regroupe des questions sur le **genre**, l'**âge**<sup>105</sup>, le **niveau hiérarchique**, le niveau de **diplôme**, le **type de contrat** (CDD/CDI), ainsi que les années d'expérience. Il s'agit des variables de contrôles les plus communément mobilisées dans la littérature (Thomas E. Becker et al., 2012). Si les employés temporaires sont connus pour avoir un profil d'engagement au travail plus "cosmopolitain" (réduisant du coup leur niveau d'engagement organisationnel) (Joseph T Cooper et al., 2016), les employés les plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle (le plus souvent ceux dont les diplômes sont les plus élevés), les plus âgés et les plus anciens présentent généralement un engagement plus élevé (J.-W. Kim & Rowley, 2005; Mathieu & Zajac, 1990). Bénéficiant généralement de meilleures conditions de travail, on peut attendre des catégories hiérarchiquement supérieures qu'elles soient plus engagées. De même les employés plus âgés peuvent-ils éprouver un attachement à l'employeur

---

<sup>105</sup> Le questionnaire utilise des catégories pour l'âge afin d'éviter de forcer les répondants à donner leur âge précis. Ce qui permet d'augmenter le niveau de confiance dans le caractère anonyme de l'étude, et parallèlement le taux de participation.

lié aux difficultés à retrouver un emploi en cas de départ (J. P. Meyer et al., 2002a). Dans la même veine, les individus les mieux formés, et donc beaucoup plus prisés par les employeurs sur le marché de l'emploi sont susceptibles de changer plus facilement d'employeur. Dans ce cas, leur niveau d'engagement, à tout le moins organisationnel tendrait à se différencier de celui d'employés moins qualifiés. D'ailleurs, le niveau d'éducation apparaît constamment comme négativement corrélé à l'engagement envers diverses ancrés (E. T. Becker, 2012). Enfin le type de contrat est mobilisé ici comme variable de contrôle parce que nous faisons l'hypothèse qu'un contrat court, à durée fixe, envoie à l'employé le signal de l'existence d'un contrat psychologique de type transactionnel avec son employeur. *A contrario*, être embauché pour une durée indéterminée créerait possiblement un contrat psychologique relationnel, source d'un engagement plus fort (Alcover et al., 2017; Chaudhry et al., 2011).

Ces variables de base sont complétées par d'autres variables particulièrement pertinentes pour notre terrain d'étude, en prenant soin d'intégrer divers cas de figure (E. T. Becker, 2012). Ainsi **le domaine de politique publique** est considéré pour sa faculté à capturer la publicité (ou non) de l'environnement de travail (Park & Perry, 2013). Il est aussi lié à la vocation (ou l'identité) d'agent public. On peut en effet séparer les domaines de politiques régaliennes ou sociales d'autres activités faisant moins partie du cœur de cible de l'action publique. Par exemple, certains employés font le choix délibéré, en fonction de leurs intérêts personnels, de s'engager dans des domaines spécifiques de politique publique tels que la santé ou l'éducation. En somme, la fonction publique intègre généralement des missions de service réparties dans divers domaines dont la prise en compte est nécessaire pour mieux comprendre le sens que les employés pourraient donner à leurs rôles dans le secteur public.

Une autre dimension importante du travail dans le secteur public concerne **la centralité des usagers**, en tant que cible finale des multiples services proposés, pour l'emploi occupé. Les usagers-client des services publics revêtent une importance toute particulière pour ceux que Lipsky a appelé les "Bureaucrates de rue", et dont les conditions de travail peuvent s'avérer source de dilemmes éthiques (M. Lipsky, 2010; C. Wyser, 2013), notamment entre l'engagement envers les usagers des services publics, l'éthique professionnelle, et les nouvelles valeurs entrepreneuriales du secteur public. Les bureaucrates de rue (*street-level bureaucrats* ou SLB) bénéficient en général d'une large discrétion dans l'exercice quotidien de leur travail. Si les réformes NMP tendent à modérer une telle autonomie, Lipsky rappelle qu'elle ne saurait pour autant être éliminée (M. Lipsky, 2010), et que le NMP implique également une "dichotomisation", c'est-à-dire une tendance à catégoriser ce qui appartient ou non à une norme prédéfinie selon la logique managériale. Cette dichotomisation entre inévitablement en conflit avec la complexité des tâches réalisées au quotidien par les SLB. Même si elle part d'un bon sentiment (celui d'assurer l'égalité entre tous les usagers des services publics) la discrétion

nécessaire au travail du SLB ne permet pas toujours une impartialité ou une égalité parfaites. L'élément contrôlé dans ce cas consiste à séparer les employés ayant des contacts fréquents avec les usagers des services publics, d'autres personnes employées à des tâches de *back-office*. Parmi les premiers, l'on rencontre des spécialistes ou non d'un domaine de l'administration publique. Des études montrent qu'ils seraient plus engagés envers la profession (Alvesson 2004; Giaque et Resenterra 2010). Bénéficiant souvent d'une grande autonomie, ils ont en effet plus de capacités à négocier leurs conditions de travail (Alvesson, 2004; Giaque et al., 2010). Si ces deux critères (contact avec les usagers et spécialisation ou non dans un domaine de politique publique) ne suffisent pas à eux seuls pour s'assurer que les employés concernés sont des bureaucrates de rue, ils peuvent néanmoins nous aider à nous en approcher.

La centralité des usagers pour certains types d'employés publics nous sert de transition vers le caractère émotionnel ou non du travail effectué. Nous contrôlons en effet le fait que le répondant exerce ou non un emploi émotionnel. Un emploi est d'autant plus susceptible de prendre une dimension émotionnelle que les interactions avec le public cible sont nombreuses (Bonoli & Bertozzi, 2008). Par définition un **travail émotionnel** (*Emotional Job*) représente : "*the management of feelings to create a publicly observable facial and bodily display*" (Hochschild, 1983, p. 7). Ce type d'emploi se rencontre majoritairement dans les domaines de la santé et du social, contextes dans lesquels les individus occupant un emploi émotionnel pourraient être partagés entre leur engagement au travail et l'engagement éventuel envers les bénéficiaires des services publics (Sloan, 2017; Van den Broeck & Parker, 2017; Van Rossenberg et al., 2018).

Également, de nombreuses publications montrent qu'une **expérience préalable dans le secteur privé** influence possiblement la relation d'emploi dans le public (Markovits, Davis, Fay, & Dick, 2010). C'est pourquoi le fait que le répondant ait eu une expérience préalable dans le secteur privé, ainsi que sa durée, sont également proposés comme variables de contrôle dans notre questionnaire. En effet, on peut espérer que les employés qui ont passé toute leur vie professionnelle dans le secteur public n'affichent pas le même rapport à l'emploi que ceux bénéficiant d'une expérience préalable dans le secteur privé (même s'il faudrait pour cela tenir aussi compte du nombre d'années passées dans le privé). Cette différence, que l'on explique généralement par la différence de culture entre organisations privées et publiques est bien connue des travaux en management. D'ailleurs, elle a fait l'objet de plusieurs papiers traitant spécifiquement de l'engagement au travail (Danny L Balfour & Wechsler, 1990; G. Boyne, Jenkins, & Poole, 1999; Castaing, 2006; Cho & Lee, 2001).

Finalement, une variable de contrôle particulièrement pertinente pour La Suisse serait la dimension culturelle nationale. Connue pour sa **diversité culturelle**, la Confédération

helvétique comprend, en marge de ses 26 cantons, quatre régions linguistiques dont les trois plus importantes sont la Romandie, la Suisse alémanique et le Tessin. En considérant ces aires linguistiques (francophone, germanophone et italophone), il est possible de se faire une idée de l'environnement culturel dans lequel baignent les répondants. Plus connue sous l'appellation de *Röstigraben*, cette variable culturelle est particulièrement marquée en Suisse (A. Ladner, 2016). Elle illustre en effet des mentalités différentes et un clivage politique entre ces zones linguistiques, notamment alémanique et francophone (Koller, Heuberger, & Rolland, 2011; A. Ladner, 2016). La question posée est alors celle du canton où travaille le répondant. Les réponses obtenues à cette question permettent de séparer notre échantillon en trois groupes : les répondants des cantons romands, les répondants des cantons alémaniques et les répondants du Tessin, le seul canton italophone. Toutefois, c'est la subdivision "germanophone vs francophone" qui est particulièrement intéressante pour observer le **Röstigraben**. D'après Jean-Philippe Buchs (Bilan mars 2018), il y aurait de plus fortes attentes vis-à-vis de l'État en Suisse romande, dont la culture administrative est souvent comparée au modèle français. *A contrario*, la Suisse alémanique, inspirée par la culture germanique, serait davantage marquée par une vision pragmatique de l'État, valorisant davantage la responsabilité individuelle (Maria Roth-Bernasconi, Ancienne secrétaire générale de l'Association du personnel de la Confédération, Bilan, mars 2018).

Nous rappelons que des versions préliminaires de notre questionnaire (consulter sa notice explicative et le détail en Annexes 10 et 41) ont fait l'objet d'une "révision par les pairs"<sup>106</sup> lors d'un pré-test à double tour. Au final, notre questionnaire se présente de la manière suivante : un module mesurant l'ancrage de l'engagement au travail chez nos répondants. Ce module combine trois questions permettant de hiérarchiser et d'évaluer outre la loyauté à une ancre d'engagement, son caractère dominant par rapport aux autres ancres mobilisées dans notre recherche. Ensuite deux modules d'adéquation (FIT) avec l'environnement de travail : le premier évalue l'écart de publicité perçue entre le type d'emploi et l'environnement de travail du répondant (approximé à partir des valeurs professionnelles et organisationnelles). Le second reprend l'échelle classique du PE-FIT telle que complétée par D. Giaouque (2012) avec une série

---

<sup>106</sup> Les items ont été soumis pour évaluation à une vingtaine de personnes (chercheur-es et autres) plus ou moins liées au domaine du management public. Leurs remarques et suggestions ont été fort utiles à l'élaboration de la version finale du questionnaire. Les domaines de recherche (ou d'emploi) de ces derniers sont les suivants : professeur en sociologie des organisations et des administrations publiques (1 professeur), politiques publiques sociales (2 chercheuses), autonomie locale (3 chercheurs), économie de la régulation (2 chercheurs), finances publiques (1 chercheur), transparence publique (1 chercheur), motivation chez les employés publics (1 chercheur), politiques publiques environnementales (2 chercheurs), innovation publique (1 chercheur), gouvernance numérique (1 chercheuse), management du sport (1 chercheur), collaboratrice de recherche (1 personne), professionnelle de santé (1 personne), professionnel des ressources humaines (1 personne), employé du département cantonal des finances (1 personne).

de questions sur l'adhésion aux réformes NMP. Il faut rappeler qu'à cela s'ajoute un module de variables de contrôle : démographiques, organisationnelles, et des caractéristiques de l'emploi.

### *Choix des organisations et construction de l'échelle*

Le choix des organisations a été dicté par le souci d'obtenir un échantillon aussi diversifié que possible. On ne peut donc pas parler d'une stratégie purement probabiliste à ce niveau. Pour avoir accès aux répondants, nous avons dû contacter des responsables d'organisations situées à différents niveaux institutionnels plus ou moins éloignés du cœur de cible de l'administration publique suisse. Cinq niveaux sont particulièrement intéressants à cet égard en Suisse : l'administration centrale des communes, des cantons et la Confédération (y compris les offices plus ou moins gérés selon le système de mandat), les agences publiques cantonales ou fédérales (souvent des organisations impliquées dans le social ou l'emploi), les établissements autonomes ou les fondations (par ex. Université et Hautes écoles), les entreprises publiques (par ex. CFF, Carpostal), enfin les agences de régulation dont les attributions sont plus transversales (Comcom, Comco, Swissmedic). Ces dernières ne font toutefois pas partie de la chaîne de délégation : citoyens, parlements, gouvernement, et administration publique. La Figure 11 ci-dessous schématise le modèle administratif public et parapublic suisse : de l'administration centrale aux entreprises publiques, en passant par les agences publiques plus ou moins autonomes. Elle illustre dans les grandes lignes différentes formes organisationnelles à mesure que l'on se déplace du cœur de l'administration publique (administration centrale) à sa périphérie (entreprises publiques).

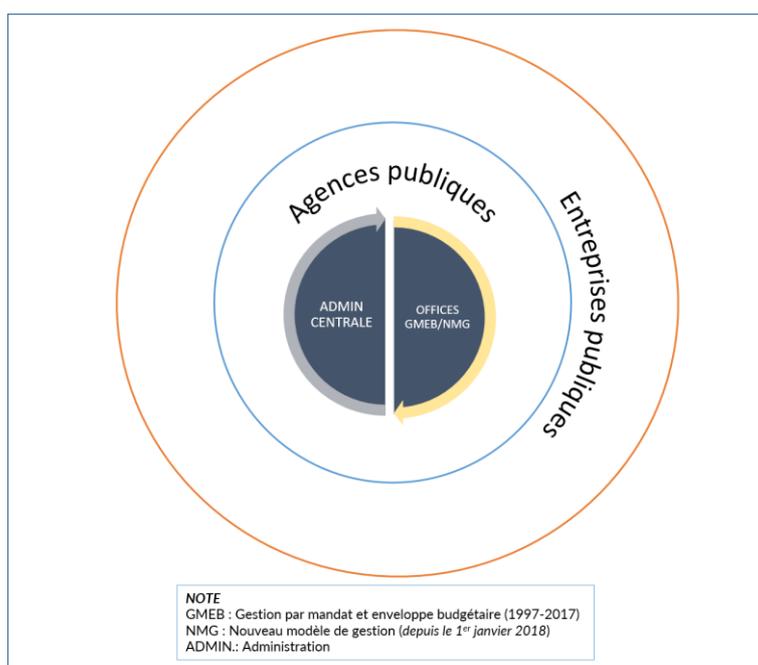


Figure 11 : Système administratif suisse (schéma de l'auteur inspiré de Ladner et al., 2013)

Concrètement, des responsables d'organisations publiques, occupant diverses fonctions, ont été contactés afin d'autoriser la diffusion de notre questionnaire auprès de leurs collaborateurs. Le plus souvent, c'est le chercheur qui a été en charge d'envoyer le questionnaire directement aux répondants potentiels, réduisant ainsi le biais de sélection qui aurait poussé le responsable hiérarchique ou de l'organisation contactée à ne distribuer le questionnaire qu'à une certaine catégorie de collaborateurs. Dans d'autres cas, nous avons utilisé les adresses électroniques du personnel de certaines organisations accessibles sur leurs sites internet. Les établissements universitaires et certaines administrations centrales se retrouvent majoritairement dans ce dernier cas.

Également, la taille et le poids économique de certains cantons, la proportion en personnels publics, de même que l'investissement différencié dans l'implémentation de mesures NMP ont orienté le choix de nos terrains d'analyse. Ceci dans le but de broser un tableau aussi diversifié que possible des conditions de travail des employés publics suisses (même si une représentativité parfaite reste difficilement atteignable en pratique). Les administrations cantonales alémaniques de Zurich (ZH) et de Berne (BE) par exemple ont intégré les modèles NMP de façon plus poussée que les cantons romands de Genève (GE) et de Vaud (VD). De plus, les employés publics dans ces quatre cantons représentent 52% des effectifs en comparaison nationale. Il était donc important d'avoir également des répondants travaillant dans les administrations publiques de ces cantons. Ceci dit, notre questionnaire a récolté plus de réponses en Suisse romande car c'est là où il a été le plus diffusé.

Enfin, l'outil de sondage *SurveyMonkey*<sup>107</sup> a été utilisé pour envoyer le questionnaire et gérer la récolte des données<sup>108</sup>. Après avoir conçu et testé les items du questionnaire auprès de chercheurs et d'une infime portion du public cible (en tout une cinquantaine de personnes), ce dernier a été finalement édité par le biais de *SurveyMonkey* afin de faciliter un envoi de masse à diverses catégories d'employés publics suisses. Ayant l'objectif de toucher le plus grand nombre possible de répondants, le questionnaire a été traduit en allemand<sup>109</sup> et en anglais<sup>110</sup>. Ces traductions ont été confiées à des professionnels qui ont étroitement collaboré avec le

---

<sup>107</sup> Armand Brice Kouadio, PWPC (**version en français**) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ? <http://www.surveymonkey.com/r/PWPC-Français> (dernière visite le 01.10.18)

<sup>108</sup> Fondé en 1999 par Ryan Finley, et revendiquant aujourd'hui plus de 3 millions d'utilisateurs, la plateforme offre également nombre de services pour l'analyse statistique des données.

<sup>109</sup> Armand Brice Kouadio, PWPC (**deutsche Version**) – ÖFFENTLICHES ENGAGEMENT AM ARBEITSPLATZ? <https://fr.surveymonkey.com/r/PWPC-Deutsch> (dernière visite le 01.10.18)

<sup>110</sup> Armand Brice Kouadio, PWPC (**english edition**) - A PUBLIC WORKPLACE COMMITMENT? , <https://fr.surveymonkey.com/r/PWPC-Deutsch> (dernière visite le 01.10.18)

chercheur. Ceci pour s'assurer que l'ensemble des questions finalement traduites gardait la lettre et l'esprit de leur version initiale.

La plateforme propose deux principales modalités de sondage : le lien web et l'invitation par email qui ont toutes deux été utilisées. Les résultats d'un sondage préliminaire effectué sur Google Form ont été manuellement ajoutés (N=173) aux données récoltées via *SurveyMonkey*.

Par ailleurs, les étapes nécessaires à la conception, à la construction et à la validation d'échelles de mesure sont aujourd'hui consacrées par la littérature, notamment avec le paradigme de Churchill (1979). Les différentes étapes du modèle de Churchill permettent de respecter la logique de réplique d'une l'échelle de mesure (Paillé, 2009; P. Roussel & Wacheux, 2006).

Dès la fin des années 1970, Churchill Jr. (1979) développe une méthodologie (aujourd'hui connue sous l'appellation du paradigme de Churchill) pour systématiser le développement d'échelles de mesure (Churchill Jr & A., 1979). Sa démarche part de la spécification du domaine du construit à étudier, pour arriver au développement de normes, en passant par la purification de l'instrument de mesure. Ceci dans une logique itérative estimant à chaque round la validité de l'échelle. Spécifiquement, après une analyse factorielle *exploratoire* pour révéler les dimensions principales du concept étudié, une autre séquence d'analyse factorielle *confirmatoire* suit afin d'affiner la mesure. Le modèle structurel complète la démarche afin d'évaluer de manière intégrée l'ajustement du modèle théorique proposé aux données, respectivement les effets des variables indépendantes et de contrôle (Bollen, 1993; P. Roussel & Wacheux, 2006). La littérature propose tout un ensemble de règles et de seuils pour en estimer la validité et la fiabilité (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2015). Nous nous en inspirons en majeure partie surtout dans sa deuxième phase de validation consistant à analyser la structure factorielle des réponses. Nous ne suivons donc pas la démarche complète qui aurait nécessité une collecte de données en deux étapes : la première servant à purifier l'instrument de mesure (coefficient alpha et analyse factorielle) avant de le soumettre à nouveau à un autre échantillon de répondants. Dans notre cas, une seule phase de collecte des données a été réalisée, après une étape rigoureuse de triangulation lors de la génération des items du questionnaires (Cf. supra) (P. Roussel, 2005). C'est donc plutôt la deuxième étape du paradigme de Churchill (1979) qui a été suivie à la lettre dans cette thèse (P. Roussel, 2005). Au final, nous avons recueilli 2213 questionnaires entre juillet 2017 et février 2018, dont près de 1900 sont valides pour nos analyses.

### *Traitement des données manquantes*

Malgré le fait que l'outil d'analyse utilisé ici (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences<sup>111</sup>) soit capable de faire des traitements ne ciblant que les variables pour lesquelles les données disponibles sont suffisantes, deux raisons principales président à notre volonté de considérer dans cette partie les données manquantes de notre échantillon : la première, et la plus communément invoquée, est qu'il devient difficile d'assurer la robustesse des analyses statistiques si les données manquantes sont trop importantes (25 à 30%) (Little & Rubin, 2014). Toutefois, dans les cas où l'échantillon est suffisamment large comme le nôtre ( $n > 1000$ ), ce risque pour la robustesse des analyses statistiques ne se pose pas (Cheema, 2014). La deuxième raison est que si l'analyse factorielle exploratoire réalisée sur SPSS s'accommode bien en principe des données manquantes, il n'en est pas de même pour l'analyse confirmatoire (voire *in fine* la modélisation structurelle). Or comme évoqué supra, nous nous inspirons du paradigme de Churchill (1978) pour valider les échelles de mesure utilisées dans cette thèse (l'échelle de Publicitude de l'environnement de travail et l'échelle d'Engagement multi-ancres au travail). Ce qui nous impose à tout le moins de passer par les deux étapes exploratoire et confirmatoire.

Il apparaît donc nécessaire de traiter les données manquantes sur certaines variables de notre étude. Une première solution consiste à supprimer nos données manquantes ou alors, et c'est la solution finalement retenue dans cette thèse, à les remplacer par la moyenne de la série. Dans ce dernier cas la condition cruciale est que ces données manquantes suivent une distribution aléatoire (MCAR ou *Missings completely at random*). Le test de Little (Little & Rubin, 2014) permet de tester le caractère aléatoire de la distribution des données manquantes. Un test non significatif de Little est le signe que les données manquantes sont aléatoirement distribuées (MCAR ou *Missing completely at random*), et ne suivent donc pas un certain modèle (*pattern*) comparativement aux données non manquantes. Lorsque les données manquantes d'une distribution sont aléatoirement distribuées, il devient tout à fait possible de remplacer ces dernières sans craindre de biaiser notre échantillon. Un test significatif de Little montre au contraire que les données manquantes de notre échantillon suivent une distribution qui est tout sauf aléatoire (Little & Rubin, 2014)<sup>112</sup>.

Le lecteur trouvera dans les Annexes 12 à 14 (Tableaux 87 à 92) le détail sous forme de tableaux récapitulatifs (moyennes, variances et corrélations) des tests de Little réalisés sur les données

---

<sup>111</sup> IBM Corp. Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.

<sup>112</sup> Notons que le test de Little se base sur un algorithme utilisant la méthode dite d'imputation par maximisation de l'espérance. C'est une technique sur laquelle se sont construites les approches analytiques actuelles connues sous l'appellation du maximum de vraisemblance (Dempster, Laird, & Rubin, 1977; Little & Rubin, 2014).

manquantes pour chaque variable de notre échantillon. Nous ne commenterons donc dans les lignes qui suivent que les principaux résultats de ces analyses : premièrement, on constate que les données manquantes sur les items de l'échelle de Publicitude de l'environnement de travail restent globalement en-dessous des 5 %, soit une proportion négligeable. En plus, le test de Little est non significatif ( $\chi^2(1502) = 1347.96, p = .998$ ). Ce qui signifie que les données manquantes de cette échelle peuvent être remplacées (par la moyenne de la série) sans craindre de biaiser les analyses subséquentes. Deuxièmement, l'analyse des données manquantes de l'échelle d'Engagement multi-ancres révèle que leur proportion atteint à peine 1 %. En toute logique, le test de Little pour la distribution de données manquantes de cette échelle est également non significatif ( $\chi^2(65) = 78013, p = .129$ ). Une fois de plus, ces données peuvent être simplement remplacées par la moyenne de la série sans risque majeur pour nos analyses. Troisièmement, l'analyse des données manquantes de l'échelle d'Adéquation personne-environnement de travail (nettement plus nombreuses que dans les deux cas précédents) montre qu'elles restent acceptables, ne dépassant jamais 10 %. Le test de Little est également non significatif pour cette distribution ( $\chi^2(1024) = 1093.343, p = .065$ ).

Pour finir nous avons examiné les données manquantes sur nos variables démographiques. Comme constaté supra, c'est là où l'on constate la proportion la plus importante de données manquantes, notamment sur les variables âge (14.9 %), catégorie d'emploi – spécialiste ou support administratif (12 %) et canton de travail (10.9 %) comme le montre le Tableau 14 ci-après.

Tableau 14 : Analyse des données manquantes - variables démographiques (N = 2274)

VARIABLE	N	MANQUANT	
		Effectif	Pct. (%)
EXPERIENCE DANS LE PRIVE (%)	1955	26	1.3
NB D'ANNEES DANS LA FONCTION	1763	218	11.0
NB D'ANNEES DANS L'ORGANISATION	1753	228	11.5
TYPE DE CONTRAT	1804	177	8.9
NIVEAU HIERARCHIQUE	1808	173	8.7
CATEGORIE D'EMPLOI	1743	238	12.0
CONTACT AVEC LES USAGERS	1976	5	0.3
TRAVAIL EMOTIONNEL	1976	5	0.3
EXPERIENCE DANS LE PRIVE (OUI/NON)	1801	180	9.1
NIVEAU INSTITUTIONNEL	1796	185	9.3
NIVEAU D'EDUCATION	1787	194	9.8
GENRE	1789	192	9.7
AGE	1686	295	14.9

VARIABLE	N	MANQUANT	
		Effectif	Pct. (%)
LANGUE MATERNELLE	1795	186	9.4
CANTON	1766	215	10.9

En raison du caractère nominal de la plupart de nos variables démographiques, et parce que le test de Little fait une estimation des moyennes, ce dernier ne nous est pas d'une grande utilité pour vérifier si les données manquantes sur nos variables démographiques suivent une distribution aléatoire ou non. Ce d'autant plus que nous sommes déjà au fait que l'échantillon est surreprésenté en employés francophones.

En définitive, les données manquantes de notre échantillon, en regard de leur proportion (< 10 %) et des résultats des tests de Little effectués sur les variables indépendantes et dépendantes, ne sont pas de nature à affecter sérieusement nos résultats. De même la taille de notre échantillon final (N = 1981), c'est-à-dire le nombre de questionnaires utilisables, est un avantage pour la robustesse de nos analyses. Afin de procéder aux différents tests de validation de nos échelles, les données manquantes seront donc remplacées par la moyenne de la série.

#### *Analyse des données*

Les analyses effectuées sur nos données, afin de répondre à nos principales questions de recherche, seront abordées ici dans les grandes lignes, réservant le détail au chapitre de présentation des résultats. SPSS® est le principal outil utilisé. Pour rappel, cette thèse combine l'approche centrée sur les personnes à celle communément centrée sur les variables adoptées dans la littérature sur l'engagement organisationnel et au travail. En effet, devant les limites des designs centrés sur les variables, les approches centrées sur les personnes permettent d'identifier aisément des profils et des sous-groupes susceptibles d'enrichir l'analyse, en particulier lorsqu'il s'agit d'un concept multidimensionnel tel que l'engagement au travail (J.P. Meyer et al., 1990).

Nous proposons ici d'examiner la nature de l'engagement propre à des sous-populations d'employés publics, selon le niveau de décalage perçu entre la publicitude de l'organisation (ou du domaine de politique publique) et la publicitude de l'emploi. La nature du contexte post-bureaucratique, et l'objet d'étude (les ancres d'engagement au travail) imposent de telles techniques afin de mieux appréhender les configurations multiples de l'engagement public au travail (J. P. Meyer & Morin, 2016; John P. Meyer, Stanley, Jackson, et al., 2012; A. J. Morin et al., 2010). Nous pouvons en même temps vérifier la réalité de profils (grappes) d'ancres d'engagement. L'émergence de tels profils est facilitée par les analyses de profils latents (Ian R Gellatly et al., 2006; Mark John Somers, 2009; Laura Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, & Bentein, 2013). Dans ce cadre, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) fait suite à la

réduction de nos items par une analyse factorielle exploratoire (AFE). L'AFE est en général réalisée préalablement à d'autres analyses plus fines (notamment une AFC), notamment dans le but de révéler et de confirmer les dimensions latentes derrière les ancrés d'engagement examinés.

Afin de parvenir à une évaluation globale de la saillance des ancrés identifiées, des scores z ont été calculés pour chacune des mesures agrégées de l'engagement au travail (pour chaque ancre). Ces mesures, avec une moyenne de zéro et une déviation standard de 1 sont ensuite comparées entre elles. La moyenne standardisée est une statistique communément utilisée lorsqu'il s'agit de comparer des variables suivant des distributions différentes (moyenne et écart-type). Ramenées à la même échelle, on peut aisément détecter celles qui s'écartent le plus de la moyenne "commune". Dans la présente recherche, les ancrés d'engagement entrant dans ce dernier cas de figure pourront être considérées comme les plus dominantes (saillantes) pour notre échantillon (Salkind, 2016). L'idée de saillance adoptée ici emprunte une logique similaire à celle utilisée dans les études sur l'identité individuelle, sociale et organisationnelle (Burke & Reitzes, 1991; Hoelter, 1983; Stets & Burke, 2005; Stryker, 1968, 2003; Stryker & Serpe, 1994). Tout comme pour l'identité, les chercheurs reconnaissent la multiplicité des formes d'engagement. Le niveau de saillance de ces dernières dépend à la fois de variables individuelles et contextuelles à déterminer pour notre propre recherche. À l'instar des identités sociales, les ancrés d'engagement les plus saillantes apparaîtraient très haut dans la hiérarchie personnelle des répondants, et occuperaient ainsi le plus de place dans le champ cognitif des individus. La deuxième question du triptyque servant à mesurer l'engagement au travail intègre justement ce dernier critère : "*Cette dimension est celle qui me vient tout de suite à l'esprit lorsque je pense ou discute de mon travail*".

La question de la publicitude peut s'appréhender à différents niveaux. D'abord, une ancre d'engagement au travail est publique de par sa nature même. Par exemple, des ancrés fortement orientés services ou valeurs publics peuvent être considérés comme des ancrés publics d'engagement. Toutes les ancrés ne rentrent pas dans ces critères cependant. En raison de leur inhérente complexité, certaines étant plus tangibles que d'autres, des critères différenciés sont parfois nécessaires pour apprécier la publicitude des ancrés d'engagement au travail (H. G Rainey, 2011). En rajoutant les valeurs et le service public aux critères synthétisés par Rainey (2011), un modèle théorique de publicitude de l'engagement au travail, applicable aux ancrés identifiées comprendrait comme critères (pour emprunter un concept de psychologie de la personnalité) le fait que l'ancre soit en général rattachée au secteur public ou à ses missions, l'orientation sur les valeurs publiques, ainsi que la poursuite de l'intérêt général. L'autre approche (complémentaire) de la publicitude est celle consistant à comparer les ancrés qui seraient systématiquement plus saillantes dans les configurations de travail les plus

publiques. En substance, celles où les employés publics évoluent dans des domaines d'activité ou des organisations tout aussi publics. Il s'agirait dès lors d'évaluer si les ancrs d'engagement préalablement classées comme publiques sont aussi celles dont les moyennes sont les plus élevées dans ces configurations. Ainsi donc, selon notre deuxième approche de la publicité (des ancrs d'engagement), les ancrs d'engagement à forte publicité se retrouveraient majoritairement dans les environnements les plus publics. À l'instar des travaux sur le PSM, nous pensons que c'est là une bonne approximation de la publicité de l'engagement au travail des employés publics.

La Question 2 de la thèse aborde également les relations entre les variables (indépendantes, dépendantes et de contrôle) et les ancrs d'engagement au travail. Nous les intégrons dans un modèle structurel à confronter aux données empiriques. Ainsi donc, après l'AFE pour réduire les items de nos variables dépendante et indépendantes à leurs dimensions les plus importantes, l'AFC vise à confirmer ces résultats en testant la dimensionnalité et l'homogénéité des différentes échelles de mesure (Bollen, 1993; Byrne, 2001). Finalement, des modèles d'équations structurelles (MES) complètent cette démarche de sorte à intégrer l'ensemble de nos variables pertinentes dans un modèle parcimonieux d'engagement public au travail (Byrne, 2001; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2015). Il s'agit en substance de procédures servant à examiner l'influence des diverses configurations public-privé (organisation vs emploi) sur les ancrs d'engagement identifiées. L'idée de base étant de savoir ce que deviennent les ancrs à mesure que l'on s'éloigne du cœur de cible de l'action publique. La modélisation par équations structurelles sous SPSS (AMOS) évalue également la qualité de l'ajustement de notre modèle théorique aux données empiriques. Elle permet ainsi de vérifier que les relations entre les variables latentes (ici les différentes ancrs ou profils d'ancrs d'engagement au travail) sont significatives.

#### *Validation des résultats*

La validation des résultats d'analyses statistiques revient bien souvent à s'assurer de certains prérequis dont les plus récurrents sont l'indépendance des mesures, la normalité de la distribution des variables (et de leurs résidus) et l'égalité des variances. Ces prérequis peuvent être mesurés avec les tests de Fischer et de Levene pour la variance, et le test de Shapiro-Wilk pour la normalité (Salkind, 2016). Il faut ajouter que la normalité est observable visuellement par une inspection de l'écart à la normalité sur la distribution de la variable considérée. Si ces deux suppositions restent importantes, il existe plusieurs manières de passer outre, notamment par une transformation des variables ou en utilisant des tests robustes au non-respect de ces contraintes. En dehors de la comparaison des scores z, quatre grandes familles d'outils statistiques sont mobilisées ici : l'analyse de cluster, l'analyse de profils latents, la modélisation

par équation structurelle, un design factoriel de comparaison des moyennes (ANOVA/MANOVA), ainsi qu'une série de tests de régression linéaire et de corrélations afin de mesurer plus spécifiquement certaines relations entre nos variables (Salkind, 2016).

Concernant l'analyse des profils latents, des tests permettent de mesurer la qualité de l'appartenance des individus aux différents groupes, voire l'ajustement des données au nombre de profils identifiés (Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage). Deux présupposés s'ajoutent aux prérequis classiques dans une ANOVA (ou une MANOVA) : la normalité de la distribution des variables entre les différents groupes comparés et l'homogénéité de la variance des résidus (Gravetter & Wallnau, 2016; Salkind, 2016).

La liste complète de nos questions de recherche, l'origine des données, les propositions et hypothèses de recherche, ainsi que le type d'analyse mobilisé figurent dans le Tableau 15 ci-dessous. Les hypothèses sous-tendant le volet quantitatif de la thèse seront présentées plus tard, soit avant les résultats quantitatifs, vu qu'ils s'inspirent globalement des résultats du volet qualitatifs

Tableau 15 : Questions de recherche, hypothèses et opérationnalisation

QUESTION	DONNÉES	PROPOSITION/HYPOTHÈSES	ANALYSES
Q1- Quelles sont les ancrs <b>dominantes</b> d'engagement au travail chez les employés publics	Entretiens	<b>P1</b> : l'engagement au travail dans le secteur public se porte principalement sur des ancrs autres que l'organisation	Analyse de contenu, évocation collective et analyse de cooccurrence. Évaluation de l'importance de certaines ancrs sur l'ensemble des répondants
	Sondage	-	<b>Test z</b> pour identifier les ancrs dominantes d'engagement au travail (donc moyennes éloignées de zéro)
	Sondage	-	<b>Test t ou ANOVA de comparaison des moyennes</b> par sous-groupes
Q1.1- Quelles sont les <b>ancres</b> d'engagement au travail	Entretiens	-	Analyse de contenu,

QUESTION	DONNÉES	PROPOSITION/HYPOTHÈSES	ANALYSES
<b>autres que l'Organisation</b> chez les agents publics ?			évoquant collective et cooccurrence <b>Évaluation</b> de l'importance de certaines ancrés <b>sur l'ensemble des répondants</b>
Q1.1.a – Quelle est leur importance rapport à l'ancré <i>Organisation</i> ?	Sondage		<b>Test t</b> et comparaisons des moyennes standardisées
Q1.2- Quelles <b>typologies</b> (conceptuelle et empirique) émergent en fonction des variables individuelles et organisationnelles ?	Entretiens	<b>P2</b> : Les principales dimensions de l'engagement au travail sont individuelles et de service	Analyse conceptuelle et retour à la théorie
	Sondage	<b>H1</b> : Les principales ancrés d'engagement au travail sont le <b>Service public</b> (ou intérêt général), la <b>Carrière</b> , les <b>Buts et missions organisationnels</b> et le <b>Workdesign</b>	<b>Analyse de profils latents (LPA).</b> <b>Test t ou ANOVA de comparaison des moyennes</b> par sous-groupes. <b>Régressions</b> sur les variables indépendantes et de contrôle.
Q2- De quelle <b>publicité</b> recèlent les ancrés d'engagement identifiées ?	Entretiens		Analyse conceptuelle
Q2.1 – Quelles sont les ancrés d'engagement au travail les plus publiques selon l' <b>analyse critérielle</b> ?	Sondage	<b>H2</b> : Les ancrés d'engagement au travail des <b>employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail publics</b> présentent une <b>forte publicité</b>	<b>ANOVA</b>
	Sondage	<b>H3</b> : à l'opposé, Les ancrés d'engagement au travail des <b>employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail hybrides</b> présentent une <b>faible publicité</b> (on peut également dire qu'elles sont	<b>ANOVA</b>

QUESTION	DONNÉES	PROPOSITION/HYPOTHÈSES	ANALYSES
		potentiellement hybrides ou génériques).	
	Sondage	<b>H4</b> : les ancrés d'engagement au travail des <b>employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail hybrides</b> présentent une <b>publicité modérée</b>	<b>ANOVA</b>
	Sondage	<b>H5</b> : Les ancrés d'engagement au travail des <b>employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail publics</b> présentent une <b>publicité modérée</b>	<b>ANOVA</b>
	Sondage	<b>H6</b> : La publicité de de de l'organisation (ou de l'emploi) <b>surdétermine</b> la saillance de l'ancré publique d'engagement. Elle expliquerait donc davantage la variance des ancrés à forte publicité comparativement aux ancrés à faible publicité.	<b>ANOVA</b>
Q2.2 – Quels liens entre <b>publicité du contexte</b> et <b>publicité de l'ancré</b> ?	Sondage	-	<b>ANOVA + contraste</b>
Q3 - Quel lien entre <b>l'adéquation Personne-environnement</b> de travail (P-E Fit) et publicité de l'engagement au travail ?	Sondage	<b>H7</b> : Plus l'individu est en adéquation avec son environnement de travail (PE-FIT), plus il s'engage envers des ancrés à forte publicité	<b>Régressions hiérarchiques</b>
Q4 - Quel <b>modèle structurel</b> sous-jacent ressort de l'analyse des données ?	Sondage	-	EFA, CFA, SEM

### Conclusion partielle

Cette recherche procède d'une démarche mixte séquentielle : d'abord, les entretiens compréhensifs aident à saisir qualitativement les facteurs qui cristallisent la nature, l'intensité et la persistance des liens entre les personnels publics et différents aspects de leurs environnements de travail. L'engagement organisationnel implique, outre le choix discrétionnaire de se dévouer à quelque chose, une forme de militantisme, voire un sentiment de responsabilité envers des ancrs diverses et variées. Lorsqu'il s'agit d'engagement organisationnel, cette responsabilité va dans le sens de préserver les intérêts de l'entreprise (par des comportements, activités, décisions etc.). La systématique mobilisée ici assure une cohérence dans la démarche analytique consistant à coder, catégoriser et conceptualiser les ancrs dominantes d'engagement au travail dans le secteur public. Elle permet en outre de capter à la fois l'importance et la persistance du lien entre l'individu et l'ancre d'engagement concernée. Ensuite, la deuxième étape, à visée confirmatoire, a été l'occasion de tester statistiquement l'importance et la publicitude des ancrs d'engagement préalablement identifiées lors de la phase qualitative. Ceci dans diverses configurations plus ou moins hybrides du secteur public suisse.

## **PARTIE III**

# **CONTEXTE DE L'ETUDE, RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

## CHAPITRE VI : Le contexte post bureaucratique suisse

### Résumé

Nous abordons dans cette partie les origines historiques des réformes dans le système politico-administratif suisse, leurs caractéristiques dominantes ainsi que le sens qu'elles revêtent pour la gestion des ressources humaines. En tant que système ouvert, l'administration suisse s'est laissée imprégner par la managérialisation apportée par le Nouveau management public (NMP). Toutefois il semble qu'elle n'a pas complètement abandonné ses propres logiques d'action, notamment fondées sur des valeurs et une éthique publique. Nous analysons donc dans ce chapitre les spécificités du NMP en suisse. Nous faisons ensuite une revue des effets des bouleversements occasionnés sur le management public, ainsi que les défis que cela représente pour la gestion des personnels publics. En toile de fond, les environnements de travail d'un secteur public particulièrement marqué par son hybridation culturelle. En comparaison internationale, l'État suisse est plutôt "svelte". Avec un taux d'emplois publics de 9.93 pour 100 actifs, il se situe bien en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE (15%) : Allemagne (10.64 %), États-Unis (15.49 %), Espagne (15.99 %), Royaume-Uni (16.86 %), France (21.38 %), pays scandinaves (>25 %) <sup>113</sup>. Une taille réduite en raison notamment de l'autonomie dont bénéficient ses vingt-six cantons <sup>114</sup>. Si le niveau fédéral regroupe les parlementaires et les membres du gouvernement, on retrouve également au deuxième niveau de l'État suisse 26 parlements en plus des exécutifs cantonaux. Ces derniers chapeautent eux-mêmes 2222 <sup>115</sup> unités administratives, essentiellement des communes constituant le troisième niveau du système politico-administratif helvétique. L'imbrication possible entre ces différentes sphères décisionnelles ralentit parfois la décision politique, sans compter un gouvernement *tournant* (composé de sept Conseillers fédéraux ou *Sages*) qui décide selon les principes de consensus et de collégialité. Dans ce contexte, la pratique d'un fédéralisme d'exécution a sans doute accéléré la diffusion du NMP <sup>116</sup>.

### 6.1. L'Administration et la fonction publique suisses

Devant la complexité institutionnelle du système politico-administratif suisse, la difficulté de définir avec précision les limites de l'État pousse à ne considérer que sa sphère exclusive d'activité (A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013). Ainsi l'État au sens strict en Suisse comprend ses "*unités administratives non marchandes et produisant des services gratuitement, ou à des prix économiquement non significatifs*." (Koller, 2008). Ces unités administratives sont principalement en charge de l'administration publique, la défense, la sécurité sociale, et (quoique de façon moins exclusive) l'éducation et l'enseignement (Koller, 2008, p. 5). L'État au sens strict regroupe donc les

---

<sup>113</sup> <https://stats.oecd.org/index.aspx?lang=fr#> [accès le 13.09.2018]

<sup>114</sup> Compétences fédérale : nucléaire, routes, défense, diplomatie ; compétences cantonales : éducation, hôpitaux, culture, police, impôts; compétences communales : aménagement local, règlements de l'école, pompiers.

<sup>115</sup> Chiffre au 01.01.2018 - <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/cartes.assetdetail.4104235.html> [accès le 13.09.2018]

<sup>116</sup> Voire ralenti dans certains cas l'application uniforme de certains outils NMP.

administrations fédérales, cantonales et communales, ainsi que les corporations de droit public. Les cantons les plus importants (Zürich, Berne, Vaud et Genève), considérés comme pivots en raison de l'intermédiation qu'ils font entre le niveau fédéral et la commune, emploient à eux seuls près de la moitié des fonctionnaires suisses. Si la part communale de l'État est élevée dans les cantons germanophones (42%), cette situation semble s'inverser en faveur du niveau cantonal en Suisse romande (62%). Certains auteurs y voient le lien entre culture et densité administrative. Une densité administrative en effet plus importante dans les cantons romands (6 pts d'écart par rapport à La Suisse alémanique) : les cantons de Genève et de Bâle-Ville étant les plus étatisés (A. Ladner et al., 2013).

De fait, le système politico-administratif suisse est pris entre une logique centralisatrice portée par des formes d'organisation "cantonalistes" ou étatistes (typiquement le cas des cantons latins), et une logique décentralisatrice dite "communaliste". Ce dernier modèle domine dans les cantons germanophones mais semble perdre du terrain face au renforcement du modèle cantonaliste. Si l'ambition des "cantonalistes" est d'arriver à développer un État social plus interventionniste, les "communalistes" s'en démarquent par leur opposition à l'interventionnisme étatique et aux dépenses publiques "inconsidérées". Ces deux clivages apparaissent clairement dans les principales orientations prises par les réformes NMP en Suisse (Koller, 2008).

Quant à la fonction publique helvétique, elle se distingue par une grande hétérogénéité. Qualifiée d'administration basée sur la compétence (*competency ou position-based*), elle autorise de fait une plus grande mobilité entre les secteurs privés et publics (Giauque & Caron, 2004a; Hablützel, 2013). En cela, la fonction publique en Suisse se démarque des modèles reposant sur le statut (*position-based*) comme en France. D'ailleurs l'appellation de "fonctionnaire" communément mobilisée pour qualifier le personnel public dans de nombreux pays est bien souvent éclipsée par celle d'"employé public" dans le contexte helvétique (Emery 2013b; A. B. Kouadio & Emery, 2018). De l'avis de certains spécialistes, cette proximité publique-privé représente à tout le moins un avantage : les employés publics suisses restent en effet compétitifs car ils répondent généralement aux normes de l'économie privée, notamment en matière de formation et de déroulement de carrière (Hablützel, 2013). Une tendance qui s'est renforcée dès les années 1980 avec les réformes NMP. Des réformes qui ont fait entrer de plain-pied la fonction publique suisse dans une ère dite de la "finalité", où priment désormais les résultats de l'action étatique (Hablützel, 2013). Jusqu'alors, le personnel public évoluait dans un paradigme de la "conditionnalité". Un paradigme dont les traits dominants restent l'organisation bureaucratique, avec une définition du professionnalisme liée à la juste application de connaissances juridiques couplées à "*des rudiments de gestion souvent acquis à l'armée*" (Hablützel, 2013). Justement, cette gestion publique par la primauté de la règle de

droit (tolérance zéro et méfiance vis-à-vis de toute créativité) explique la prépondérance, dans l'administration suisse classique, d'une "*mentalité de repli*", qui contribuera à faire pâlir l'image de l'employé public dans l'imaginaire collectif.

Aujourd'hui majoritairement engagé par contrat de droit public au niveau fédéral comme cantonal, l'agent n'est officiellement reconnu en tant qu'agent de l'État, qu'après une période probatoire d'une année en général. Ce qui signifie donc qu'il n'y a pas d'emploi à vie (Bellanger & Roy, 2013). Le Tableau 16 ci-après donne la répartition des emplois publics en Suisse selon la forme juridique. On peut y observer que les administrations et les entreprises cantonales se taillent la part du lion.

Tableau 16: Emplois en EPT (en milliers) du secteur public selon la forme juridique (données de l'OFS 2018)

FORME JURIDIQUE	EPT <sup>117</sup>	EN %
<b>Administrations publiques</b>	<b>378 468.30</b>	<b>68.47</b>
Administration fédérale	36 257.00	7.35
Administration cantonale	192 251.50	38.96
Administration de district	1 064.40	0.22
Administration communale	93 791.90	19.01
Administration d'une coopération de droit public	55 103.50	11.17
<b>Entreprises publiques</b>	<b>174 209.20</b>	<b>31.52</b>
Entreprise publique Fédérale	91 246.00	18.49
Entreprise publique cantonale	40 564.40	8.22
Entreprise publique de district	395.70	0.08
Entreprise publique communale	26 459.80	5.36
Entreprise publique d'une corporation de droit public	15 543.30	3.15
<b>Total</b>	<b>552 677.50</b>	<b>100</b>

Les constats les plus récents montrent que par rapport au niveau cantonal, le nombre de personnels publics au niveau fédéral est en diminution. Sans doute cela est-il lié aux restructurations apportées par des réformes NMP, lesquelles ont poussé l'État central à se désengager progressivement, par la création d'agences publiques, de secteurs tels que les

<sup>117</sup> EPT : équivalent plein temps. État de la base de données: 23.08.2018. Période de référence : décembre. Référence spatiale : communes / 01.07.2016. Source : Statistique structurelle des entreprises (STATENT)

télécommunications et la poste, ou encore des régies nationales comme les Chemins de fer fédéraux (CFF). D'autres exemples de cette agencification au niveau fédéral concernent Météo Suisse, Swisstopo, Swissmedic ou encore l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle (IPI) avec différents degrés d'autonomie (A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013)<sup>118</sup>. Comme autre signe du managérialisme post-NMP : l'introduction de budgets globaux visant à freiner l'endettement, notamment par l'introduction de la Gestion par mandat et enveloppe budgétaire (GMEB), ou encore son transfuge le Nouveau modèle de gestion (NMG) : nous y revenons en détail dans les développements suivants consacrés aux changements induits par les réformes dans le secteur public suisse (A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013).

---

<sup>118</sup> Voir l'excellent chapitre de M. Pasquier (2013) dans le Manuel d'administration publique suisse sur les formes multiples, ainsi que les différents niveaux d'autonomie des agences (A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013).

## 6.2. Le Nouveau management public en Suisse

Les réformes NMP n'apparaissent en Suisse qu'à partir des années 1990, soit une décennie après leur démarrage dans la plupart des pays anglo-saxons (Christopher Pollitt, 2001). Mais les premières tentatives pour moderniser l'Administration suisse datent de bien plus longtemps (Germann, 1985; Hablützel, Haldemann, Schedler, & Schwaar, 1995; Schedler, 1995). La décennie 1960-70 est d'ailleurs considérée comme celle des consultants avant d'être plus tard remplacée par l'ère de la qualité et de la culture d'entreprise (Emery 2010). Cette tradition de modernisation fait qu'il est bien difficile de parler aujourd'hui d'une *révolution* s'agissant du Nouveau management public en Suisse (A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013)<sup>119</sup>. Si les toutes premières réformes ont concerné principalement l'organisation du gouvernement et de l'administration surtout au niveau fédéral, les plus récentes (celles qui coïncident donc avec le NMP) s'attèleront à l'amélioration de la gestion sur fond de changement de la culture interne des organisations publiques (Emery & Germann, 2000). Dans les faits, il s'est d'abord agi de révisions constitutionnelles et légales (LOGA) avant l'introduction d'outils managériaux à proprement parler ; ceci bien avant la libération des services publics (Hablützel, 2013; Hablützel et al., 1995).

En plus du rôle pionnier des autorités fédérales helvétiques, la crise pétrolière des années 1970, la crise économique des années 1980-90, quelques scandales financiers, de même que la remise en cause de l'État social et des limites du système bureaucratique, vont accélérer les réformes NMP (Koller, 2013a). Iva Bolgiani (2012), s'est particulièrement intéressée aux conséquences du NMP en milieu hospitalier. Elle distingue trois modèles de réformes : un modèle de marché, un modèle de la décentralisation, et un modèle de la qualité. À chacun de ces modèles correspond une orientation particulière de l'action publique : basée sur l'efficacité, la flexibilité décisionnelle, et/ou la participation citoyenne à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques. En Suisse les réformes prennent une orientation managérialiste qui intègre chacun de ces trois modèles. Également, la managérialisation des administrations publiques suisses introduit de nouveaux modes de fonctionnement, notamment en matière de gestion des performances (Emery, 2004). Elle accroît en outre la pression normative pour l'utilisation

---

<sup>119</sup> On peut même remonter jusque dans les années 1920 pour trouver les toutes premières traces encore embryonnaires de réorganisation dans l'administration publique Suisse. L'Office du personnel est créé en 1921 et une unité spécialisée voit le jour dès 1954 pour s'occuper exclusivement des questions organisationnelles. Comme l'attestent de nombreux rapports datant de cette époque, les outils développés sont continuellement évalués à l'instar des recommandations du NMP (Emery 2010).

d'outils et de principes de gestion hérités du secteur privé, avec une croyance quasi-dogmatique en la supériorité de ces outils (quelles que soient les circonstances).

Nous analysons dans les lignes suivantes tout d'abord les principes généraux du modèle helvétique de réforme NMP. Ensuite sont décrits les effets des changements concernant la gestion des ressources humaines publiques. Ce qui nous conduira à commenter leurs impacts avérés et potentiels sur les employés publics au travail.

### 6.2.1. Principes généraux du modèle suisse de NMP

Dominées par la rationalisation budgétaire, les réformes NMP du secteur public suisse, à l'instar des précédentes tentatives de modernisation dans les années 1970s, visent avant tout à se défaire du carcan bureaucratique qui entrave l'efficacité de l'action publique. Elles entendent également rendre plus efficient le management public par l'introduction de mécanismes de marché, notamment la concurrence entre prestataires pour la délivrance des services publics (Koci, 2007). Dans cette optique, le modèle suisse se veut une Gestion administrative axée sur ses effets (Buschor, 1993; Schedler & Eicher, 2013b) avec les quatre objectifs suivants : premièrement, rendre l'État plus efficace par la délégation et le transfert des tâches au niveau le plus pertinent (typiquement le système de Gestion par mandats et enveloppe budgétaire au niveau fédéral – GMEB). Cette mesure permet en même temps de supprimer les doublons et de renforcer les synergies entre différents services de l'administration publique : le niveau politique joue dans ce cas le rôle de "barreur" permettant ainsi aux couches administratives de mieux "ramer" en vue d'atteindre l'objectif commun. De cette façon, il devient possible d'assurer une meilleure redevabilité par rapport aux différentes tâches réalisées ; chose qui manquait auparavant dans le secteur public. Deuxièmement, la séparation des tâches politico-administratives apparaît comme une des pièces maîtresses de la modernisation de l'architecture politico-administrative suisse. Troisièmement, il s'agit d'économiser sur les dépenses en personnel. Des coupes financières qui ont pu dans un premier temps faire baisser les effectifs, avant qu'ils ne remontent sous l'effet d'une rebureaucratization mal anticipée (Emery 2010; Giaque, 2013a; Hablützel, 2013).

Finalement le fait majeur de ces réformes administratives reste l'abolition du fonctionnariat avec l'ambition de faire converger statuts publics et privés grâce à une contractualisation des conditions d'emploi. Un outil de réforme parmi les plus prisés tant au niveau fédéral, cantonal que communal. Toutefois, et bien qu'ayant suscité un vif émoi, la plupart de ces révisions statutaires conserveront un niveau de sécurité de l'emploi supérieur dans le secteur public comparativement au privé (Emery 2013b). Enfin, les réformes envisagent également d'optimiser les structures organisationnelles autant que les processus décisionnels (Bellanger,

2002). Il s'agit en filigrane de permettre à l'État de mieux s'adapter à l'évolution de ses missions (de le rendre plus compétitif), tout en continuant à assurer un service public de qualité pour les citoyens, lesquels sont appelés désormais à s'impliquer davantage dans l'action publique (administration virtuelle, sondages de toute sorte, forums etc.).

Avec la pression de la crise économique, et devant la menace de nombreux scandales financiers, le NMP est aussi adopté comme une tentative de se relégitimer en montrant quelle valeur ajoutée est apportée par les services de l'État (Emery 2010; Giauque et al., 2014). Toutefois, et dans beaucoup de cas, les principes NMP ont dû être adaptés afin de tenir compte des particularités (et besoins) suisses, ainsi que du poids relatif de certaines parties prenantes (Koci, 2007). Selon Y. Emery et D. Giauque (2014), "*Les principes et outils déployés sont bien souvent redéfinis en fonction du contexte politico-administratif au sein duquel ils sont censés fonctionner. Il n'existe donc pas de One best Way de NMP en Suisse, mais bien des manières différentes de concevoir et de mettre en œuvre les activités de modernisation administrative, expression du fédéralisme helvétique.*" (Emery et Giauque 2014: 104). Notons aussi que la dimension culturelle reste particulièrement importante pour un État fédéraliste et multiculturel comme la Suisse. De cette couche culturelle découlent en effet des conceptions parfois différentes du rôle de l'État dans la société, et par extension des pratiques de management. La littérature montre par exemple l'attachement des suisses au niveau local et aux institutions démocratiques, avec une tendance à privilégier de façon pragmatique le recours à l'arbitrage dans la gestion des conflits (Chevrier, 2009)<sup>120</sup>.

D'autre part, les réformes NMP en Suisse sont marquées par un souci de mieux répartir les tâches entre le niveau cantonal et le niveau fédéral. Il s'agit en substance de séparer les niveaux stratégique (politique) et opérationnel (administratif) (Koller, 2013a; Lienhard, 2013). Inévitablement, cela implique la mise en place d'une gouvernance visant à mieux piloter les changements institutionnels. Dans ce cadre, les rôles sont à clarifier, permettant ainsi de se prémunir contre l'envie d'une modernisation à outrance. L'administration ainsi décentralisée constitue un terrain propice à l'importation des pratiques de management du monde marchand

---

<sup>120</sup> Rappelons que le modèle politico-administratif suisse se distingue par trois spécificités principales : d'abord le pragmatisme dont savent faire preuve ses dirigeants tout en recherchant en tout temps un consensus pour assurer la stabilité des décisions politiques. Ensuite la fidélité aux institutions de démocratie directe, mais également une ouverture au secteur privé : source parmi d'autres d'une hybridation culturelle renforcée par les réformes NMP (Emery & Giauque, 2014b; A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013).

(Boltanski & Thévenot, 1991). F. Bellanger évoque à ce propos une "privatisation" des rapports de travail (Bellanger, 2000).

En marge de l'introduction de mécanismes de marché, on voit poindre partout dans les organisations publiques un important mouvement de managérialisation, lequel marque un changement quasi paradigmatique dans la gestion des affaires publiques (Giauque & Emery, 2008). Ainsi l'État se réorganise sur le plan structurel mais également du point de vue des ressources humaines, par exemple par la réduction de ses personnels exécutifs et législatifs afin de rendre le parlement plus efficient et professionnel. Dans cette même logique d'efficience, plusieurs monopoles traditionnels sont quasiment privatisés dont le secteur de l'énergie, la poste, les télécoms, ou encore les transports publics. Ces corporations de droit public deviennent de fait des sociétés anonymes (avec les pratiques afférentes). Dans certains cas, il arrive même que l'État se tourne vers des partenaires privés pour la fourniture de certains services publics (Athias, 2013). Comme c'est le cas dans de nombreuses communes suisse, l'État recourt certaines fois à la mutualisation des ressources en fusionnant des entités communales. Les autorités étatiques peuvent également conserver, comme à la poste ou chez Swisscom, l'enveloppe de droit public alors même que tout dans le fonctionnement interne est calqué sur le modèle privé (Bellanger, 2000).

En synthèse, certains éléments permettent de donner une identité claire au NMP suisse : un modèle technocratique et apolitique mettant l'accent sur une modernisation des principes et pratiques de management (Hablützel et al., 1995; Frédéric Varone, 2006). Si l'orientation vers la performance de l'action publique (mesurée par des indicateurs chiffrés) sous-tend la plupart des transformations opérées, cette quête d'efficience est aussi passée par un meilleur partage des tâches. Pour ce faire, le pilotage par budgets globaux (GMEB et le modèle NMG qui prendra ensuite le relais) est vu comme un moyen de flexibiliser et de responsabiliser les managers publics. P. Schwarz, considéré comme le premier théoricien de la nouvelle gestion publique en Suisse, disait déjà en 1990 que les réformes en Suisse visaient globalement une décentralisation des tâches, une privatisation des activités de l'État, une démocratisation en vue d'impliquer davantage les citoyens et les élus, et une débureaucratiation permettant de gagner en efficience et en flexibilité (Buschor, 1993; Emery & Germann, 2000; Schedler, 1995). Et si l'on cherche à simplifier les structures et les procédures administratives, c'est avant tout dans l'optique de transformer la culture administrative. Une culture longtemps décriée par le grand public, qu'il s'agirait idéalement de remplacer par un esprit entrepreneurial (à la fois chez les décideurs et chez les employés) à décliner à tous les niveaux de l'édifice politico-institutionnel, voire même au niveau de l'ethos des employés publics (Emery 2010; Schedler & Proeller, 2007b). Le Tableau 17 ci-dessous met en parallèle les principes NMP adoptés en Suisse et leurs outils privilégiés de mise en œuvre.

Tableau 17 : Principes et outils du NMP en Suisse<sup>121</sup>

PRINCIPES	OUTILS
Séparation de la prise de décision stratégique (pouvoir politique) de la gestion opérationnelle (administration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats de prestation</li> <li>- Indicateurs de performance</li> </ul>
Orientation des activités administratives en fonction des produits et résultats à fournir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgets globaux et enveloppes budgétaires</li> <li>- Autonomie managériale</li> <li>- Évaluation sur la base des indicateurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de la hiérarchie</li> <li>- Amincissement des bureaucraties</li> <li>- Décentralisation de certaines tâches</li> <li>- Délégation de la gestion au plus proche niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles</li> <li>- Déréglementation des statuts de la fonction publique (mandats individualisés, salaire au mérite etc.)</li> <li>- Formation au management</li> </ul>
- Introduction de mécanismes de marché dans la production des biens et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations</li> <li>- Déréglementation des monopoles publics et introduction de bons (vouchers) pour les usagers qui choisissent librement leurs fournisseurs</li> <li>- Partenariats public-privé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives</li> <li>- Utilisation plus efficiente des ressources publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilité analytique par groupe de "produits administratifs"</li> <li>- Comparaison de différents prestataires (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation des prestations administratives vers les besoins des usagers (Orientation clients)</li> <li>- Meilleure implication des usagers-bénéficiaires dans la définition des prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion orientée vers la qualité (certification des processus)</li> <li>- Chartes de service public</li> <li>- Enquêtes de satisfaction auprès des clients</li> <li>- Redéfinition des interfaces avec les clients (guichets uniques, e-administration, portail internet)</li> </ul>

Ces nouveaux principes de management peuvent être déclinés aux trois niveaux institutionnels (fédéral, cantonal et communal) de l'architecture politico-administrative suisse.

<sup>121</sup> Adapté de Varone et Bonvin 2004 et Giauque et Emery 2008 par Aurélien Buffat (A. Buffat, 2014).

### *Changements au niveau fédéral*

Trois principes d'égale importance soutiennent les réformes NMP au niveau fédéral : développer une gestion axée sur les résultats ; déléguer certaines compétences et responsabilités, notamment à des Offices ou agences autonomes ; ouvrir à la concurrence certains domaines d'activité (Bellanger, 2002). Par la libéralisation de certaines entreprises publiques, l'État se pose désormais en régulateur de l'activité économique, voire comme un acteur parmi d'autres (Bellanger, 2002).

Comme fer de lance des réformes de type NMP au niveau fédéral, les autorités suisses optent comme nous l'évoquons ci-avant pour un pilotage par enveloppes budgétaires globales des offices et agences étatiques (en réalité, une application partielle des préceptes du NMP)<sup>122</sup>. Signe d'un important mouvement d'autonomisation, de décentralisation, de délégation et d'externalisation des services publics (Giauque et al., 2014), le contrat de Gestion par mandat et enveloppe budgétaire (GMEB) est négocié entre l'autorité politique et les managers d'Offices publics<sup>123</sup>. Ainsi donc, très tôt dans la réforme du secteur public en Suisse, les termes dévolution, sous-traitance, autonomisation et agencification deviennent les maître-mots (S. Rieder, 2001; Stefan Rieder & Schwab, 2008). La GMEB consacre une stratégie de pilotage à distance par la Confédération reposant notamment sur un contrat de prestations de quatre ans. Selon ce principe de *bonne gestion*, une direction (manager public) gère de façon autonome son administration en respectant un ensemble d'objectifs globaux préalablement fixés à la signature du contrat de prestations. L'année 1997 voit la toute première application de la GMEB en Suisse, notamment à l'Office fédéral de météorologie et de climatologie Météo Suisse (F. Varone, 2013). À partir de 2009, la GMEB concerne un tiers de l'Administration fédérale, soit 30% des prestations, et mobilise un employé public sur six (Koller et al., 2011). Les audits, évaluations et comptes rendus périodiques contribuent à insuffler une nouvelle culture dans l'administration publique suisse (Giauque et al., 2014).

---

<sup>122</sup> Cette dernière, soutenue par la Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA - RS 172.010 Loi du 21 mars 1997)<sup>122</sup>, fait naître de nouvelles structures administratives (Koller, 2008).

<sup>123</sup> " Le mandat de prestation et l'enveloppe budgétaire déterminent directement la gestion de l'administration. Le mandat de prestation comprend, pour l'essentiel, des objectifs stratégiques pour l'administration, des objectifs de prestation et d'effet pour les groupes de prestation (pour la Confédération, groupes de produit), les directives financières, les conditions cadre (p. ex. en ce qui concerne le personnel) et les directives concernant la rédaction des rapports (pour la Confédération, voir art. 44 LOGA, art. 33 OLOGA". Les mandats de prestation sont souvent octroyés pour quatre ans et concrétisés annuellement, ce qui signifie qu'ils sont ajustés chaque année au budget annuel. Non seulement les mesures GMEB imposent à l'Office une comptabilité analytique, mais également certains articles de loi prévoient un controlling annuel et une évaluation périodique. " (Lienhard, 2013) p. 233.

Même si un bilan précis de la GMEB reste aujourd'hui difficile à établir<sup>124</sup>, quelques grandes tendances se dessinent tout de même : en premier lieu, la mise en compétition des prestataires de service public. En second, une meilleure prise en compte de la qualité et de la gestion budgétaire grâce à la généralisation du controlling. En troisième lieu l'emprise grandissante des parties prenantes plus ou moins privées dans les processus décisionnels. Enfin une marge de manœuvre plus importante en matière de gestion du personnel. Il convient toutefois de rappeler que la GMEB ne sera jamais finalement généralisée à l'ensemble de l'Administration fédérale. Le Tableau 18 présente les unités GMEB par département fédéral à partir de l'année 2002.

Tableau 18 : Unités GMEB par département (2002)

DFAE	DFI	DFJP	DDPS	DFF	DFE	DETEC
Informatique DFAE	- Office fédéral de météorologie - Bibliothèque nationale suisse - Institut de virologie et d'immunoprophylaxie	- Office fédéral de météorologie - Centre de services informatiques de la DFJP	- Office fédéral de topographie - Office fédéral du sport - Armasuisse immobilier - Armasuisse sciences et technologies - Office fédéral de la protection de la population	- Swissmint - Centrale de compensation - Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication	- Organe d'exécution du service civil - Agroscope - Service d'accréditation suisse - Centre de services informatiques du DFE	- Office fédéral de la communication - Office fédéral des routes - Office fédéral de l'aviation civile

DFAE : Département fédéral des affaires étrangères ; DFI : Département fédéral de l'intérieur ; DFJP : Département fédéral de justice et police ; DDPS : Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports ; DFF : Département fédéral des finances ; DFE : Département fédéral de l'économie ; DETEC : Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication.

Appelé à prendre la suite du système GMEB, le Nouveau modèle gestion (NMG), lancé dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017, veut développer une architecture de gestion homogène guidée par la poursuite des objectifs et le contrôle des résultats de l'Administration fédérale. Le NMG envisage pour ce faire un Plan intégré des tâches et des finances (PITF), des conventions de prestations conclues toutes les années, ainsi que des enveloppes budgétaires. En dehors du PITF, le NMG est une "GMEB bis" avec cette fois l'ambition de se déployer sur toute l'Administration fédérale afin de placer l'ensemble des Offices sur un pied d'égalité (Adrian Ritz, Sinelli, & Neumann, 2016). Le NMG donne aussi des pouvoirs plus étendus au parlement : soit pour

<sup>124</sup> Rapport du Conseil fédéral sur la gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (Rapport d'évaluation GMEB), Rapport du 21 et 22 août 2002 de la Commission de gestion et de la Commission des finances du Conseil national, FF 2002 7254, ainsi que Rapport du 28 juin 2002 et du 29 août 2002 de la Commission de gestion et de la Commission des finances du Conseil des États, FF 2002 6121.

modifier le plan financier, soit pour en définir le cadre, ou encore les conditions d'utilisation des crédits octroyés<sup>125</sup>.

En somme, les réformes NMP au niveau fédéral ont à tout le moins opéré un mélange entre dérèglementation des marchés publics, autonomie juridique de certaines entités publiques, gestion par mandat/enveloppe budgétaire, et flexibilisation des statuts et des conditions de l'emploi public. Qu'en est-il du niveau cantonal ?

#### *Changements au niveau cantonal*

Avec plus de 140 000 équivalents plein temps (chiffres de 2013), soit près de la moitié (42.3%) des emplois publics, le niveau cantonal joue un rôle important dans le paysage politico-administratif suisse (Koller, 2013a). L'art. 3 de la Constitution suisse garantit aux cantons le libre choix de leurs autorités, des compétences législatives étendues ainsi que des ressources financières propres. La décennie 1990 sera marquée par 525 réformes institutionnelles touchant des domaines aussi variés que les tâches administratives, les droits politiques, la péréquation financière, la justice etc. (T. Widmer & Rieder, 2003a). Malgré des trajectoires parfois différentes, ces réformes, relevant pour l'essentiel des principes NMP, convergent dans leur volonté de réorganiser l'administration en renforçant le rôle de coordination et d'interface des chancelleries (Koller, 2013a).

Comparée à des pays anglo-saxons comme la Grande Bretagne, l'Australie et la Nouvelle Zélande, la Suisse compte parmi les meilleurs élèves des réformes NMP (Organisation de coopération et de développement économiques (Paris), 2011). Malgré cela, le NMP n'a pas connu un développement uniforme sur l'ensemble du territoire ; les cantons étant en pratique de petits États autonomes vis-à-vis de la Confédération (Bochsler, Koller, Sciarini, Traimond, & Trippolini, 2004; Koller, 2013a). Plusieurs travaux montrent en effet l'avance prise par les cantons alémaniques dans la course à la managérialisation des services publics (Emery & Germann, 2000; Koller, 2008). Les mesures d'économies, la refonte des unités administratives et la réforme des statuts dans la fonction publique font partie des outils NMP les plus utilisés à l'échelon cantonal (T. Widmer & Rieder, 2003b). Par ailleurs, l'autonomie constitutionnelle garantie aux cantons suisses a donné à beaucoup d'entre eux la latitude nécessaire pour décentraliser et externaliser, voire privatiser des activités précédemment dans le giron de l'État.

---

<sup>125</sup> [https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/finanzpolitik/nouveau-modele-de-gestion-de-ladministration-federale--nmg-/fb-neues-fuehrungsmodell\\_bv.html](https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/finanzpolitik/nouveau-modele-de-gestion-de-ladministration-federale--nmg-/fb-neues-fuehrungsmodell_bv.html) [accès le 09 avril 2018]

Dans ce cadre, certains cantons se sont engagés dans diverses initiatives locales, en l'occurrence des Partenariats public-privés, surtout dans le domaine des transports (Athias, 2013).

### *Changements au niveau communal*

Au nombre de 2222<sup>126</sup>, les communes constituent le niveau le plus local du fédéralisme. Elles disposent d'une autonomie garantie par la Constitution, avec tout de même quelques limitations (par le niveau cantonal), en raison du principe de subsidiarité (Emery, Giauque, & Ritz, 2009). Cette autonomie institutionnelle (art. 58.1 Cst.) vient avec deux autres avantages : d'une part les communes peuvent disposer de ressources financières propres. D'autre part, elles sont libres d'adopter les réformes qu'elles jugent pertinentes, pourvu que ces dernières obtiennent l'assentiment du peuple (ou passent la rampe du contrôle cantonal selon la thématique concernée) en vertu de la démocratie directe locale. Les communes suisses gardent donc d'importantes prérogatives dans les domaines de la distribution de l'énergie, de l'eau, la gestion des déchets, l'aide social, la gestion et la planification de l'enseignement etc. (Emery et al., 2009).

Bien que largement inspirées du NMP les réformes au niveau communal n'en utilisent pas toujours le vocabulaire. Ce changement de discours est sans doute lié à l'impopularité de certaines des mesures de pilotage politico-administratifs (A. Ladner, 2016). Autrement, à part le *Röstigraben* (expression imaginaire utilisée pour distinguer les espaces linguistiques alémaniques et romands), on constate dans l'ampleur des réformes menées une nette différence entre petites et grandes municipalités. Comme pour les deux autres niveaux institutionnels précédemment évoqués (Canton et Confédération), les transformations au niveau communal portent en substance sur la réduction de la taille de l'administration publique afin de la rendre plus compétitive. Le principe de transparence administrative, d'abord une initiative fédérale, est en outre perçu comme le moyen d'améliorer la redevabilité envers les citoyens, destinataires privilégiés de l'action publique. Une action publique qui prend désormais de façon particulièrement marquée une orientation client.

Un autre caractère distinctif des réformes au niveau communal est que ces dernières se sont massivement engagées dans des collaborations intercommunales<sup>127</sup> (souvent même des

---

<sup>126</sup> Chiffre au 01.01.2018 - <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/cartes.assetdetail.4104235.html> [accès le 13.09.2018]

<sup>127</sup> Des collaborations qui s'opèrent la plupart du temps dans les domaines suivants : transfert des tâches, évolution de l'administration, meilleure séparation entre le stratégique et l'opérationnel, mesures de développement du personnel et de l'organisation, rémunération en fonction des prestations, délégation de compétences politiques vers l'administration et redimensionnement de l'administration.

fusions), si ce n'est l'externalisation de certaines tâches de service public à des prestataires privés. Les collaborations intercommunales, notamment par mutualisation des ressources, concernent 75% des communes (16% ont carrément opté pour des fusions) (Reto & Kaiser, 2013).

En conclusion, alors que les grandes communes ont eu recours à des instruments isolés du NMP dans leurs ambitions de gestion orientée par les résultats, les petites communes ont opté pour des fusions et des collaborations, notamment par le biais des Syndicats de communes (A. Ladner, 2016). Par ailleurs, les communes sont un cas frappant d'hybridation culturelle dans l'administration publique suisse. Elles semblent en effet avoir réussi le pari de combiner les avantages du modèle bureaucratique à ceux du modèle NMP. Si les principes et les valeurs traditionnelles du secteur public n'ont pas complètement disparu aujourd'hui, les nouveaux outils marchands introduits ont quand même eu pour effet de rendre les gestionnaires publics plus regardants sur la dépense, l'efficacité de l'action publique, de même que sur les attentes des usagers désormais appelés clients (A. Ladner, 2016). Globalement, la modernisation envisagée dans le secteur public suisse offre plutôt un paysage hybride : à cheval entre principes marchands et éthique publique de management (Hablützel et al., 1995; C. Pollitt & Bouckaert, 2003; T. Widmer & Rieder, 2003a).

Le Tableau 19 ci-dessous présente les évolutions récentes du fonctionnariat en Suisse (Emery & Giaque, 2012; Giaque, 2013a).

Tableau 19 : Fonctionnariat suisse et évolutions récentes (inspiré d'Emery et Giaque, 2012)

	CARACTÉRISTIQUES DU FONCTIONNARIAT SUISSE	ÉVOLUTIONS RÉCENTES
Statut (loi) de la fonction publique	Rapport de travail de droit public Engagement unilatéral par décision de l'autorité administrative	Rapport de travail de droit public Engagement par contrat par l'autorité d'engagement (responsable hiérarchique de service)
Sélection des agents publics	Sélection par concours, mise au concours, concours d'entrée le cas échéant (par ex. en France) Audition par une commission d'engagement Décision administrative d'engagement	Sélection par appel de candidatures (interne, externe) Audition par la hiérarchie politique et administrative (chef de service, responsable hiérarchique direct) Tests d'aptitudes techniques et compétences sociales Proposition contractuelle d'engagement
Nomination	Nomination après une période probatoire Nomination pour une période administrative ou "à vie"	Plus de nomination sauf exception Rapports de travail classique
Compétences recherchées	Maîtrise technique du domaine Compétences juridiques Intégrité, impartialité, probité, respect de la règle	Maîtrise technique du domaine Compétences d'organisation et de gestion Compétences sociales Esprit d'entreprise et sens de l'efficacité (performance) Orientation "client"
Formation	Formation technique avant tout Formation aux bases légales de l'activité Formation d'introduction au rôle de fonctionnaire	Formation technique (profession) Formation à la gestion et à l'organisation Formation aux systèmes qualités Formation à l'éthique des affaires publiques
Développement/évolution professionnelle	Carrières préprogrammées selon des niveaux de poste (Commis administratif I, II, III) Carrières hiérarchiques par promotion	Carrière ouverte en fonction des prestations fournies, des projets conduits, etc. Carrières horizontale multidirectionnelle (vers la spécialisation, la responsabilité de projet, la hiérarchie, etc.)
Rémunération/Systèmes d'incitation	Logique des règles déterminées par le statut de la fonction publique Collocation des fonctions Classes de traitement Augmentations à l'ancienneté	Logique déterminée par le statut de la fonction publique, la situation financière de l'État, le marché du travail, les pratiques des organisations (publiques, privées) concurrentes Introduction d'incitations financières
Position des agents publics dans la société	Catégorie spécifique "les fonctionnaires", parfois enviée, le plus souvent critiquée	Déterminée par l'appartenance à un domaine d'activité (politique publique) et/ou une profession

### 6.2.2. Changements au niveau de la Gestion des ressources humaines

D'un point de vue général, les axes de modernisation de la gestion des ressources humaines publiques en suisse sont identifiables à travers les éléments suivants : premièrement une hybridation des statuts dans la fonction publique avec l'apparition d'un contrat de droit public. Ce qui créé *de facto* une juxtaposition de la logique de droit public avec une logique contractuelle. À cela s'ajoute une grande hétérogénéité dans les conditions d'emploi des employés publics, notamment en raison de la liberté décisionnelle des niveaux fédéral, cantonal et communal en matière de processus et d'outils RH (Bellanger & Roy, 2013; Koller, 2013a).

Deuxièmement, on constate l'introduction de politiques et de stratégies RH souvent intégrées aux statuts du personnel. Ce qui représente avant tout une obligation légale (Emery, 2019). La plupart du temps, les employeurs mettent l'accent sur les valeurs et le sens des tâches à accomplir, en marge des conditions légales et matérielles de travail (Emery, 2019).

Troisièmement se développe un réseau décentralisé de professionnels RH, selon une vision "contextualiste" des ressources humaines privilégiant la proximité du niveau décisionnel avec le terrain (Pichault & Nizet, 2013)<sup>128</sup>. Dans le même temps se démocratise le management des performances, même s'il n'est pas toujours aisé de définir précisément la performance publique (Gerrish, 2016).

En quatrième lieu, on peut noter une volonté d'aller vers des systèmes de rémunération liée aux performances, en particulier dans les cantons alémaniques. Tandis que les cantons romands sont restés à la traîne (Bellanger & Roy, 2013). Pierre angulaire de la modernisation des RH, cette pratique, qui arrive en Suisse dès 1993, n'est pas du tout facile à mettre en place dans le secteur public (Schedler & Eicher, 2013a).

Cinquièmement, on voit poindre dans les administrations publiques (et le secteur public en général) la volonté de développer des trajectoires de carrière, désormais subordonnées au développement des compétences individuelles. Cet impératif de se former figure même parfois en toutes lettres dans le descriptif de poste et le cahier des charges, à tel point que

---

<sup>128</sup> Dans cette logique, ce sont les responsables hiérarchiques immédiats, et les répondants RH (sortes de *Human Resource Business Partner* dans le modèle suisse) qui prennent le pouvoir. À Lausanne, cette fonction apparaît dès 2004 avec pour objectif un répondant RH pour 400 employés. Quatrièmement, la professionnalisation du recrutement : de plus en plus réalisé par des professionnels à partir de plusieurs entretiens, des assessments, une prise systématique de références, voire d'autres types d'analyses. Il faut aussi rappeler l'usage des nouvelles technologies de l'information et la participation aux salons RH.

l'administration suisse est souvent considérée comme une administration "qualifiante" : ce qui représente en soi un motif d'attraction des talents (Emery, 2019).

Finalement, l'observateur attentif peut constater une volonté de faciliter les licenciements dans le secteur public. Une volonté matérialisée par la suppression de la garantie de l'emploi, avec la possibilité d'être licencié pour raisons économiques (par exemple suite à des mesures de restructuration nécessitant des suppressions d'emploi), le tout dans l'optique de causer le moins de préjudice possible à l'employé<sup>129</sup>. Ce qui représente un fait majeur pour l'emploi public quand on sait que jusqu'aux années 2000 la relation d'emploi typique s'inscrivait plutôt sur le long, voire le très long terme : en substance un engagement quasi à vie<sup>130</sup>.

Ces changements impulsés par les réformes NMP au titre de la gestion des ressources humaines s'observent également aux trois niveaux institutionnels. La révision des statuts apparaît dans ce cadre comme la mesure phare de ces réformes, avec tout de même certaines particularités selon l'échelon institutionnel considéré, notamment à mesure que les cantons et les communes affirment leur autonomie institutionnelle<sup>131</sup>.

---

<sup>129</sup> D'autres motifs de licenciement existent à l'image de l'insuffisance des performances ou de comportements inacceptables même si ce dernier cas de figure est plutôt rare de l'avis des spécialistes de la question (Bellanger & Roy, 2013; Emery, 2019).

<sup>130</sup> Il convient toutefois de préciser que cela reste culturellement le cas pour un grand nombre d'emplois dans le secteur public, en l'occurrence que ces catégories d'emploi sont généralement les plus protégées.

<sup>131</sup> Voir pour plus de détails les travaux dans ce domaine de Bellanger et Roy (2013) ; Bellanger (2000) et Ladner (2016).

### 6.3. L'hybridation culturelle publique-privée dans les administrations suisses

Comme évoqué au Chapitre I (cf. Partie 1.3.2), les facteurs d'hybridation dans les administrations publiques suisses sont multiples. On rencontre ainsi dans les organisations publiques modernes des exemples d'hybridation portant sur la structure, la culture, ou encore le fonctionnement (à travers le management) organisationnels. Aux niveaux institutionnel et organisationnel, les principaux catalyseurs de l'hybridation culturelle en Suisse sont sans doute son système fédéral et la décentralisation initiée par les réformes NMP. L'agencification renforce cette décentralisation accrue des structures administratives et donc de certains mécanismes décisionnels<sup>132</sup>. Toutefois, on peut également constater une hybridation au niveau individuel, notamment à travers la manière dont les employés s'auto-définissent dans différents rôles assumés au travail (Emery & Giaque, 2014b; Kirkpatrick, Altanlar, & Veronesi, 2017). À cette "hybridation identitaire", s'ajoute une hybridation des motivations, potentiellement diverses chez les employés publics suisses, mais également une hybridation des valeurs personnelles (ou collectives). Ces dernières sont intrinsèquement liées à la culture, notamment organisationnelle (Emery & Giaque, 2014a). Nous abordons ci-après les dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'hybridation culturelle dans le secteur public suisse, avant de passer plus concrètement à ses facettes individuelles.

#### *Fédéralisme et décentralisation*

Le processus décisionnel dans le fédéralisme helvétique intègre la diversité des points de vue. À cet égard il constitue un terreau fertile à l'hybridation culturelle. Parce que les cantons sont autonomes dans les nombreux domaines de politique publique qui leur sont impartis, ils sont libres d'initier les réformes qu'ils jugent nécessaires. À l'évidence, cela implique aussi le libre choix des instruments qui leur conviennent. Avec le fédéralisme, la contractualisation (au niveau communal) et la décentralisation (au niveau cantonal) ancrent de façon importante la managérialisation des administrations dans les principes du management public. Le vocabulaire utilisé est parfois un puissant révélateur de cette "privatisation" à l'image de la Poste suisse qui abrite aujourd'hui une variété d'"unités d'affaires" : Postfinance, Carpostal, Poste immobilier etc. Cette quasi privatisation (car l'État détient dans la plupart de ces entreprises une part majoritaire d'actions et donc de pouvoir décisionnel) instaure de fait le recours à des pratiques de management et de gestion bien éloignées de celles traditionnellement utilisées dans les

---

<sup>132</sup> Un phénomène exacerbé par l'autonomie des cantons et des communes.

administrations publiques (Yves Emery & Noémi Martin, 2010; A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F., 2013)<sup>133</sup>.

Ainsi voit-on apparaître dans la gestion publique des instruments de légitimation tels que les tableaux de bord, les comparaisons interservices (benchmarking), les contrats de prestations et d'objectifs, ou encore des systèmes de calcul de plus en plus précis du coût des prestations à intégrer dans une comptabilité analytique (P. Bezes, 2005; Giauque, 2006). En même temps que la décentralisation, la montée en puissance des agences publiques suggère un autre terreau fertile d'hybridation dans le secteur public (Koller, 2013a; Reto & Kaiser, 2013).

### *Agencification*

Sous les auspices du NMP, l'agencification devient avec la décentralisation un des marqueurs les plus importants de la modernisation du secteur public suisse. Les agences gouvernementales revêtent des formes diverses, tant au plan légal qu'en fonction des traditions politico-administratives. De plus, leur mise en place répond au besoin de gérer de façon plus professionnelle les services publics. Ceci pour une meilleure qualité de service, ainsi qu'une plus grande proximité avec les usagers-clients. Les agences publiques impliquent d'autre part des partenaires multiples intervenant dans la mise en œuvre des missions qui leurs sont dévolues. Selon Van Thiel (2016), on peut répartir les agences gouvernementales en trois catégories principales : les agences semi-autonomes (intégrées aux administrations centrales dont elles sont légalement dépendantes). En fait la forme la plus fréquente d'agences en Suisse. On retrouve dans cette catégorie MétéoSuisse, la Bibliothèque nationale suisse (BNS), Swisstopo etc. ; des entités statutaires bénéficiant d'une indépendance légale telles que Swissmedic ou L'Institut fédérale de la propriété intellectuelle (IPI); enfin les organisations régies par le droit privé avec une relative participation de l'État, comme c'est le cas dans de nombreuses entreprises publiques et fondations. En l'occurrence, la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accident (CNA), Skyguide ou les Chemins de fer fédéraux (CFF) (Overman & Van Thiel, 2016; M. Pasquier & Fivat, 2013).

---

<sup>133</sup> Ce mouvement de décentralisation, voire de "délestage" dans le secteur public suisse, n'est certainement pas près de s'arrêter : à titre d'exemple, la libéralisation du trafic voyageur dans les transports ferroviaires fait encore aujourd'hui l'objet d'âpres discussions. En filigrane, le besoin réduire les déficits budgétaires, y compris dans les organisations publiques restées encore dans le giron étatique.

*De nouveaux principes de management et leurs conséquences*

Aux transformations institutionnelles et structurelles visant à rendre plus efficaces les organisations publiques s'ajoutent de nouveaux principes de management. On a parlé ci-avant du pilotage à distance des Offices et de certaines agences étatiques à coup de mandats de gestion assortis d'enveloppes budgétaires. L'incidence de cette nouvelle philosophie du management (comptabilité analytique, produits et budgets globaux) se perçoit aussi au niveau individuel de l'employé public. D'abord parce qu'elle s'accompagne d'indicateurs de performance organisationnelle, avec inévitablement leurs pendants individuels. Ensuite parce que, rappelons-le, la flexibilisation des structures organisationnelles et la redéfinition des interfaces avec les usagers-clients (guichets uniques, e-administration etc.) ont été accompagnées par une dérèglementation des statuts dans la fonction publique (mandats individualisés, salaire au mérite etc.). Cependant, et de façon plus intéressante encore, les réformes NMP en Suisse sont source de multiples paradoxes et de dilemmes éthiques, mettant parfois les employés publics face à des injonctions contradictoires (Emery & Giaque, 2003a, 2014b).

Ces paradoxes ont été traités au Chapitre I (partie 1.3.2 sur les problèmes posés par l'hybridation culturelle dans le secteur public) mais retenons toutefois que la nouvelle éthique entrepreneuriale à l'œuvre dans les administrations publiques suisses oppose de fait le respect de la légalité au besoin d'efficacité. En conséquence, les employés sont pris entre deux feux au moins : la fidélité aux procédures et l'orientation client qui leur est demandée. De même, les gestionnaires publics se voient contraints d'opérer de difficiles arbitrages entre l'égalité de traitement et la valorisation des compétences individuelles. Devant ces transformations de leurs conditions, instruments et environnements de travail, les employés publics peuvent se montrer enthousiastes, résister, ou abandonner.

Rappelons à toutes fins utiles que bien que l'hybridation ne soit pas une idée nouvelle, ses conséquences ont jusqu'ici été bien peu étudiées. Selon les théories institutionnalistes du comportement organisationnel, les principes et la culture administratifs façonnent les structures, processus et pratiques organisationnels, de même que les comportements des employés. Par extension, la nouvelle culture entrepreneuriale à l'œuvre dans les organisations publiques suisses impacterait les attitudes des agents publics, et en particulier leur engagement au travail (Ashikali & Groeneveld, 2015; Giaque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009).

À titre d'exemple, la Poste suisse est symptomatique de la métamorphose à laquelle l'on assiste à plus grande échelle dans divers contextes de l'administration publique suisse, comme illustré dans l'extrait d'article ci-après :

*"En juin 2017, La Poste fait une annonce qui indigne la population suisse : plus d'un tiers des bureaux postaux vaudois pourraient fermer d'ici à 2020 ainsi que la moitié des offices jurassiens, notamment. La raison ? La Poste voit ses chiffres diminuer depuis plusieurs années, car la montée du numérique se fait ressentir : les e-mails remplacent le courrier postal et l'utilisation de l'e-banking supplante les bulletins de versement. De fait, une modernisation se prépare, d'ailleurs annoncée sur le site officiel, dans une rubrique appelée « le réseau postal du futur », où les changements (comme le remplacement des bureaux de poste par des points de retrait) sont exposés aux utilisateurs. (...) La rentabilité avant tout : le côté familial et chaleureux de La Poste suisse, établie depuis 1849, se perd et cela depuis de nombreuses années, au profit de la productivité. (...) Cette nouvelle annonce en juin 2017 se veut d'offrir des solutions pour les clients de La Poste, mais l'avenir des employés de cette entreprise est en revanche incertain. En effet, une aussi grande suppression des offices de poste traditionnels d'ici à 2020 ne peut que prédire une immense vague de licenciements, car, bien que certains travailleurs pourront être affectés ailleurs, le nombre de personnes concernées est trop important et la rapide automatisation des services ne tend pas vers la création d'emplois, bien au contraire."<sup>134</sup>*

---

<sup>134</sup> Noémie Licin, *La Poste : de la tradition à l'usine ?* L'auditoire : le journal des étudiants de Lausanne depuis 1982, n° 247, novembre 2017.

## 6.4. Quel engagement au travail post-bureaucratique dans le contexte suisse ?

### *Paradoxes et dilemmes à gérer*

Comme on a pu le constater ci-avant, la régulation des conséquences plutôt inattendues de la managérialisation met souvent à rude épreuve l'éthique et la loyauté publiques<sup>135</sup>. La notion de paradoxe désigne ce qui défie toute logique. C'est l'illustration même d'une réalité portant en elle des éléments contradictoires. Dans ce cadre, les dilemmes peuvent être multiples : orientation client vs égalité de traitement ; fixation de délais vs respect des procédures ; objectifs de performances accrues vs réduction des effectifs ; autonomie accrue selon des règles simplifiées tenant peu compte de l'éthique de service public (Caron, 2007; Emery & Giaque, 2005a; Carole Wyser, 2008). Ces dilemmes éthiques entrent en résonance avec des travaux de plus en plus nombreux qui montrent que les objectifs de performance (pour la plupart fondés sur des considérations rationnelles) doivent quand même tenir compte des enjeux politiques et des intérêts des parties prenantes, ou encore de la Motivation de service public des employés (Giaque & Emery, 2008; Giaque, Ritz, et al., 2012). Dans le même temps, la digitalisation souvent brandie comme solution aux lenteurs administratives contribue en réalité à déshumaniser la relation avec les usagers. Parce que les réponses apportées aux "clients" sont de plus en plus automatisées, les employés publics n'ont plus la possibilité de traiter efficacement certains cas particulièrement complexes. Une source supplémentaire de frustration, voire de résignation (Giaque, Ritz, et al., 2012). F. Dupuy (1998) parlerait à ce propos de "la victoire du client" et des défis que cela pose aux organisations bureaucratiques (Dupuy, 1998). Pour Emery et Giaque (2003), les dilemmes éthiques rencontrés par les employés publics suisses se manifestent surtout sous forme d'injonctions contradictoires aux effets potentiellement délétères pour l'engagement au travail. Une illustration intéressante de cette réalité se trouve dans la prolifération de termes nouveaux employés pour désigner les usagers des services publics : "administrés", "consommateurs," "partenaires", lesquels sont pour J.P. Villeneuve (2013) une invitation à repenser le rôle des différents acteurs impliqués dans la relation entre citoyens et administration (Villeneuve, 2013).

---

<sup>135</sup> Pour plus de détails à propos de l'impact de la modernisation du secteur public : conséquences (Emery & Giaque, 2003b) ; dilemmes (Emery, Giaque, & Wyser, 2007; Carole Wyser, 2008) ; paradoxes (Emery & Giaque, 2005b)

### *Conséquences RH connues (en général)*

Les conséquences, au niveau de la GRH des paradoxes de la gestion publique sont légion. Nous n'en rappellerons ici que les principales : ainsi, bien que le NMP envisage d'accorder plus d'autonomie aux managers publics, la réalité est que le recours excessif à la mesure des performances de l'action publique impose de nouvelles contraintes, voire une couche supplémentaire de bureaucratie. Cette rebureaucratiation de l'administration représente un défi majeur, alors même que les réformes NMP visaient justement à débureaucratiser le secteur public. Comment en effet répartir la force de travail, entre des tâches qui sont au cœur du business organisationnel et des tâches administratives ou de management pur ?

De même, l'on attend généralement une plus grande motivation et un engagement des employés de l'État (notamment envers les missions publiques). Or les nouvelles modalités de gestion opérationnelle du travail, notamment pour ce qui concerne le management des performances, incitent à plus d'individualisme et de concurrence entre personnes du même service (Emery & Giaque, 2005b). Difficile dans ce cas de demander que tous regardent dans la même direction. En lien avec la gestion des performances, l'introduction de la rémunération en fonction des prestations est de nature à pousser les employés à ne s'intéresser qu'à leurs propres rendements, entravant ainsi les objectifs collectifs, voire organisationnels : en fait, proprement "(...) *the folly of rewarding A, while hoping for B*" (Kerr, 1975). En effet, comme le démontre de nombreux travaux sur la motivation au travail, le risque d'érosion de la motivation intrinsèque est plus grand lorsque des incitatifs extrinsèques sont proposés à des employés déjà intrinsèquement motivés (Frey & Jegen, 2001; Stazyk, 2010, 2012). Pour ces derniers, le NMP peut alors apparaître comme un mirage ; entre autres parce que leurs marges de manœuvre se trouvent désormais amenuisées, notamment par la capacité à contribuer substantiellement par leur travail à la chose publique (Emery, 2000).

### *Conséquences anticipées de l'hybridation culturelle sur l'engagement au travail*

S'il faut reconnaître que la protection des employés reste globalement supérieure à celle du secteur privé dans le secteur public suisse (Reichard, 2002; Nomden 2003, OCDE 2005, Emery et Giaque 200; Emery 2012), il n'en reste pas moins que travailler aujourd'hui pour l'employeur public ne signifie déjà (dans beaucoup de cas) plus la même chose en contexte post-NMP. Historiquement, une telle protection de toute fonction publique se justifiait par la nature même des missions assignées à l'individu (Weber, 1956). Car, une fois à l'abri du besoin, l'employé public pouvait donc se consacrer en toute indépendance à ses missions publiques (Höpfl, 2006; Weber, 2013). Malheureusement, peu d'études se consacrent aujourd'hui à ces questions en Suisse. Ceci malgré les transformations importantes constatées depuis plus de trois

décennies dans les conditions de travail des employés publics (Emery, 2011; Giaque, 2014; Giaque et al., 2010; Giaque, Ritz, et al., 2012).

Certains auteurs ont également évoqué, nous le rappelons, une perte d'identité en raison de valeurs et d'une éthique professionnelles susceptibles de disparaître devant les nouvelles modalités de l'action étatique (Giaque, 2013b). Or cette identité, qui repose entre autres sur l'appartenance à un corps de métier (des gens du public), est l'une des sources principales d'attachement à son organisation, son employeur ou plus globalement son travail (Giaque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009). Dans le même temps, l'ouverture au monde marchand suscitée par les réformes NMP de ces trente dernières années semble avoir exacerbé la poursuite de buts multiples. Des buts poursuivis par des organisations publiques évoluant dans un monde de plus en plus complexe. L'achèvement de ces buts multiples ne va pas forcément de soi. Il place comme on l'a vu les employés dans divers registres d'action impliquant leurs professions, la notion de service public, la fidélité au système public et à ses règles, l'intérêt public, voire l'efficacité entrepreneuriale (Emery & Giaque, 2012).

Dans cette logique, l'attachement et l'engagement attendus des employés publics se conçoivent aisément bien au-delà du seul lien à l'organisation qui les emploie (B. Becker & Gerhart, 1996; A. J. Morin et al., 2010; Van Rossenberg et al., 2018). C'est ce que nous montrons dans les résultats qui suivent.

## CHAPITRE VII : Exploration et spécification qualitative des ancrs d'engagement dans le secteur public suisse

### Résumé

Au nombre de dix-huit (5 ancrs classiques et 13 ancrs identifiées par cette recherche), les ancrs d'engagement au travail sont présentées en détail dans ce chapitre de la thèse. Elles sont ensuite commentées afin d'en déduire des typologies. En matière de typologie, trois groupes peuvent être identifiés. D'abord, les ancrs classiques considérées comme *universelles* : l'engagement envers l'Organisation (ORG), le Superviseur (LEAD), l'Équipe de travail (TEAM), l'Emploi (JOB). Ces ancrs classiques se subdivisent encore en deux principaux sous-groupes : une orientation individuelle de l'engagement au travail, formée par la force de l'identification avec les valeurs des pairs (collègues), l'emploi et la carrière (JOB, TEAM, CAREER). Ensuite, une orientation organisationnelle regroupant l'engagement envers le superviseur (LEAD) et l'organisation (ORG). À cette typologie s'ajoute une analyse plus fine avec d'autres ancrs d'engagement se démarquant clairement de ces deux orientations. Pour l'essentiel, il s'agit d'ancrs *extra-organisationnelles*, c'est-à-dire des ancrs d'engagement au travail non nécessairement liées au niveau organisationnel. Alors que certaines à l'image de l'ancre *Service public* (SPUBL), sont *a priori* propres au secteur public, d'autres telles que l'ancre *Workdesign* (WDSGN) recèlent un caractère potentiellement générique. En définitive, nous constatons que l'enjeu, lorsqu'on parle d'engagement au travail, semble se porter bien au-delà du lien à l'organisation au sens strict : d'une part parce que l'employé est susceptible d'appartenir en même temps à plusieurs sous-groupes sociaux (existant à l'intérieur d'une même organisation) dont il partage les normes et valeurs. D'autre part parce que l'individu peut s'investir dans diverses dimensions de son métier, plus ou moins abstraites dépassant le cadre organisationnel strict.

### 7.1. Résultats des analyses qualitatives<sup>136</sup>

#### 7.1.1. Des ancrages multiples d'engagement au travail

Il est frappant de constater le nombre important d'ancrs existant en marge des cinq ancrs communément étudiées. Au nombre de dix-huit, la richesse des ancrs d'engagement au travail révélées par nos entretiens offre la possibilité de déceler une spécificité à l'engagement au travail dans le secteur public<sup>137</sup>. Ainsi donc, les résultats obtenus dans ce volet qualitatif de la thèse montrent à priori que certaines des treize nouvelles ancrs d'engagement recèlent une potentielle publicitude. En l'occurrence, c'est le cas pour les ancrs *Services publics* (SPUBL) et *Politiques publiques* (PPUBL). D'autres ancrs d'engagement au travail nous semblent plus

---

<sup>136</sup> Nous avons opté pour une discussion intégrée à chaque bloc (qualitatif/quantitatif) de résultats afin d'en faciliter la compréhension.

<sup>137</sup> Même si nous ne pousserons pas plus loin à ce stade l'analyse de la publicitude des ancrs d'engagement au travail identifiées. Une analyse à laquelle nous réservons une partie importante du volet quantitatif.

"génériques" : c'est-à-dire qu'elles ne portent pas spécialement des valeurs publiques, ne sont pas forcément orientées vers la poursuite de l'intérêt général, ou encore ne sont pas en général (voire exclusivement) rattachées au secteur public. C'est notamment le cas pour l'ancre *Workdesign* (WDSGN). Le Tableau 20 ci-dessous synthétise l'ensemble des ancres d'engagement identifiées par nos analyses. Le code couleur utilisé est le suivant : en vert les nouvelles ancres découvertes dans la présente étude. En bleu les ancres dites *universelles* d'engagement au travail (Emploi, Profession, Équipe de travail, Superviseur, Organisation).

Nous conceptualisons et décrivons ci-après en détail l'ensemble des ancres d'engagement au travail identifiables dans le secteur public (selon notre étude), y compris donc les treize qui représentent la valeur ajoutée de cette thèse<sup>138</sup>.

Tableau 20 : Ancres d'engagement au travail

NUM.	ANCRE	DEFINITION	EXTRAIT
1	BUTS PUBLICS (BPUBL)	Missions et buts organisationnels	<i>"Personnellement je préfère m'occuper des aspects stratégiques des politiques de la ville. C'est, du fait de ma formation, l'expression de mon intérêt pour la politique. Je trouve cela mieux que d'aligner des chiffres dans un tableau Excel. (...) je pourrais me fonder assez bien dans n'importe quel type d'environnement du moment que ça reste stratégique et permette d'avoir une finalité sociale. (...) Il faut qu'il y ait un but que je partage."</i> NY05
2	DYNAMIQUES D'INTERACTIONS SOCIALES (DISOC)	Dynamiques d'interactions sociales au travail contribuant à renforcer le tissu social et les liens entre collègues immédiats ou autres	<i>"Je suis bien ici parce que je fais ce que j'aime. Je rencontre plein de gens qui m'enrichissent. L'équipe est vraiment là, on s'entend tous bien. Il y a aussi la possibilité de continuer à se développer, à se former, mais aussi la qualité relationnelle avec les gens, l'échange."</i> NY04
3	IDENTITE PROFESSIONNELLE, DE ROLE ET DE CARRIERE (IDC)	Identité professionnelle, de rôle et de carrière. Sens de l'emploi	<i>"Je pense que je suis une courroie de transmission entre les services et la direction."</i> UN01  <i>"Parce que les services où les gens ont l'impression d'être que des fabricants de briques, ça ne marche pas bien à mon avis. Il faut que les gens soient conscients de leur participation à la construction de l'édifice et donc pour cela il faut qu'ils aient conscience du fonctionnement général et non seulement de leur petit secteur d'activité."</i> SE01

<sup>138</sup> Il s'agit ici de proposer une définition (en l'illustrant) pour chaque ancre d'engagement en tant que concept ; pas nécessairement la force du lien d'engagement.

NUM.	ANCRE	DEFINITION	EXTRAIT
4	INNOVATION PUBLIQUE (INNOV)	Perception du secteur public comme un cadre permettant d'être à la pointe des nouvelles technologies et de tester certaines innovations	<i>"Il y a des petites choses qu'on développe dans notre pratique (par exemple on ne tire pas les personnes mais on les attire vers nous) qu'on partage bien dans les rencontres." EM03</i>  <i>Tous les ans il y avait (...) une journée pour partager un peu ce qu'on avait mis en place. Et puis justement le fait de participer à toute cette innovation, en tout cas d'apporter ma pierre à l'édifice."</i>
5	IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL (ISSOC)	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	<i>"C'est ce qu'on devrait tous avoir en tête quand on bosse pour le service public. Surtout dans une commune, on met en place des prestations ; on construit des infrastructures dont on a le retour direct. On le voit tout de suite." NY05</i>
6	WORKDESIGN – ORGANISATION ET CONCEPTION DU TRAVAIL (WDGN)	Logique de GRH favorisant flexibilité, récompenses non monétaires et participation	<i>"ici le directeur nous accorde assez sa confiance je trouve. Il nous dit « bon cette année, j'aimerais que tu fasses ça » et puis comment on y arrive-t-il s'en fiche, pourvu qu'au bout de l'année on ait réussi." NY03</i>
7	POLITIQUES PUBLIQUES (PPUBL)	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques dans lesquelles s'inscrit l'activité	<i>"Ce qui m'intéresse c'est la notion de projet, c'est la notion de développer. (...) il est important qu'il y ait une proximité avec le politique. Typiquement l'état-major." NY05</i>  <i>"Au niveau de mon autonomie et la confiance qu'on me donne. Et de pouvoir avoir un équilibre vie privée et vie professionnelle. C'est très important pour moi." UN02</i>
8	SERVICE PUBLIC (SPUBL)	Services au public	<i>"Ma fierté c'est de trouver des solutions pour les gens. Ma fierté c'est de voir les gens qui s'en sortent. Parce que notre métier c'est d'être là, les accompagner, les aider." F102</i>
9	TEMPS PUBLIC (TPSPUBL)	Temps qualitatif permettant des décisions plus justes et équitables, notamment dans les activités prudentielles	<i>"Le temps il est différent chez nous. On doit prendre des décisions, faire des recherches. On ne doit rien laisser passer en fait. Ce temps nous permet de fournir un travail de qualité. !" NY03</i>
10	USAGERS-CLIENTS (USCL)	Usagers ou clients selon les cas	<i>"Mais toujours garder ce contact avec les gens, qui est essentiel pour la bonne marche de l'administration. Je pense que ce contact est vraiment utile (...). Je n'aimerais pas que tout devienne informatisé, et que les gens passent par internet pour tout faire." F102</i>  <i>"Et puis vraiment se mettre à la place des personnes qui reçoivent les prestations que nous délivrons. Justement si chacun y met du sien et essaies de prendre quelques minutes de plus pour faire attention aux détails, l'image du service s'en trouvera positivement renforcée. Les gens sont tout de suite contents si on est disponibles, qu'on leur répond et qu'on est là pour eux, si on les soutient." F102</i>

NUM.	ANCRE	DEFINITION	EXTRAIT
11	VALEURS PUBLIQUES (VALUE)	Convergence entre valeurs personnelles et organisationnelles guidant l'action	<i>"Je ne travaillerais pas par exemple pour une société qui fait du pétrole. Tout simplement parce que ma personnalité, mon aspect personnel est puissant dans la manière dont je suis au travail. Je veux parler de mes valeurs."</i> GE01
12	SECURITE ET STABILITE DE L'EMPLOI (SSTABIL)	Sécurité et stabilité de l'emploi exercé	<i>Je me dis que c'est une chance d'avoir un travail de photographe salarié. Je sais que si je ne travaillais pas ici, je ne sais pas si j'aurais la possibilité de vivre en tant qu'indépendante. Après il faut aussi se vendre et j'avoue que je n'ai pas ce caractère-là (...) être indépendant c'est aussi prendre des risques, par rapport à la clientèle, à l'assurance de retraite etc. C'est pour cela que l'aspect sécurité ici à la ville <sup>139</sup>(ou un autre travail) est quand même important."</i> DCA01
13	DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL (DEV)	Développement personnel et professionnel permettant un épanouissement dans son travail	<i>"J'aime particulièrement les formations. Elles portent souvent sur la manière de gérer les cas les plus compliqués comme les patients d'Alzheimer, les plus agités ou stressés. Ce qui compte c'est quand même d'être performant. Il faut savoir faire au mieux."</i> EM03
14	PROFESSION (PROF)	Profession, métier. Engagement exprimé également par l'ambition de faire carrière dans une activité donnée (Sylvie Guerrero et al., 2017).	<i>"La positivité, l'empathie sont des valeurs personnelles que je retrouve dans mon organisation. Mais sans hésiter la plus importante reste le professionnalisme, sans hésiter. Ça veut dire bien faire son boulot, avec respect. Par exemple moi je n'arrive pas à partir en sachant qu'il y a encore des choses à faire ; que le travail n'est pas encore terminé. Il y en a qui partent sans problème ! sans état d'âme. C'est du je-m'en-foutisme."</i> EM03
15	L'ÉQUIPE DE TRAVAIL (TEAM)	Équipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services (J. W. Bishop & Dow Scott, 2000).	<i>"On collabore énormément avec les services de la ville : le service ces eaux, les espaces verts, l'urbanisme etc. c'est une façon de fonctionner, on est obligés de collaborer un petit peu, tous ensemble. Si on ne s'écoute pas, ça ne va pas jouer non plus."</i> NY03
16	TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC (JOB)	Emploi dans la fonction publique. (Agarwal, 2015)	<i>"Lorsque je parle de mon emploi [dans le secteur public], je pense bien-être."</i> GE01 <i>"Je dirais que c'est un travail varié et intéressant, où il faut savoir gérer son stress et ses priorités, mais c'est un boulot qui est intéressant."</i> CFF02
17	LEADER OU SUPERVISEUR (LEAD)	Leader, superviseur, manager ou top management. Par extension tout individu avec qui l'employé est susceptible d'avoir un lien de	<i>"Je pense qu'elle [ma loyauté] se porte vers ma cheffe de service dans un premier temps, car c'est d'elle de qui je dépends, qui me donne mes tâches et me fait confiance. En deuxième loyauté envers mon</i>

<sup>139</sup> "Ville" est employée par le répondant pour désigner l'employeur communal en tant qu'organisation.

NUM.	ANCRE	DEFINITION	EXTRAIT
		subordination (Vandenberghe, Bentein, & Panaccio, 2014).	<i>municipal. On a une bonne relation et lui il partage et discute les projets avec moi. Il y a une vraie complicité qui s'est créée depuis trois ans, aussi du fait qu'il apprécie mon travail.</i> " NY05
18	L'ORGANISATION (ORG)	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image (Thomas E. Becker et al., 2012).	<i>"Moi je suis fière de travailler à xxx parce que c'est une ville qui bouge, c'est une ville qui est ouverte, qui essaye d'aller de l'avant, de trouver des solutions. (...) parce que même si c'est long, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer."</i> NY05

### *Ancre Buts publics*

Les buts et les missions des organisations font partie de leurs Adn. Ils sont aisément perceptibles à travers les idéaux caractérisant certaines organisations du secteur public. Ces buts et missions figurent d'ailleurs en bonne place parmi les critères communément mobilisés pour définir l'identité organisationnelle (Pedersen, 2016; Chris Skelcher & Smith, 2015). De même, les objectifs visés par toute organisation en orientent l'activité. Ils permettent ainsi d'en délimiter la (ou les) spécificités : par exemple un hôpital soigne, soulage les pathologies et prévient les épidémies ; les universités, encore communément appelées "temples du savoir", instruisent, éduquent et forment leurs étudiants. Ceci dans une multitude de domaines ; les mairies formalisent et documentent la plupart des compartiments de la vie des citoyens. On distingue en général les organisations à but lucratifs (majoritaires dans le secteur privé) et celles à buts non lucratifs (que l'on retrouve davantage dans le secteur public et le monde associatif). Entre ces deux catégories se trouvent plusieurs cas de figures hybrides. Lorsqu'ils perçoivent une compatibilité entre les missions, les buts et les objectifs d'une organisation et leurs propres ambitions, les individus n'hésitent pas à s'y engager. Dans le secteur public, ils s'engagent aussi pour les buts politiques derrière les activités organisationnelles : *"on a quand même un objectif on va dire politico-stratégique, qui doit se traduire dans le concret sur le terrain, pour au final offrir une prestation sanitaire de qualité à la population. Et c'est tout ce chemin qui m'intéressait énormément "* affirme GL02, employé dans une municipalité. Parfois plus abstraits, les buts publics des organisations s'incarnent dans les idéaux sous-jacents à leurs activités. Pour RE01 (employé municipal également), bien que certains buts organisationnels soient "utopiques", ils ont quand même le mérite de pousser à repenser les finalités et la qualité des prestations délivrées : *"je pense qu'il y a un but utopique là derrière... d'aider la population. Moi je pense qu'on est aussi là pour se poser des questions, et ne pas toujours rajouter des couches au mille-feuille, d'augmenter les prestations au détriment de la qualité. Reposons-nous la question sur nos missions de base, sur les politiques publiques qu'on entend mener."*

### *Ancre Dynamiques d'interactions sociales*

L'interaction sociale est au cœur la plupart des activités humaines, et *a fortiori* organisationnelles. Tout employé côtoie quotidiennement d'autres personnes. La qualité des échanges avec ces personnes, qui ne font pas toujours partie de ses collègues immédiats, revêt donc une importance capitale pour le vécu au travail. Cet échange social est au cœur des relations de travail, même si la nature des échanges ou la valeur qui leur est accordée peut varier d'une personne à l'autre. De fait, l'on reste aussi loyal à un environnement de travail pour la qualité des échanges et des interactions sociales qu'on peut y vivre. Cette dynamique humaine est donc susceptible d'être recherchée en marge de toute autre considération professionnelle. Ce que nous rapportent la plupart des répondants, c'est que l'un des éléments les plus importants au travail reste ces échanges, l'ambiance, la collaboration et l'entraide. Comme l'illustre DP01 (secrétaire de direction dans un hôpital universitaire) ci-après, c'est ce qui permet de se maintenir, sur la durée, dans un environnement de travail quelconque : *"on peut clairement dire que c'est une sorte de famille. Au bout de tant d'années, on crée des liens extrêmement forts avec des gens qui sont encore là ou pas. Et donc c'est évident qu'il y a un aspect émotionnel, des relations très fortes, une ambiance, toutes sortes d'aspects qui font que je suis restée aussi longtemps."* Les dynamiques d'interactions sociales renvoient plus globalement à la force du lien social au travail que décrit si bien ce juriste employé dans un domaine de politique sociale : *"Les relations humaines, c'est quelque chose d'essentiel parce qu'un environnement de travail qui est empreint de conflits, où les gens se tirent dans les pattes, ce n'est pas intéressant. Ce n'est pas porteur finalement. Donc moi j'ai besoin d'avoir cet environnement saint ! C'est ça le mot, c'est un environnement de travail "saint" où il n'y a pas de conflits interpersonnels."* (SE01).

### *Ancre Identité de rôle et de carrière*

À l'instar de l'identité sociale, l'identité de rôle est un marqueur important d'autodéfinition chez les employés. L'élément central dans ce cas, c'est le sens que l'on donne soi-même, ou le sens qui est socialement attribué à l'emploi occupé. Ceci revient indirectement à se poser la question de sa propre utilité dans le groupe social de référence. Étant donné la diversité des personnalités, des besoins et des aspirations individuels, l'identité de rôle est à priori polysémique. On retrouve toutefois certaines tendances "lourdes", portant notamment sur la qualité d'expert dans son domaine, le sens et la portée sociale de l'activité exercée (c'est-à-dire son utilité), ou encore le rôle (formel et informel) joué à l'interne de l'organisation : dans ce dernier cas, l'employé peut devenir particulièrement attaché à son positionnement "naturel" comme personne-ressource, attirant par exemple vers soi la plupart des demandes de conseil. Cette utilité à l'interne de l'organisation se retrouve par exemple dans les propos UN02 (Assistante des ressources

humaines dans une université) : *"Mine de rien, ce n'est pas de la recherche ni de l'enseignement, mais si on ne gère pas les collaborateurs rien ne pourrait se faire."* D'autres employés définissent leur identité de rôle de façon plus abstraite : *"On dit toujours que nous sommes les assistants sociaux de l'administration parce qu'effectivement c'est des situations très délicates, où on fait office de dernier wagon. On est les deniers à même de récupérer certaines situations qui sont pratiquement sans espoir."*, affirme FI02 (secrétaire de direction dans un service fiscal). D'autre fois, l'identité de rôle et de carrière se définit en lien avec la société globalement considérée. C'est ainsi le cas pour NY03, commercial dans un service communal de l'énergie : *"Ma position est d'être l'image et le porte-parole de la politique énergétique communale. Je dois promouvoir notre métier. Donner une bonne image de notre société et encourager les gens à consommer intelligemment. À côté de cela il y a tout le côté administratif."*

### *Ancre Innovation*

Appelées à solutionner des problématiques sociales et sociétales souvent inédites, les administrations publiques sont, bien plus qu'ailleurs, un espace privilégié d'expérimentation. La principale différence avec les entreprises du privé réside sans doute dans les logiques sous-jacentes à ces innovations. Ainsi donc si nombre d'entreprises privées innovent pour se démarquer de leurs concurrents, l'innovation publique vise surtout la poursuite du bien-être et de l'intérêt général (augmenter l'efficacité des services publics, améliorer la satisfaction des usagers, impliquer les citoyens etc.). Par exemple, dans le secteur hospitalier, beaucoup d'efforts sont actuellement entrepris afin de raccourcir le parcours du patient dans les différents services de soin. De même, l'implémentation de guichets virtuels dans les municipalités permet-elle, outre la réduction des lourdeurs administratives (par exemple dans l'instruction de dossiers de permis de conduire), d'étendre la disponibilité des services. Quelle qu'en soit la nature (technologique, de la gouvernance, de produits, de processus), le simple sentiment de participer à de telles innovations peut devenir un moteur puissant d'engagement pour les employés publics. À ce propos, UN03 (Partenaire RH dans une université), s'exprime en ces termes concernant ce qui est primordial pour lui au travail : *"(...) et puis justement le fait de participer à toute cette innovation, en tout cas d'apporter ma pierre à l'édifice."* En participant au design et à la mise en œuvre d'innovations publiques, les employés développent indirectement leur propre créativité ainsi que d'autres connaissances et compétences professionnelles.

### *Ancre Impact social et sociétal*

L'impact social et sociétal reste un marqueur important des activités étatiques : une mission davantage perceptible au sein des organisations œuvrant dans des domaines représentant le cœur de cible de l'administration publique : santé, sécurité, éducation, social. Sans forcément s'engager dans des innovations sociales, les employés publics sont attachés aux possibilités

parfois offertes par leurs emplois de contribuer à réduire des inégalités, voire de secourir et soulager leurs concitoyens. Cette ancre d'engagement au travail est donc orienté résultats. Les employés engagés envers l'impact social et sociétal de leur emploi en analysent l'importance par rapport à ses finalités individuelles (par exemple l'impact sur certaines catégories de personnes en particulier), locales, sociales et sociétales. "*Se sentir utile*" semble être le maître-mot pour beaucoup de nos répondants comme GL02 (secrétaire municipal) chez qui ce type d'engagement est particulièrement marqué : "*j'ai toujours (...) voulu travailler dans le vif du sujet, au cœur des dispositifs et mettre vraiment la main à la pâte, faire en sorte qu'il y ait une réalisation concrète rapidement. Même si les décisions qu'on prend peuvent n'avoir d'effets que des années plus tard, arriver à mettre en œuvre des décisions, faire des projets.*". Pour NY05 (chargé de projets dans une municipalité), il s'agit surtout de voir les choses prendre concrètement forme : "*On voit que la nouvelle école sur laquelle on travaille depuis deux ans se concrétise, je pense qu'on peut ressentir de la satisfaction. En tout cas moi je l'ai, même si je ne suis pas toujours au cœur du décisionnel ; j'apporte quand même toujours ma pierre à l'édifice. Personnellement moi, j'ai pas mal de satisfaction quand je vois que les choses se font réellement. C'est un gros plus de ce travail.*"

#### *Ancre Organisation et conception du travail (Workdesign)*

L'importance et le sens de la valeur travail étant différents selon les individus ou les organisations, l'ancre *Organisation et conception du travail (Workdesign)* peut de prime abord paraître abstraite. Toutefois, le *Workdesign* touche concrètement des aspects à la fois organisationnels et managériaux de la vie au travail. Cette ancre est de ce fait conceptualisée de façon suffisamment large dans ce travail pour comprendre le style de management, les rythmes de travail et le niveau flexibilité qu'ils autorisent (ou pas), mais également l'agencement structurel des espaces de travail. Dans ce dernier cas de figure, et à la lumière des développements actuels des travaux portant sur l'ergonomie en sciences sociales, l'importance du *Workdesign* pour le bien-être et la performance au travail n'est certainement plus à démontrer. En tout état de cause, cette ancre repose sur une certaine philosophie de gestion des relations et des espaces de travail impliquant à la fois des éléments tangibles et intangibles : flexibilité, récompenses (monétaires et non monétaires) ou encore participation. Dans la même veine, le *Workdesign* est autant lié au contenu et à l'organisation des tâches, les relations et les responsabilités au travail, qu'à la composition, le contenu, la structure et l'environnement dans lesquels ces activités ont lieu (Morgeson & Humphrey, 2008; S. K. Parker, 2014). Au titre de la gestion opérationnelle des tâches et des responsabilités, nos répondants évoquent la participation, la liberté et l'autonomie (notamment l'équilibre vie privée et vie professionnelle) dont ils bénéficient au travail : "*Il y a quelque chose qui est essentiel pour moi. Je déteste les rapports hiérarchiques pyramidaux. (...) Personnellement j'ai besoin qu'on me donne toute*

*liberté, une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir travailler, pour prendre des décisions. Je veux juste rendre des comptes, mais qu'on soit derrière, sur mon dos au quotidien, ça ne m'intéresse pas.*", avance SE01 (employé dans un domaine de politique sociale). Au titre de l'environnement et du climat de travail, les notions qui reviennent le plus souvent sont celles de reconnaissance, confiance, valorisation et d'égalité de traitement. EM03 (Assistante de direction dans un établissement médico-social) ne s' imagine pas par exemple travailler dans un environnement où la reconnaissance du travail fourni par les collaborateurs serait absente : "*Je crois que je m'investis parce que j'attends de la reconnaissance. C'est clair que lorsque mon patron me dit "Merci" ou "là tu as bien bossé" ; c'est clair que ça me fait plaisir. Il y a cette reconnaissance qu'à un moment donné il n'y a pas eu. C'est donc pour ça aussi que je me sens mieux maintenant (...). Si je devais vivre dans une ambiance où il n'y aurait pas ça ? (grosse exclamation !) Oh je crois que je me casserais, je partirais.*"

### *Ancre Politiques publiques*

Les interventions multiples des autorités gouvernementales, notamment à travers leurs machines administratives, s'inscrivent dans des politiques destinées à agir pour et au nom du plus grand nombre de citoyens. Peter Knoepfel (2006) définit les politiques publiques comme étant "*... un enchaînement de décisions et d'activités, intentionnellement cohérentes, prises par différents acteurs, publics et parfois privés, dont les ressources, les attaches institutionnelles et les intérêts varient, en vue de résoudre de manière ciblée un problème défini politiquement comme collectif. Cet ensemble de décisions et d'activités donne lieu à des actes formalisés, de nature plus ou moins contraignante, visant à modifier le comportement de groupes sociaux supposés à l'origine du problème collectif à résoudre (groupes cibles), dans l'intérêt de groupes sociaux qui subissent les effets négatifs dudit problème (bénéficiaires finaux)*" (P. Knoepfel, Larrue, & Varone, 2006, p. 29). Ainsi investies de la puissance publique et de la légitimité politique pour agir, les autorités étatiques définissent, managent et pilotent un nombre important d'actions ponctuelles et récurrentes. Les politiques publiques sont donc conceptuellement plus empiriquement ancrées que les buts publics. Elles mobilisent en effet ces derniers (les buts publics) dans des projets opérationnels ou stratégiques qui ambitionnent de modifier les comportements en société.

Parfois enracinées dans une idéologie du rôle de l'État (social, libéral ou autre), les politiques publiques influencent à la fois la vie des citoyens et l'identité sociale des personnes employées dans les organisations responsables de ces politiques. Les choix alors opérés sont cruciaux pour la vitalité et le développement des sociétés démocratiques. Être impliqué dans la mise en œuvre d'une politique publique renforce ainsi donc le sentiment de travailler à quelque chose d'important, dont d'ailleurs les conséquences sont parfois directement perceptibles dans les

milieux où l'on vit. Les employés engagés envers les politiques publiques en apprécient particulièrement le caractère stratégique ; en d'autres termes, la relative proximité avec le cœur décisionnel : " *C'est un vrai intérêt personnel de pouvoir mettre en œuvre des politiques publiques de qualité, avec une efficacité financière la plus optimale. Ici ce qui me correspond mieux, c'est la capacité de mettre en œuvre rapidement des décisions* " déclare GL02 (secrétaire municipal).

#### *Ancre Service public*

Si l'ancre *Service public* chevauche conceptuellement l'ancre *Politiques publique* (toutes deux étant plus ou moins liées à la souveraineté de l'État, ou encore aux prérogatives de la puissance publique), elle s'en démarque toutefois par son caractère plus tangible, voire opérationnel. La notion de Service public nous fait entrer de plain-pied dans la dimension instrumentale de l'action étatique, soit le produit fini (*output*) des politiques publiques. En fait moins abstraits comme concept, les services publics prennent des formes diverses et variées selon les besoins des citoyens (délivrance d'autorisations et documents administratifs, transport et éclairage publics, aide au logement ou à l'emploi, formation académique et professionnelle). C'est proprement ici l'expression sur le terrain empirique de la poursuite de l'intérêt général qui prime. Parce qu'ils concernent surtout des activités sociales essentielles, la gestion rigoureuse, équitable et solidaire des services délivrés au public est inévitablement source de cohésion sociale. Les individus s'engagent justement dans des activités en lien avec le service public parce qu'ainsi, ils s'éloignent de la logique de marché. Pour la plupart des répondants, il s'agit en substance d'écouter, solutionner, soutenir et orienter les usagers-clients dans le cadre du service public : " *Mes valeurs de service n'ont pas changé. Aider les clients, les conseiller du mieux que je peux etc. ça c'est mes valeurs. Le service, c'est vraiment ce qui est le plus important. (...) c'est là mon caractère. Je donne un peu plus, puis un peu plus, puis...mais ça me plaît aussi parce que c'est valorisant.* " NY03 (commercial dans un service communal de l'énergie).

#### *Ancre Temps public (gestion du temps)*

Nous avons retenu comme ancre à part entière d'engagement au travail le Temps qualitatif, ou encore la gestion du temps à proprement parler. Ainsi la façon dont le temps est conçu, géré ou alloué reste une caractéristique essentielle de l'expérience de travail dans le secteur public. Contrairement à l'ancre *Workdesign* qui est plus abstraite, l'ancre *Temps public* isole la gestion du temps dans son acception la plus instrumentale. Il s'agit en effet de la gestion concrète du temps de travail, ses usages particuliers ou encore sa flexibilisation.

Parmi nos répondants, ceux qui ont préalablement connu une vie professionnelle dans le privé reconnaissent en majorité cette différence : *"c'est vrai qu'on n'est pas du tout chronométrés, par exemple, à 20 mn par dossier...non. Tu as quand même le temps de faire ton travail de A à Z. On ne vient pas toutes les 5mn "Est-ce que c'est fait ? Est-ce que c'est fait ?""* FI03 (Secrétaire de direction dans un service fiscal). L'ancre *Temps public* se conçoit donc comme du temps "qualitatif" permettant de prendre des décisions plus justes et plus équitables, notamment dans les activités prudentielles. UN03 (Partenaire RH dans une université) remarque à ce propos : *"J'ai connu le privé aussi où l'argent était très présent. Ça correspondait moins à mes valeurs bien que je comprenne tout à fait ! Et là il n'y a pas cette contrainte en fait. J'ai l'impression qu'on peut mieux ou on prend peut-être plus le temps de faire un travail bien fait, parce qu'il n'y a pas cette contrainte d'argent."*

#### *Ancre Usagers-clients des services publics*

Les usagers-clients des services publics sont les premiers destinataires des valeurs produites. Malgré un important mouvement de digitalisation ces dernières années dans les administrations publiques, les démarches auprès des services étatiques se font pour l'essentiel en rentrant physiquement en contact avec un employé. En toute logique, ces interactions sont plus importantes chez les "Bureaucrates de rue" (Street-level bureaucrats) (Lipsky, 1980; M. Lipsky, 2010), mais elles le sont également chez les employés publics occupés à des tâches génériques liées à la gestion administratives de dossiers. Comme dans la plupart des contextes impliquant des hommes et des femmes, des affinités naissent avec la fréquence, l'intensité et la qualité des contacts. Selon les cas, la catégorie sociale, voire la problématique à traiter, les employés s'attachent inévitablement à leurs "clients" dans un élan d'empathie, touchant parfois au registre émotionnel. Il arrive donc que les employés publics ressentent une forme de loyauté envers les usagers-clients des services publics : pour FE02 (Boursière communale), cette relation semble consubstantielle à son épanouissement professionnel : *"Si je changeais de job aujourd'hui, j'aimerais surtout retrouver la relation avec le public."* Dans la même veine, AS03 (Spécialiste asile) refuserait même une promotion pour rester auprès des requérants d'asile : *"Je ne veux pas être cadre parce que j'aime justement cette matière. J'aime trop être en contact avec les requérants, faire ces décisions etc."*

#### *Ancre Valeurs publiques*

L'idée que les valeurs soient pour les répondants interrogés une ancre d'engagement au travail n'est guère surprenante. À l'instar du secteur privé, ou de la vie personnelle des individus, les valeurs en tant que croyances durables orientent les attitudes, comportements et décisions dans des situations diverses et variées. Le secteur public n'est pas en reste : c'est en effet sur un ensemble valeurs éthiques (par ex. intégrité, empathie), démocratiques (par ex. loyauté,

primauté de la règle de droit), professionnelles (par ex. efficacité, innovation) que repose la plupart des politiques publiques. En adoptant une organisation ou un domaine spécifique de politique publique, les individus en épousent aussi les valeurs. La convergence entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles, professionnelles, voire valeurs du domaine d'activité, attire, maintient et engage les individus dans certains emplois du secteur public. Dans l'extrait de verbatim à suivre, on constate qu'AS03 (Spécialiste asile) s'impliquerait difficilement dans des tâches allant à l'encontre de ses valeurs : "*Je pense que je retrouve beaucoup de valeurs qui me sont essentielles ici. Par exemple le respect, la bonne foi, non seulement au niveau personnel et puis par rapport au travail. Parce que moi je refuse de faire un travail qui pour moi n'est pas correct. Je ne signerai jamais une décision qui n'est pas correcte quelle qu'en soient les conséquences. (...) J'ai dit que je ne signais pas de décision négative parce que je n'y croyais pas. Mais que s'ils le désiraient, ils pouvaient tout à fait signer une décision négative, ça ne me dérangeait pas. Pour finir, argument contre argument, j'ai gagné. De toute manière, je ne l'aurais pas fait parce que pour moi ça allait trop loin. (...) En général je suis attachée à la loyauté et au respect.*"

#### *Ancre Sécurité et stabilité de l'emploi*

La Sécurité et la stabilité de l'emploi représentent toutes deux une spécificité de la conception classique des fonctions publiques. Cette spécificité est toutefois de plus en plus remise en cause : d'une part par les administrations publiques elles-mêmes, dans un processus de rationalisation initié à la faveur des réformes NMP ; d'autre part par le grand public en raison des stéréotypes nourris de longue date, lesquels sont globalement en décalage avec la réalité de la fonction publique. En effet, bien que la sécurité et la stabilité de l'emploi soient logiquement recherchées par la plupart des employés (dans le secteur public comme dans le privé), c'est dans le secteur public qu'on trouve en principe le plus d'emplois "protégés"<sup>140</sup>. D'où le fait que beaucoup d'individus, surtout dans les périodes de tension sur le marché de l'emploi, aient tendance à y rechercher le confort que procure un emploi stable : "*Je me suis dit aussi qu'en ayant vécu 16 ans chez \*\*\* j'aimerais bien finir ma carrière professionnelle à l'État de Vaud. Parce que pour moi l'État de Vaud, c'était un petit peu le poste sûr jusqu'à la retraite, plus calme jusqu'à la fin.*" TC01 (Chef de chancellerie). Cependant, la stabilité est parfois aussi un besoin personnel, au-delà de tout calcul, comme l'illustre cette affirmation d'A01 (adjoint de direction dans un organisme social dédié aux jeunes) : "*Au passage je dirais que c'est dans toutes les dimensions*

---

<sup>140</sup> Il y a une raison historique à cela, liée notamment à la volonté de soustraire les métiers impliquant des actes administratifs "sensibles" (en l'occurrence pour les droits et la vie des citoyens) à toute forme d'influence, voire de corruption.

*de ma vie que je pense ça. (...) je suis quelqu'un qui aime beaucoup la stabilité. J'ai besoin d'avoir des éléments de stabilité."*

#### *Ancre Développement personnel et professionnel*

Quel que soit le poste occupé ou l'organisation dans laquelle l'on travaille, le *Développement personnel et professionnel* reste un besoin essentiel. Il maintient en haleine les employés après un certain temps passé dans l'entreprise. Il clarifie les perspectives professionnelles, par exemple dans une logique de construction progressive d'un profil de compétences. En même temps que les tâches opérationnelles à réaliser, l'ancre *Développement personnel et professionnel* prend également forme au contact des collègues et partenaires de travail. À l'instar du *Workdesign*, l'ancre *Développement personnel et professionnel* représente une ancre importante d'engagement au travail pour nos répondants, car elle nourrit l'épanouissement des individus. De fait, un emploi enrichissant est également un emploi dans lequel on apprend à la fois des autres et de son métier. En d'autres termes un emploi polyvalent, dont les défis multiples permettent d'évoluer. C'est notamment le cas d'UN02 (Assistante RH dans une université) : *"Pour moi il y a la fonction de base et puis après on en fait aussi un peu ce qu'on en veut. Et moi depuis que j'ai intégré le poste de Spécialiste RH ou Assistante RH, j'ai toujours eu besoin de plus en fait. Du coup je me suis toujours impliquée dans des projets. Avec ma promotion on m'a donné plus de responsabilités dans des projets."*

#### *Ancre Profession*

Nos répondants ont d'autant plus le cœur à l'ouvrage qu'ils tiennent à affirmer leur professionnalisme au travail. On remarque chez nombre d'entre-eux, particulièrement engagés envers leurs métiers (ou encore leurs professions), l'amour du travail bien fait. Une attitude se traduisant invariablement par la quête active d'efficience et de fiabilité au travail. Beaucoup y tiennent sans être rebutés par les imperfections d'un modèle bureaucratique encore dominant dans certains domaines du secteur public suisse : *"Bien sûr toute administration est perfectible, mais je pense que la meilleure réponse à donner c'est de faire son travail au mieux et la manière la plus consciencieuse possible."* affirme GL02. Pour Morrow (1988) ce professionnalisme représente une forme à part entière d'engagement au travail (Morrow & Goetz, 1988). Une attitude qu'on retrouve en particulier chez les personnes dont les buts, valeurs et croyances entrent en résonance avec la profession exercée (Chang et al., 2015). Ainsi pour CB02 (secrétaire municipale), c'est avant tout la qualité des prestations délivrées qui compte : *"C'est un travail avec lequel on doit avoir beaucoup de précision, de minutie. Et je suis quelqu'un de très minutieux, très précis. Il faut faire appliquer des lois et on ne peut pas les contourner. Une loi est une loi. Et puis c'est peut-être cette chose-là qui me plaît le plus justement ici. Devoir faire appliquer des lois. Ce qui ne veut pas dire que je me retranche derrière une loi, mais*

*d'avoir une base légale pour faire appliquer les choses, entre guillemets ça m'arrange.*". Les répondants engagés envers leur profession sont également ceux qui éprouvent une fierté particulière à faire leur travail et ont envie de s'inscrire dans une logique de carrière (Sylvie Guerrero et al., 2017).

#### *Ancre Équipe de travail*

Si l'on se représente une organisation comme un microcosme de notre société, l'équipe de travail en est la plus petite unité sociale. C'est en effet au sein des équipes de travail que se passent la majorité des interactions sur le lieu de travail. De fait, les collègues, au fil des années, finissent le plus souvent par devenir une "seconde famille". Même s'il nous faut reconnaître que le monde professionnel peut également devenir un cadre d'âpres luttes entre individus, c'est avec les collègues directs de travail que l'on tisse l'essentiel des liens affectifs en dehors du cadre familial. C'est donc pour nos répondants une ancre privilégiée d'engagement au travail, objet d'identification, d'implication, et d'investissement (J. W. Bishop & Dow Scott, 2000). Lorsqu'ils pensent à un emploi idéal c'est d'abord l'équipe qui leur vient tout de suite à l'esprit. Nombre d'entre eux à l'image de NE01 (cartographe) s'estiment même "chanceux" de travailler au sein d'une équipe où règne l'entente : *"Nous on a la chance d'avoir une équipe de travail qui fonctionne super bien et on s'entend bien, donc quelque part, on a tendance à oublier la chance qu'on a mais je pense que c'est quand même quelque chose d'important."* Il n'est donc pas surprenant de voir des personnes pour qui une bonne équipe de travail est un argument important pour opérer des choix professionnels, voire un ingrédient essentiel de la qualité de vie au travail *"Je dirais mes collègues d'abord ! Je viens volontiers au travail parce que je sais que j'ai des collègues sympas avec qui il est facile de travailler"* dit EC02 (collaborateur administratif).

#### *Ancre Emploi (dans le secteur public)*

L'engagement envers l'emploi est conceptuellement lié à l'engagement envers la profession. Néanmoins on peut être engagé envers sa profession sans forcément l'être envers l'emploi occupé dans une organisation donnée. De même tout emploi ne représente pas forcément une profession. Notre société voit ainsi cohabiter des professions établies comme les médecins, infirmiers, pompiers, avec d'autres emplois ne bénéficiant pas nécessairement d'une identité professionnelle marquée. L'engagement envers l'emploi (soit le lien affectif, l'identification, l'investissement ainsi que les efforts déployés pour se maintenir dans son emploi) se fonde à la fois sur les conditions matérielles de son exercice (rémunération, maîtrise du cahier des charges) et sur le plaisir que l'on peut éprouver à le faire. Plaisir parce qu'il s'agit d'un travail que l'on a choisi, donc une vocation ; plaisir également en raison de l'intérêt même de cet emploi. Cet intérêt qu'ils ont pour leurs emplois réside, de l'avis de nombreux répondants dans

la variété et la richesse des activités dans lesquelles ils s'impliquent au quotidien : "*Une des choses qu'on a ici c'est que ça évolue. Donc il y a plein de changements à venir. Malheureusement ça ne va pas toujours très vite mais il y aura plein de changements. Donc ça va être très intéressant. Franchement c'est très bénéfique et formateur tous ces changements, et puis ça évite qu'on s'ennuie dans notre travail. Faire plein de choses différentes apporte la diversité et permet d'éviter la routine. C'est aussi une de nos forces ici, c'est qu'on a plein de choses différentes à faire.*" déclare UN03 (Partenaire RH dans une Université). L'intérêt de l'emploi est également à trouver dans l'autonomie et la "liberté dont on peut bénéficier. Une liberté qui dépend soit de la nature de l'emploi, soit du style de management, ou encore du style de leadership, appliqué par le supérieur hiérarchique.

#### *Ancre Superviseur*

En marge du rapport de subordination, des liens peuvent aussi se développer entre un employé et son manager (N+1 ou toute personne au-dessus de lui dans la hiérarchie organisationnelle). En toute logique, un tel engagement s'exprime par la loyauté dont témoigne l'employé envers son chef. Au fait d'apprécier particulièrement le chef s'ajoute parfois la fierté d'être sous son autorité (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). Les métaphores employées pour décrire une telle relation reflètent la force de ce lien, à l'image d'EM03 (Assistant de direction dans un établissement médico-social) qui n'hésite pas à parler de couple : "*J'aime travailler avec mon chef, on est comme un vieux couple, on s'entend bien. Parfois on s'engueule un peu - on ne s'engueule pas, on n'est pas d'accord...*". Dans la même veine, certains répondants affirment se sentir à l'aise au travail grâce à la présence de leur manager. Encore mieux, d'autres seraient mêmes prêts à le suivre si ce dernier décidait de quitter l'entreprise. Toutefois, derrière un tel engouement existent le plus souvent des rapports équilibrés, un certain style de leadership, un échange de "bons traitements" : "*Il est plus humain je dirais. On peut parler avec lui, on sait qu'on peut rentrer dans son bureau sans problème et qu'on peut lui poser des questions.*", explique EC01 (employé administratif dans un établissement cantonal d'assurances sociales).

#### *Ancre Organisation*

Rappelons ici que l'engagement organisationnel signifie en substance le fait de s'identifier à son organisation, d'en partager les buts et valeurs, de consentir des efforts visant à les défendre, et enfin de manifester une attitude et des comportements exprimant le désir d'en rester membre (J.P. Meyer et al., 1990; Van Rossenberg et al., 2018). Il est intéressant de constater, chez les personnes interrogées, les formes multiples d'un tel engagement, notamment à travers les différentes métaphores mobilisées. Ces dernières renvoient invariablement au désir d'appartenance au groupe social organisationnel. On y perçoit en l'occurrence l'idée d'être "une

famille", appartenir au "même bateau" ou à la "même équipe" : à ce propos, certains osent parfois la métaphore sportive qui consiste à défendre des couleurs (par ex. le jaune pour La Poste) : *"Et puis les gens, ils n'ont peut-être plus la mentalité qu'on avait avant. Ils se disent « si ça ne va pas, je me casse et je vais voir ailleurs ». Alors qu'avant ce n'était pas comme ça. Les gens quand ils pouvaient rentrer à La Poste ou à Carpostal, c'était une fierté, ils y finissaient pratiquement leur carrière. Parce qu'on était un peu l'image de marque d'une entreprise (...). Moi je suis attaché à la couleur jaune, à l'entreprise. Parce que je suis surtout de l'ancienne génération. (...) à l'époque c'était une fierté de pouvoir rentrer à la poste."* CP01 (gestionnaire de flotte à la Poste).

Pour prendre un peu de hauteur, c'est aussi ce que ce que représente symboliquement l'institution dans laquelle l'on travaille, en quelque sorte le capital social organisationnel (par ex. aide aux plus démunis) qui importe parfois aux yeux des employés publics : *"Aider aussi une ville à ce qu'elle ait une bonne image en tant qu'employeur. Une ville qui promeut la variété, la diversité, en évitant la discrimination ; montrer qu'on a une richesse dans la ville avec tous les différents profils qu'on engage."* (NY4, spécialiste RH dans une municipalité). Un engagement qui est manifeste lorsque les répondants sont amenés à défendre l'organisation comme c'est le cas pour CFF02 (responsable régional en gestion du personnel dans une compagnie de transport) *"Ben oui toujours ! On doit constamment se défendre d'être des fonctionnaires. Ici ces trois bâtiments, on les appelle le palais du sommeil donc c'est toujours un peu ça. Après pour nous défendre on peut expliquer comment ça a changé, quelles sont nos ressources maintenant."*

Nous reconnaissons cependant la possibilité de chevauchements conceptuels entre certaines des ancres d'engagement susmentionnées. Entre les ancres *Buts publics*, *Politiques publiques* et *Service public* ; ou encore entre les ancres *Workdesign* et *Temps public*, les éléments de différenciation apportés ci-avant peuvent être résumés comme suit : d'abord concernant le tryptique *Buts, Politiques et Services publics*, nous avons considéré, sur la base des analyses qualitatives, plusieurs niveaux d'abstraction allant du plus abstrait (*Buts* [et idéaux] publics) au plus opérationnel - voire tangible - pour les employés (*Services publics*). Les buts publics représentent la perspective idéelle ; les politiques la formulation de ces idées sous forme de projets à plus ou moins long terme ; enfin les services publics désignent la mise en œuvre concrète des politiques publiques. Chaque employé est ainsi susceptible d'ancrer son engagement au travail à chacun de ces niveaux, voire les trois en même temps. Ensuite quand bien même l'organisation et la conception du travail recoupent aussi la gestion du temps, nous avons tenu à isoler cette dernière étant donné la connotation particulière qu'elle peut revêtir dans le secteur public.

Cependant, malgré les spécificités de chacune des ancrés d'engagement évoquées ci-avant, il peut arriver que la différence que nous établissons entre ces ancrés ne soit pas suffisamment claire pour le lecteur. Le prochain volet (quantitatif) de cette recherche permettra justement de les confirmer, en l'occurrence par une série d'analyses statistiques. Mais tout d'abord, intéressons-nous aux ancrés dominantes d'engagement au travail issues de notre analyse qualitative.

### 7.1.2. Ancres dominantes d'engagement au travail

Afin de refléter le plus fidèlement possible la teneur des discours de nos répondants, nous avons opté pour une analyse mettant particulièrement en avant les ancres d'engagement au travail mentionnées collectivement par les interviewés (de façon explicite ou latente). Ceci permet d'éviter un traitement quantitatif du matériel qualitatif qui consisterait simplement à compter le nombre d'occurrences sur une thématique donnée. Cette focalisation sur les thèmes "communs", "homogènes" ou "populaires" est une pratique courante des approches qualitatives (Attride-Stirling, 2001; Saldaña, 2015). Pour ce faire une échelle a été créée qui fonctionne par attribution de points (notation +) selon le nombre de répondants concernés par chacune des ancres d'engagement au travail identifiées. Le total de 60 répondants permet, en divisant ce nombre par 5 de fixer des seuils à 12, 24, 36 et 48 répondants. Ainsi donc avant 12 répondants mentionnant au moins une fois (de façon explicite ou latente) une ancre d'engagement, cette dernière reçoit un point (+). Après ce palier et avant d'atteindre 24 répondants, l'ancre est créditée de deux points (++). Au-delà de 24 répondants, l'ancre reçoit trois points (+++). Dès le seuil de 36 répondants franchi, l'ancre d'engagement reçoit quatre points (++++). Après 48 répondants, la notation maximale de 5 points (+++++) <sup>141</sup>.

De façon intéressante, une analyse reposant essentiellement sur un comptage des occurrences d'ancres d'engagement (c'est-à-dire le fait de noter le nombre de fois qu'une ancre d'engagement est citée dans le discours du répondant) donne des résultats quasi-similaires (voir le Tableau 21 et le Tableau 22 ci-après) pour les cinq ancres dominantes et les deux ancres les moins importantes chez nos répondants (*Temps public* – TPSPUBL ; et *Innovation publique* – INNOV). La seule différence étant que la méthode de l'importance collective place les *Valeurs publiques* (VALUES) dans le Top 5, alors que cette place est prise par les *Usagers-clients des services publics* (USCL) dans la méthode basée sur la comptabilisation des occurrences. On aurait donc, respectivement sur la base de ces deux méthodes d'analyse, comme ancres d'engagement particulièrement dominantes chez nos répondants le *Développement personnel et professionnel* (DEV), *Les dynamiques d'interaction sociales* (DISOC), la *Profession ou la Carrière* (PROF), les *Valeurs* (VALUES), *l'Organisation et la conception du travail – Workdesign* (WDSGN), et les *Usagers-clients des services publics* (USCL). Il est intéressant de constater qu'un simple comptage des occurrences minimise l'importance d'ancres telles que le *Leader ou le Superviseur* (LEAD), *l'Identité professionnelle, de rôle et de carrière – Sens de*

---

<sup>141</sup> Cette notation à cinq catégories a été choisie pour rester cohérent avec celle, majoritairement à cinq modalités, qui sera utilisée lors de l'enquête quantitative.

*l'emploi* (IDC), et *l'Organisation* (ORG). Or les répondants pris collectivement leur donnent plus d'importance comme ancrs possibles de leur engagement au travail.

Pour le reste, les ancrs *Emploi* (JOB), *Service public* SPUBL, *Équipe de travail* (TEAM), *Sécurité et stabilité de l'emploi* (SSTABIL) occupent les mêmes places, quelle que soit la méthode utilisée (importance collective ou comptage des occurrences).

Tableau 21 : Ancres dominantes - imp. Collective (N = 60)

ANCRE	Imp.coll
<b>DEV</b>	<b>+++++</b>
<b>DISOC</b>	<b>+++++</b>
<b>PROF</b>	<b>+++++</b>
<b>VALUES</b>	<b>+++++</b>
<b>WDSGN</b>	<b>+++++</b>
JOB	++++
ORG	++++
SPUBL	++++
USCL	++++
TEAM	++++
BPUBL	+++
IDC	+++
ISSOC	+++
LEAD	+++
SSTABIL	+++
PPUBL	++
<b>TPSPUBL</b>	<b>++</b>
<b>INNOV</b>	<b>+</b>

NOTE : Imp. Coll.:  
Importance collective

Tableau 22 : Ancres dominante - nb. d'occurrences (N = 60)

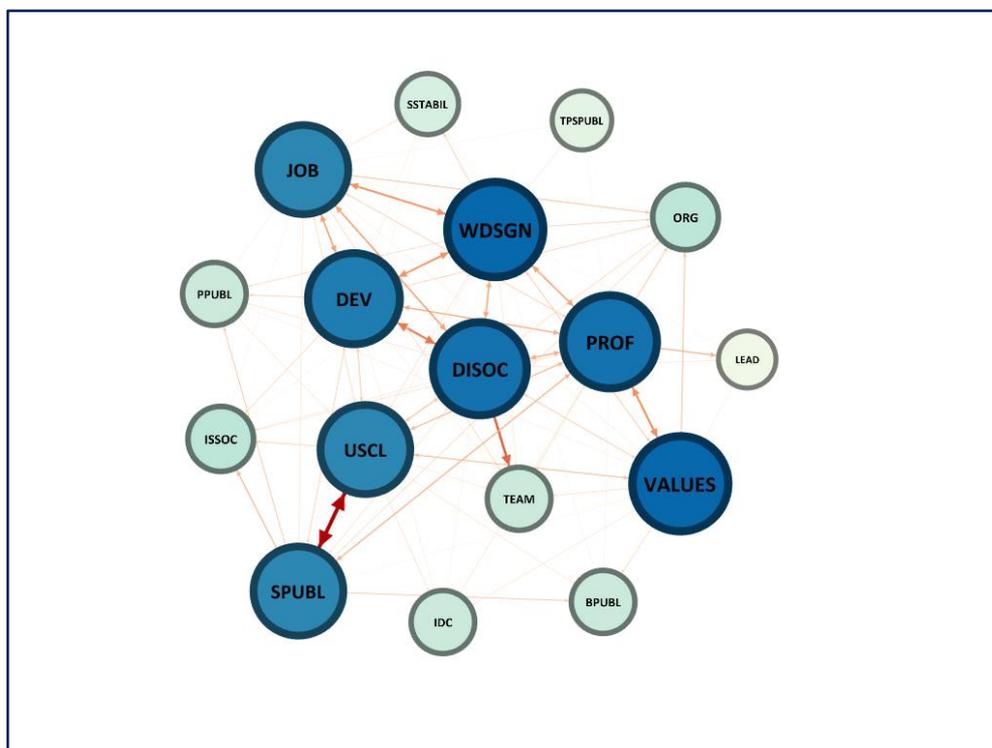
ANCRE	OCC
<b>DEV</b>	<b>221</b>
<b>WDSGN</b>	<b>210</b>
<b>DISOC</b>	<b>189</b>
<b>PROF</b>	<b>174</b>
<b>USCL</b>	<b>144</b>
JOB	139
VALUES	132
SPUBL	119
ORG	103
TEAM	78
ISSOC	77
PPUBL	68
BPUBL	63
IDC	56
SSTABIL	45
LEAD	44
<b>TPSPUBL</b>	<b>21</b>
<b>INNOV</b>	<b>1</b>

NOTE : OCC : occurrences  
; nb : nombre.

Autre constat intéressant : l'ancre *Organisation* (ORG) arrive au mieux en septième (méthode de l'importance collectivement estimée), voire en neuvième position (méthode du nombre d'occurrences), quand bien même l'organisation reste une ancre importante d'engagement au travail. C'est d'ailleurs le sens des propos de cet employé d'une ancienne régie publique : "*Moi je suis attaché à la couleur jaune, à l'entreprise. Parce que je suis surtout de l'ancienne génération. (...) à l'époque c'était une fierté de pouvoir rentrer à la poste.*" CP01. Dans l'ensemble, nous retenons que l'ancre *Organisation* ne fait manifestement pas partie des ancrées les plus dominantes chez la soixantaine de répondants interrogés.

Afin d'affiner ces résultats, nous avons réalisé une analyse de cooccurrence des ancrées d'engagement au travail chez les mêmes répondants. L'outil Nvivo® facilite l'extraction de telles données dans une matrice de cooccurrence (voir Annexe 36). Nous avons ensuite recouru à Gephi®, un logiciel d'analyse et de visualisation de réseaux (Bastian, Heymann, & Jacomy, 2009) pour en avoir une représentation graphique (voir Figure 12 ci-dessous). Grâce à cette analyse, nous pouvons mettre en évidence les ancrées les plus souvent citées ensemble ; ou encore les structures latentes des représentations mentales ou sociales de nos répondants (Pezik, 2005; Scott & Tribble, 2006). En clair, cette analyse permet de repérer un réseau d'ancrées d'engagement au travail particulièrement importantes pour les employés publics de cette étude. Dans la Figure 12 ci-dessous, plus les flèches reliant les ancrées d'engagement sont épaisses, plus proches (c'est-à-dire fréquemment citées ensemble) sont ces ancrées. Elles sont donc cooccurentes dans les discours de nos répondants (de même, la taille des cercles reflète le caractère dominant de l'ancre concernée). On peut ainsi constater la cooccurrence des ancrées *Services publics* (SPUBL) et *Usagers-clients des services publics* (USCL). Ce qui démontre que chaque fois que nos répondants se disent engagés envers le *Service public* (SPUBL), ils font toujours le lien avec les *Usagers des services publics* (USCL). En outre, les répondants particulièrement engagés envers l'ancre *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) le sont aussi envers l'*Équipe de travail* (TEAM). Ce qui pourrait signifier que les dynamiques (positives) d'interactions sociales sont particulièrement prisées par les employés travaillant en équipe. On constate aussi sur la Figure 12 que les employés particulièrement engagés envers l'ancre *Profession* (PROF) le sont également envers l'ancre *Valeurs* (VALUES). Possiblement, les employés dont l'engagement envers la profession est saillant sont également ceux pour qui les valeurs, notamment professionnelles, partagées dans l'environnement de travail sont précieuses. Enfin, un noyau dur semble regrouper les ancrées *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC), *Workdesign* (WDSGN), *Développement personnel et professionnel* (DEV) ainsi qu'*Emploi* (JOB). L'existence de ce noyau dur d'ancrées d'engagement peut signifier deux choses (et nous y reviendrons en détail dans la discussion de ces résultats) : d'une part qu'il s'agit là d'un ensemble d'ancrées d'engagement communément partagées par la plupart des

employés occupant des emplois publics ou génériques ; et travaillant dans des organisations publiques ou hybrides. D'autre part ces ancres peuvent être encore séparées en deux catégories dont la première concerne la force du lien social au travail, et la seconde l'attrait pour le développement professionnel dans un cadre approprié.



NOTE : BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité et sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Organisation et conception du travail - *Workdesign* ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

Figure 12 : Cooccurrence des ancres d'engagement au travail dans l'échantillon qualitatif

Au final, les ancres suivantes restent dominantes quel que soit le contexte, voire à peu de chose près le type d'analyse (importance collective, comptage des occurrences ou analyse des cooccurrences) : le *Développement personnel et professionnel* (DEV), les *Dynamiques d'interaction sociales* (DISOC), la *Profession* (PROF), les *Valeurs* (VALUES) et le *Workdesign* (WDSGN). Bien que le rang occupé par chacune d'elles soit variable d'un contexte à l'autre, force est de constater que les ancres *Développement personnel et professionnel* (DEV), et *Dynamiques d'interaction sociales* (DISOC) dominent chaque fois le classement. Il apparaît donc que ce qui compte avant tout pour nos répondants, à tout le moins à ce stade de l'analyse, c'est la capacité offerte de s'enrichir personnellement et professionnellement : "*Il y a toujours quelque chose de nouveau. Et ça bouge beaucoup parce que c'est les projets. Moi j'ai besoin que ça bouge dans mon travail : d'avoir des contacts, de commencer quelque chose et de pouvoir le finir. Et là ça correspond bien à ma volonté. Donc oui c'est toujours beaucoup important pour moi. Cette perspective d'évoluer, de faire des choses, de changer.*" affirme

UN05 (Conseillère RH). Dans la même veine, les interactions sociales au travail semblent être à la fois le ciment du lien social et un important levier de la performance au travail. Par exemple il ne fait aucun doute pour DP01 (Secrétaire de direction) que c'est la raison pour laquelle elle est pendant si longtemps restée loyale à son employeur : "*On peut clairement dire que c'est une sorte de famille. Au bout de tant d'années, on crée des liens extrêmement forts avec des gens qui sont encore là ou pas. Et donc c'est évident qu'il y a un aspect émotionnel, des relations très fortes, une ambiance, toutes sortes d'aspects qui font que je suis restée aussi longtemps.*"

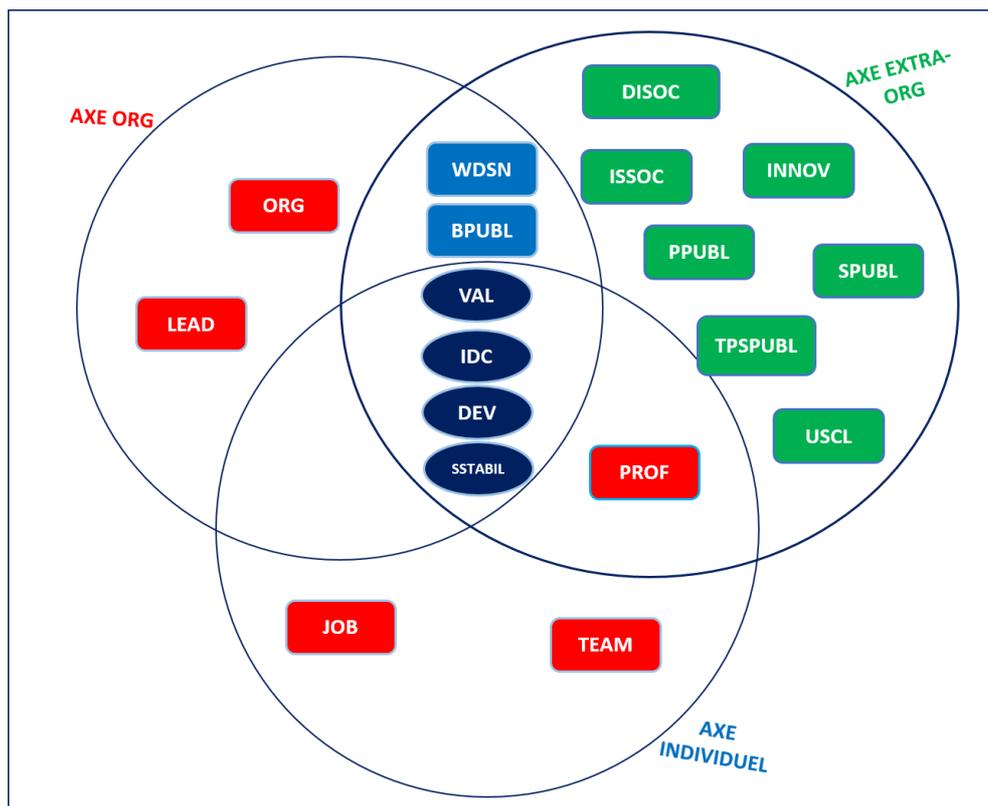
S'il y a plusieurs typologies possibles pour classifier les ancrs d'engagement, celles que nous avons retenues sur la base de l'état de l'art en la matière, mais également sur la base de nos propres investigations empiriques, ont le mérite de proposer une synthèse intéressante. Elles permettent en outre d'analyser le caractère plus ou moins public des ancrs d'engagement identifiées (E. T. Becker, 2012; Thomas E. Becker et al., 2012; Neubert & Wu, 2012; Vandenberghe, 2012).

### 7.1.3. Typologies des ancrs d'engagement au travail

#### *Des ancrs individuelles aux ancrs extra-organisationnelles*

Sur la base des analyses ci-avant, nous dressons le constat que l'engagement au travail se décline selon ses orientations *Individuelle*, *Organisationnelle* et *Extra organisationnelle*. Si les deux premières orientations sont connues dans la littérature (Fornes & Rocco, 2013) pour regrouper les cinq ancrs dites universelles d'engagement (*Superviseur*, *Organisation*, *Emploi*, *Profession*, *Équipe de travail*), la troisième orientation dépasse ces deux niveaux. Elle peut être considérée comme "Extra-organisationnelle" tant les ancrs qu'elle recèle semblent ne pas être intrinsèquement liées à l'appartenance ou non à une organisation quelconque. Ainsi donc si le *Workdesign* (WDSGN), la *Sécurité/stabilité de l'emploi* (SSTABIL) et les *Dynamiques d'interaction sociale* (DISOC) dépendent aussi des conditions de travail offertes par une organisation, il en va différemment pour d'autres ancrs d'engagement telles que l'*Impact social et sociétal de l'activité* (ISSOC), les *Politiques publiques* (PPUBL), le *Service public* (SPUBL), voire les *Usagers clients des services publics* (USCL). À côté de ces trois clusters (ancrs individuelles, organisationnelles et extra-organisationnelles), un dernier cluster peut être ajouté qui contient les ancrs d'engagement communes aux trois orientations susmentionnées. Ce quatrième cluster pourrait tout à fait constituer le "cœur" de l'engagement au travail dans le secteur public car il regroupe à la fois les *Valeurs* (VALUES) - notamment les valeurs publiques, le *Développement professionnel et personnel* (DEV), l'*Identité de rôle et de carrière – Sens de l'emploi* (IDC), de même que la *Sécurité et la stabilité de l'emploi* (SSTABIL). Cet "ADN" de l'engagement au travail occupe de fait une place centrale chez les employés publics interrogés. En effet les ancrs *Identité de rôle et de carrière – Sens de l'emploi* (IDC),

Valeurs (VALUES), et *Développement personnel et professionnel* (DEV) semblent être particulièrement pertinentes quelle que soit l'orientation (individuelle, organisationnelle ou extra-organisationnelle) retenue ; comme si elles représentaient le socle même sur lequel reposait la force du lien d'engagement au travail. La Figure 13 ci-dessous illustre les ancres d'engagement entrant, selon le modèle proposé ci-avant, dans les trois orientations susmentionnées. Notre modèle présente aussi les ancres d'engagement susceptibles de chevaucher ces trois dimensions.



NOTE : BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité et sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Organisation et conception du travail - *Workdesign* ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

Figure 13 : Clusters d'ancres engagement public au travail

En plaçant la focale sur les ancres extra-organisationnelles, on pourrait encore identifier quatre sous-groupes : premièrement les ancres liées au service public à l'image des ancres *Politiques Publiques* (PPUBL), *Buts publics* (BPUBL), *Service public* (SPUBL), *Impact social et sociétal de l'activité exercé* (ISSOC), et *Usagers-clients des services publics* (USCL). Deuxièmement une logique de carrière avec les ancres *Développement personnel et professionnel* (DEV), *Sécurité et la stabilité de l'emploi* (SSTABIL), ainsi que l'ancre *Innovation* (INNOV). Un troisième sous-groupe porte plutôt sur le sens du travail : ce sous-groupe se compose des ancres *Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* (IDC) et *Valeurs* (VALUES). Enfin un dernier

sous-groupe rappelle l'importance du lien social au travail, avec les ancrs *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) et *Organisation du travail – Workdesign* (WDSGN).

À cette première typologie des ancrs d'engagement au travail s'ajoute possiblement une autre (ci-après) qui en reflète toute la complexité, intégrant à la fois la nature et le caractère plus ou moins proximal, voire tangible, des ancrs d'engagement au travail.

#### *Ancrs interpersonnelles, organisationnelles et d'action*

Le Tableau 23 ci-dessous intègre (et complète) les typologies de Becker, Vandenberghe et Neubert & Wu (2012). Ces auteurs ont théorisé respectivement les ancrs d'engagement interpersonnelles, organisationnelles et d'action (E. T. Becker, 2012; Neubert & Wu, 2012; Vandenberghe, 2012). Ces trois niveaux d'ancrage de l'engagement au travail varient selon les pôles "tangible" et "intangibile". Ainsi, les ancrs organisationnelles (ou sociales) regroupent l'employeur en tant qu'organisation, la profession ou l'emploi occupé, la carrière et le syndicat. Elles portent éventuellement sur des sous-unités organisationnelles, voire des organisations clientes (Vandenberghe, 2012). Les ancrs interpersonnelles désignent les pairs auxquels l'on se sent particulièrement attaché au travail. La première parmi ces ancrs interpersonnelles se rapporte au supérieur hiérarchique proche (N+1, superviseur, manager etc.) ; viennent ensuite les collègues avec qui l'on interagit au quotidien. Ils font partie ou non d'une équipe de travail à laquelle l'individu peut également se sentir lié<sup>142</sup>. Enfin les ancrs d'action portent généralement sur les buts organisationnels, le changement, des normes ou les valeurs (Herscovitch & Meyer, 2002; Neubert & Wu, 2012).

Comme l'illustre le Tableau 23 ci-dessous, les nouvelles ancrs identifiées dans notre phase empirique qualitative s'inscrivent majoritairement parmi les ancrs d'action tangibles ou intangibles. Au nombre des ancrs intangibles d'action se trouvent les *Buts publics*, *l'Impact social et sociétal* de l'activité, *l'Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* exercé, les *Valeurs*, *l'Innovation* et le *Temps public*. Notons aussi qu'on retrouve, selon ce classement, à la fois comme ancre d'action et ancre organisationnelle le *Développement personnel et professionnel*, ainsi que *l'Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi*. De même, les ancrs *Valeurs* et *Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* se retrouvent à tous les niveaux de notre classement (Action, Organisationnel, Individuel et interpersonnel). Finalement, on peut noter que l'ancre *Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* reste tout à fait pertinente

---

<sup>142</sup> Certaines études comptent aussi parmi les ancrs interpersonnelles les clients de l'organisation, voire le Top management (E. T. Becker, 2012).

autant vis-à-vis des pairs, au sein du corps social organisationnel, que dans les tâches effectivement réalisées.

Tableau 23 : Typologie multi-niveaux des ancres d'engagement au travail

		PROXIMITE	
		TANGIBLE	INTANGIBLE
NIVEAU D'ANCRAGE	Action	SERVICE PUBLIC DEVELOPPEMENT PERS./PROF.	BUTS PUBLICS IMPACT SOCIAL VALEURS* IDENTITE DE ROLE (SENS)* INNOVATION TEMPS PUBLIC
	Organisationnel	ORGANISATION SECURITE ET STABILITE WORKDESIGN	VALEURS* IDENTITE DE ROLE (SENS)*
	Individuel et Interpersonnel	PROFESSION EMPLOI MANAGER USAGERS-CLIENTS DYNAMIQUES SOCIALES EQUIPE	VALEURS* IDENTITE DE ROLE (SENS)*

**NOTES** : BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign - organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

Bien qu'intéressante, cette typologie ne permet pas de caractériser la publicitude des ancres d'engagement au travail<sup>143</sup>. Or compte tenu des mutations organisationnelles dans le secteur public suisse on peut légitimement interroger aujourd'hui la pertinence, ou encore la spécificité de l'engagement au travail chez les employés publics. C'est pourquoi, nous proposons ci-après une analyse théorique du degré de publicitude des dix-huit ancres d'engagement au travail de cette étude. Cette analyse repose sur des critères ad-hoc inspirés de la littérature (H. G Rainey, 2011; H. G. Rainey & Bozeman, 2000). Elle sera ensuite approfondie lors de la phase quantitative de cette recherche<sup>144</sup>.

<sup>143</sup> Comme nous avons commencé à la faire avec la Figure 13.

<sup>144</sup> Avec l'idée sous-jacente que l'environnement de travail (ou sa culture) public ou hybride est de nature à influencer la manière dont les individus s'attachent, s'identifient, expriment leur loyauté, donc s'engagent au travail.

En complément de la hiérarchisation des ancrs d'engagement au travail telle qu'elles apparaissent chez l'ensemble des répondants, des résultats selon le degré d'alignement emploi public vs organisation publique ont été extraits en croisant les informations démographiques de notre échantillon qualitatif. Les résultats de cette procédure permettent d'identifier les ancrs les plus dominantes (classées chaque fois par ordre d'importance) dans nos quatre configurations théoriques : emploi public dans une organisation publique ; emploi générique dans une organisation hybride (managérialisée) ; emploi public dans une organisation hybride ; enfin, emploi générique dans une organisation publique. Précisons, à toutes fins utiles, que les critères de classification sont plutôt subjectifs à ce stade. Le lecteur peut trouver en Annexe 7, dans le Tableau des données démographiques de notre échantillon qualitatif, la répartition des répondants selon leur emploi public/générique et leur organisation publique/hybride<sup>145</sup>. Nous avons par exemple considéré qu'une secrétaire de direction au département cantonal de la jeunesse occupait un emploi générique dans une organisation publique. Selon cette même logique, l'urbaniste travaillant dans un département dédié au territoire et à l'environnement est considéré comme occupant un emploi public dans une organisation publique. Ou encore, un employé du support RH dans une Université est classé comme occupant un emploi générique dans une organisation hybride (les universités ont en effet un statut hybride dans le contexte suisse, car considérées comme des établissements autonomes de droit public).

Dans chacune des configurations, nous avons classé les ancrs d'engagement au travail par ordre d'importance. Toutefois, au cas où deux ancrs d'engagement recueillaient la même notation, c'est le nombre d'occurrences qui a été utilisé pour les hiérarchiser. Bien entendu pour chacune de ces configurations, les seuils de notation ont été adaptés comme indiqué sur la grille ci-dessous : à chaque note correspond donc le nombre minimum de répondants dans le groupe à mentionner une ancre comme cristallisant leur engagement au travail. Considérons par exemple la première ligne du Tableau 24 ci-après : jusqu'à quatre répondants, l'ancre obtient la notation (+). Ensuite (++) jusqu'au seuil de 8 et ainsi de suite<sup>146</sup>.

Tableau 24 : Grille d'évaluation des ancrs dominantes selon quatre environnements

GRUPE D'APPARTENANCE	NB REpondANTS	+	++	+++	++++
Emploi public vs organisation publique	21	4	8	12	16

<sup>145</sup> Une fois de plus selon des critères subjectifs de l'auteur, selon sa connaissance du paysage politico-administratif suisse.

<sup>146</sup> Dans tous les Tableaux de restitution des résultats nous avons pris soin de conserver chaque fois le nombre d'occurrence des ancrs d'engagement au travail tel qu'il ressortait des Verbatim.

GROUPE D'APPARTENANCE	NB REpondANTS	+	++	+++	++++
Emploi générique vs organisation publique	20	4	8	12	16
Emploi public vs organisation hybride	4	1	2	3	4
Emploi générique vs organisation hybride	14	3	6	9	12

On peut constater dans le Tableau 25 ci-dessous que l'environnement le plus public (emploi public vs organisation publique) présente les mêmes résultats que ceux de l'ensemble des répondants. On retrouve en effet les mêmes ancres dominantes (*Développement personnel et professionnel, Dynamiques d'interactions sociales, Profession, Valeurs et Workdesign*), tandis que les ancres *Innovation* et *Temps public* ferment la liste. D'ailleurs, seulement deux répondants sur la soixantaine interrogée évoquent la thématique de l'innovation dans l'idée d'apporter leur pierre à l'édifice par le truchement d'initiatives prises dans l'exercice quotidien de leur travail : "Il y a des petites choses qu'on développe (...)" dira EM02.

On remarque par contre que dans le contexte le plus managérialisé (voir Tableau 26 ci-dessous), c'est-à-dire là où les répondants occupent une fonction générique dans un environnement hybride, l'*Emploi exercé (JOB)* et les *Usagers-clients des services publics (USCL)* sont à rajouter au nombre des ancres les plus dominantes d'engagement au travail. Ainsi donc lorsqu'ils parlent d'être attachés à leurs emplois, c'est la variété et la richesse des tâches qui reviennent le plus souvent chez nos répondants. Quant à la loyauté envers les usagers-clients des services publics, elle se fonde bien souvent sur la dimension éminemment humaine du travail dans le secteur public. Également dans ce contexte particulièrement managérialisé, les ancres *Temps public (TPSPUBL)* et *Innovation (INNOV)* semblent ne pas être dominantes à l'instar des environnements considérés comme à publicitude marquée.

Tableau 25 : Ancres dominantes EMPL PUBL. &amp; ORG. PUBL. (N = 21)

ANCRE	Imp.coll	OCC
<b>DEV</b>	+++++	63
<b>WDSGN</b>	+++++	63
<b>DISOC</b>	+++++	53
<b>VALUES</b>	+++++	49
<b>PROF</b>	+++++	48
JOB	++++	40
USCL	++++	40
SPUBL	++++	33
TEAM	++++	18
BPUBL	+++	28
PPUBL	+++	26
<b>ORG</b>	+++	21
SSTABIL	+++	13
IDC	+++	14
ISSOC	+++	14
LEAD	+++	9
<b>TPSPUBL</b>	++	4
<b>INNOV</b>	/	0

NOTES : Publ: public; Empl: emploi; Imp. Coll.: Importance collective; OCC : nombre d'occurrences

Tableau 26 : Ancres dominantes EMPL GEN. &amp; ORG. HYB. (N = 14)

ANC	Imp.coll	OCC
<b>WDSGN</b>	+++++	70
<b>DISOC</b>	+++++	69
<b>DEV</b>	+++++	62
<b>PROF</b>	+++++	50
<b>JOB•</b>	+++++	48
<b>USCL•</b>	+++++	39
<b>VALUES</b>	+++++	38
SPUBL	++++	42
<b>ORG</b>	++++	37
TEAM	++++	23
SSTABIL	++++	17
IDC	++++	17
LEAD	++++	16
ISSOC	+++	23
BPUBL	+++	15
<b>TPSPUBL</b>	++	8
PPUBL	++	6
<b>INNOV</b>	+	1

NOTES : Publ.: public ; Empl: emploi; Imp. Coll.: Importance collective; OCC : nombre d'occurrences

Cette situation est toutefois différente dans un seul contexte : celui où l'employé occupe un emploi public dans une organisation fortement managérialisée (voir Tableau 28 ci-après). Également dans ce contexte, *l'Impact social et sociétal de l'activité exercée* figure parmi les ancres les plus dominantes. C'est d'ailleurs une des raisons fondamentales de "l'appel" que ressentent certains répondants pour la fonction publique. Comme le dit si bien NE03 : "*Si on fait de la cartographie pour vendre des hamburgers ou des choses de ce type-là, ça m'intéresse moins que de faire quelque chose qui est utile pour la police ou la santé. Ce côté-là public, oui il me parle quand même.*" À l'instar du cas où l'environnement est totalement hybride (emploi générique et organisation hybride (Cf. Tableau 27) ci-dessous, l'ancre *Emploi* (JOB) s'invite parmi les ancres dominantes d'engagement lorsque l'employé occupe une fonction générique dans une organisation publique. Ainsi donc cette ancre prend-t-elle plus d'importance dans les cas où la fonction occupée est de type générique, et ce quel que soit la forme organisationnelle (publique ou hybride).

Tableau 27 : Ancres dominantes - EMPL GEN. & ORG. PUBL. (N = 20)

ANCRE	Imp.coll	OCC
DEV	+++++	85
PROF	+++++	69
WDSGN	+++++	64
DISOC	+++++	58
JOB•	+++++	47
VALUES	+++++	36
USCL	++++	56
ORG•	++++	34
SPUBL	+++	41
ISSOC	+++	35
PPUBL	+++	34
TEAM	+++	32
LEAD	+++	19
IDC	+++	19
SSTABIL	+++	13
BPUBL	++	19
TPSPUBL	++	8
INNOV	/	0

NOTE : publ.: public ; gen.: générique; Imp. Coll.: Importance collective; OCC : nombre d'occurrences

Tableau 28 : Ancres dominantes - EMPL PUBL. & ORG. HYB. (N = 4)

ANCRE	Imp.coll	OCC
WDSGN	+++++	13
DEV	+++++	11
ORG•	+++++	11
DISOC	+++++	9
VALUES	+++++	9
PROF	+++++	7
ISSOC•	+++++	5
USCL	+++	9
IDC	+++	6
TEAM	+++	5
JOB	+++	4
SPUBL	++	3
SSTABIL	++	2
PPUBL	+	2
TPSPUBL	+	1
BPUBL	+	1
INNOV	/	0
LEAD	/	0

NOTE : publ.: public ; gen.: générique; Imp. Coll.: Importance collective; OCC : nombre d'occurrences

*Publicitude des ancrés d'engagement au travail : une analyse théorique*

En marge des typologies présentées ci-avant, les dix-huit ancrés d'engagement au travail peuvent également être classés par niveau de publicitude. En l'absence de critères existants actuellement dans la littérature pour qualifier la publicitude de l'engagement au travail, la grille ci-après mobilisée repose sur les travaux consacrés à la publicitude organisationnelle (Antonsen & Jørgensen, 1997; Barry Bozeman, 2007; Goldstein & Naor, 2005; H. G Rainey, 2011; H. G. Rainey & Bozeman, 2000).

En privilégiant la comparabilité entre des ancrés d'engagement au travail, à la fois diverses en nature et en niveau de proximité, nous considérerons une ancre d'engagement comme d'autant plus publique qu'elle porte les valeurs publiques, suppose une orientation vers l'intérêt général, ou est généralement rattachée au secteur public (ou à ses missions) : c'est ce que nous avons appelé ici (peut-être abusivement) *Locus de contrôle public*, même si l'idée au fond n'est pas de prétendre que le secteur public "contrôle" effectivement l'ancre concernée.

Spécifiquement les valeurs publiques se retrouvent au cœur de toute action individuelle. Elles sont également le critère par lequel les tâches et les missions publiques prennent tout leur sens. En s'identifiant et en partageant les valeurs existant dans leurs environnements de travail, les individus parviennent à s'y ancrer durablement (T. E. Becker, 2016). D'autre part, la raison d'être des organisations publiques étant également la poursuite de l'intérêt général, les ancrés (notamment d'action) liés à la réalisation de cet objectif recèlent potentiellement une publicitude, surtout lorsqu'elles ne peuvent être poursuivies que dans le cadre des organisations publiques, ou lorsqu'elles sont généralement évoquées en référence à ces dernières, voire au secteur public globalement considéré (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009). C'est par exemple le cas pour l'ancre *Service public* (SPUBL). Cette dimension sociale ou collective, en l'occurrence axée sur la poursuite de l'intérêt général, serait en revanche moins saillante dans les organisations les plus managériales, là où l'efficacité et la rationalisation des ressources semblent actuellement prédominer.

Dans le Tableau 29 suivant, chaque critère de publicitude reçoit un (+) ou un (-) chaque fois que l'ancre concernée valide ce critère. Par exemple, l'ancre *Politiques publiques* qui remplit les trois critères prédéfinis reçoit trois "+++". L'ancre *Identité de rôle/carrière - Sens de l'emploi* est certes très liée aux valeurs publiques et à l'intérêt général ; toutefois elle ne se rattache pas de façon préférentielle au secteur public. Idem pour l'ancre *Valeurs publiques*

(Acatrinei, 2015; Wicht, 2017)<sup>147</sup>. L'ancre *Identité de rôle/carrière - Sens de l'emploi* reçoit de ce fait un "+" sur les deux derniers critères, mais un "-" pour le critère *locus de contrôle*. Également l'ancre *Développement personnel et professionnel* ne se trouve pas exclusivement nichée dans le secteur public. En outre, elle ne porte pas spécialement des valeurs publiques, encore moins l'intérêt général : elle reçoit donc "---". En somme, les ancres d'engagement à forte publicitude sont celles remplissant tous les trois critères. Celles à moyenne publicitude remplissent seulement deux critères parmi les trois. Enfin, les ancres d'engagement au travail à faible publicitude sont celle qui ne remplissent qu'un seul des trois critères, voire aucun.

Pour aider à la lecture du Tableau 29, la partie la plus grisée concerne les ancres d'engagement à forte publicitude saillante. D'emblée nous avons fait le choix de considérer les ancres générique, encore appelées *ancres universelles*, comme des ancres à faible publicitude saillante, même si nous reconnaissons qu'en réalité il existe divers cas de figure (organisations et emploi plus ou moins publics). Ce choix est opéré à dessein dans la mesure où leur publicitude sera ensuite testée (volet statistique) à partir de méthodes permettant de vérifier si elles sont particulièrement saillantes dans les configurations de travail les plus publiques (en l'occurrence un employé occupant un emploi public, dans une organisation publique).

Tableau 29: Publicitude des ancres d'engagement au travail

ANCRES	DEFINITION	LOCUS DE CONTRÔLE PUBLIC <sup>148</sup>	VALEURS	INTÉRÊT GÉNÉRAL	NIV. DE PUBLICITUDE
PPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques	+	+	+	+++
SPUBL	Service au public	+	+	+	+++
ISSOC	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	+	+	+	+++
IDC	Identité professionnelle, de rôle et de carrière	-	+	+	- ++
BPUBL	Buts et missions organisationnels	-	+	+	- ++
USCL	Usagers ou clients selon les cas	-	+	+	- ++
VALUE	Valeurs personnelles et organisationnelles	-	+	+	- ++
INNOV	Innovation portée par le public	-	-	+	- - +

<sup>147</sup> En effet certains employés du secteur privé peuvent très bien être attachés aux valeurs (notamment publiques) défendues dans leurs environnements de travail, ou encore au fait que leur activité serve un intérêt général.

<sup>148</sup> Autorité, financement, localisation, ou plus globalement appartenance au domaine public.

ANCRES	DEFINITION	LOCUS DE CONTRÔLE PUBLIC <sup>148</sup>	VALEURS	INTÉRÊT GÉNÉRAL	NIV. DE PUBLICITUDE
WDGN	Conception et organisation du travail de GRH favorisant flexibilité, autonomie et participation	-	+	-	--+
TPS PUBL	Temps qualitatif pour des décisions plus justes et équitables	+	-	-	--+
SSTABIL	Un emploi et une situation professionnelle stables	+	-	-	--+
DISOC	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles (tissu social)	-	-	-	---
DEV	Développement personnel et professionnel	-	-	-	---
PROF•	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait	-	-	-	---
JOB•	L'emploi	-	-	-	---
LEAD•	Leader, superviseur, manager ou top management	-	-	-	---
TEAM•	Équipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	-	-	-	---
ORG•	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image	-	-	-	---

**NOTES :** (•) ancres d'engagement "universelles"; +++ (Forte publicitude saillante) ; - ++ (moyenne publicitude saillante) ; --+ ou --- (faible publicitude saillante ; BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité et sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

À ce stade, et en observant nos ancres dominantes à la lumière de la classification théorique proposée ci-dessus, nous pouvons avancer que l'engagement au travail dans le secteur public repose sur trois piliers essentiels : un pilier individuel porté vers le profilage professionnel (emploi, profession et carrière) ; un pilier organisationnel orienté vers différentes sous-composantes de l'organisation (collègues, équipe de travail, superviseur), et un pilier d'engagement envers des ancres extra-organisationnelles dont certaines sont spécifiquement publiques à l'image des ancres *Service public* (SPUBL), les *Politiques publiques* (PPUBL) ou *l'Impact social et sociétal de l'activité* exercée (ISSOC). Cet ancrage *public* de l'engagement

au travail semble à ce stade de nos investigations être l'élément qui donne tout leur sens aux fonctions publiques<sup>149</sup>.

## 7.2. Discussion du volet qualitatif

### 7.2.1. De la multiplicité des ancrs d'engagement au travail

Nos résultats révèlent que derrière l'étiquette "*Organisation*" (ou "Engagement organisationnel") se cache une multitude d'autres formes d'engagement au travail plus ou moins saillantes selon les variables et les contextes considérés. Ce résultat tend à confirmer les travaux publiés entre le milieu des années 1980 et le début des années 1990 sur la validité d'une conception multidimensionnelle de l'engagement au travail intégrant ses bases (ou motifs) et ses ancrs (ou orientations) (T. E. Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; A. E. Reichers, 1985; Arnon E Reichers, 1986). Il s'agit d'une riche littérature datant des efforts de Morrow (1983, 1989) pour faire reconnaître des formes *universelles* d'engagement au travail dont fait partie l'organisation (Morrow, 1983; Morrow & Wirth, 1989). Une littérature qui a également vu naître les premiers modèles multi-ancres, et dont les apports les plus récents font de l'engagement au travail un lien psychologique au même titre que l'identification ou l'adhésion (H. J. Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Pour les auteurs, ces différents liens psychologiques reflètent autant de façons de vivre son expérience au travail, et impliquent différentes attitudes et comportements selon les circonstances. Étant donné les transformations actuellement constatées chez un nombre important d'individus quant à la valeur travail, le rapport à l'organisation, ou encore la perception des relations d'emploi, une nouvelle théorie de l'engagement au travail s'impose. Une théorie qui ne saurait se satisfaire de la myopie organisationnelle qui s'emballe s'être emparée de la plupart des études scientifiques depuis l'apparition du concept d'engagement organisationnel (A. B. Kouadio & Emery, 2018).

Au final, ce que nous suggèrent les premiers résultats de cette partie qualitative de la thèse, c'est que l'engagement au travail dépasse non seulement l'ancre "*Organisation*", mais qu'il s'avère également beaucoup plus riche, allant bien au-delà des ancrs dites universelles (Thomas E. Becker et al., 2012; Morrow & Wirth, 1989; A. E. Reichers, 1985).

---

<sup>149</sup> Précisons qu'il peut toutefois arriver que certaines ancrs d'engagement au travail se retrouvent conceptuellement à cheval sur les différents niveaux *Individuel*, *Organisationnel*, ou *Extra-organisationnel*.

*Ce que dit la littérature scientifique de nos ancres d'engagement au travail*

Bien que les travaux actuels consacrés à l'engagement au travail ne traitent pas spécifiquement l'ensemble des nouvelles ancres conceptualisées dans cette thèse (et c'est justement cela qui en fait l'originalité), on retrouve tout de même, dans certaines études scientifiques des concepts proches. Ainsi, le parallèle établi par Meyer et al. (2016) entre l'engagement au travail et différentes catégories d'identités - individuelle, relationnelle et collective - formées par les individus apporte un éclairage intéressant à nos ancres d'engagement. D'après les auteurs, les individus susceptibles de développer des identités relationnelles seraient davantage engagés envers leur superviseur ou leur équipe de travail. Rapporté à la présente étude, les employés publics développant des identités relationnelles pourraient être également ceux qui sont particulièrement engagés envers l'ancre *Usagers-clients des services publics*. De même, les individus susceptibles de développer des identités collectives seraient plus enclins à s'engager envers l'ancre *Organisation*. Enfin, ceux susceptibles de développer des identités individuelles seraient plus engagés envers leurs carrières personnelles. Ce qui équivaut ici à l'engagement envers l'ancre *Développement personnel et professionnel* (J. P. Meyer & Morin, 2016). En soutien à cette dernière idée, une revue de littérature désormais d'autorité portant sur les antécédents, corrélats et conséquences de l'engagement organisationnel, faisait déjà remarquer des corrélations particulièrement élevées et positives entre la perception de compétence personnelle et l'engagement organisationnel (Mathieu & Zajac, 1990).

D'autre part, les ancres *Impact social et sociétal* et *Politiques publiques* rappellent l'engagement envers le changement (*commitment to change*) (Kuerbis, Armeli, Muench, & Morgenstern, 2014; Malik & Garg, 2017; A. Ritz, Shantz, Alfes, & Arshoff, 2012). Elles rappellent aussi que les individus n'aiment pas leur travail uniquement pour les compensations et la promotion. Ils sont également en quête de sens, voire disposés à répondre à un "appel" : c'est-à-dire le sentiment que l'on est prédestiné à jouer un certain rôle en vertu de talents ou dons particuliers (S. S. Kim, Shin, Vough, Hewlin, & Vandenberghe, 2018; Vandenberghe, 2005).

Concernant l'ancre *Valeurs publiques*, Giauque et al. (2009) proposent le concept de "*commitment to constitutional principles*" (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009). Spécifiquement, les auteurs énoncent au titre des principes constitutionnels suisses, des valeurs telles qu'une juste répartition des revenus (gage de paix sociale), la cohésion sociale et la diversité, la protection des droits et des libertés fondamentales, ainsi que la promotion de l'égalité des chances (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren, & Waldner, 2009, p. 10). Également, et en écho au modèle "Job demands - Job resources", le *Workdesign* - perçu comme ressource et non demande - représente une ancre importante d'engagement au travail

(Crawford, LePine, & Rich, 2010; David Giaouque, Simon Anderfuhren-Biget, & Frédéric Varone, 2013b; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Dans la même veine le type de *Workdesign* envers lequel les employés publics sont particulièrement engagé est celui promouvant la gestion autonome des tâches dévolues, la participation à la prise de décision ou encore l'*Empowerment* (Gallie et al., 2017; Anton Robert Sabella, Mira Taysir El-Far, & Niveen Labib Eid, 2016).

Finalement, la théorie de la cohésion relationnelle nous éclaire sur l'importance de l'ancre *Dynamiques d'interactions sociales*, laquelle repose sur les micros expériences vécues dans les relations de travail (Sloan, 2017). Ces dynamiques, sources d'implication et d'équilibre, sont particulièrement prisées par les employés publics de cette étude tout comme le sont également les sous-groupes sociaux dans lesquels elles émergent (E. J. Lawler & Yoon, 1996; Paille, 2012; D. Pasquier & Valéau, 2011; Sloan, 2017).

Les développements qui précèdent démontrent à quel point l'engagement au travail est susceptible de varier aussi bien dans sa nature, ses dimensions que ses ancrs. D'autres parallèles restent encore à faire. Nous les traitons dans les lignes suivantes, notamment en référence aux théories des ancrs de carrière et de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2004; A. J. Morin et al., 2016; E. H. Schein, 1978b).

#### *Ancres d'engagement et ancrs de carrière*

Le lecteur remarquera que les ancrs d'engagement découvertes ici présentent une certaine proximité avec les ancrs de carrière d'E. Schein (E. H. Schein, 1978b). Schein définit une ancre de carrière comme "*That one element in a person's self-concept, which he or she will not give up, even in the face of difficult choices*" (E. H. Schein, 1978b, p. 158). D'après la théorie de Schein (1978), il existe en définitive huit ancrs de carrière : l'ancre *Technique* (expertise métier et volonté de se perfectionner), l'ancre *Management* (attraction pour les postes de direction ou de conduite de personnel), l'ancre *Autonomie* (besoin d'indépendance), l'ancre *Sécurité-stabilité* (une carrière linéaire sans bouleversements majeurs), l'ancre *Créativité* (créer et innover), l'ancre *Dévouement* (travailler pour l'avancement d'une cause, être au service des autres), l'ancre *Défi* (plaisir de surmonter les obstacles, relever des défis), et l'ancre *Style de vie* (qualité de vie et équilibre vie privée et professionnelle).

Contrairement à l'étude conduite par Schein (1978) pendant une dizaine d'années, notre design transversal s'est limité à analyser des ancrs d'engagement au travail dans un laps de temps très court, et cela en une seule "prise". Pour autant, il est intéressant de remarquer que plusieurs de nos ancrs d'engagement recourent le modèle de Schein (1978). Une indication supplémentaire que les ancrs de cette thèse traduisent bien l'idée d'engagement, plutôt que

celle de motivation au travail. Nous le rappelons ici parce que la motivation est un concept proche auquel l'engagement est souvent assimilé, si ce n'est confondu (Pupion et al., 2017). Ainsi en dehors des ancrés de carrière *Défis purs* (qui en se fondant sur l'expérience de la présente recherche pourrait difficilement prédominer dans un contexte de travail public) et *Créativité entrepreneuriale* (une ancre proche de l'ancre *Innovation* dans cette étude), les autres ancrés de carrière sont susceptibles de trouver leur expression à travers nos différents ancrés d'engagement au travail. Premièrement, on perçoit en filigrane dans les ancrés de carrière *Management* et *Technique*, l'idée que l'employé ferait le choix autonome de se dédier à son *Développement personnel et professionnel*<sup>150</sup> tout au long de sa carrière. D'ailleurs ces deux ancrés de carrière (ainsi que l'ancre *Créativité entrepreneuriale*) impliquent pour l'employé une volonté de travailler au développement de ses talents (D. C. Feldman & Bolino, 2000; E.H. Schein, 2006). Considérées ensemble, les ancrés de carrière *Management*, *Technique* (expertise) et *Créativité entrepreneuriale* (innovation) font d'ailleurs partie de la catégorie des ancrés basés sur le talent (D. C. Feldman & Bolino, 2000).

En marge des ancrés de carrière basés sur le talent, une seconde catégorie regroupe les ancrés basés sur le Besoin. Dans cette catégorie, l'ancre d'engagement *Sécurité et stabilité* (de l'emploi) apparaît tant dans la théorie d'E. Schein (1978) que dans la présente étude. Il semble donc que quelle que soit la perspective retenue, l'engagement envers la *Sécurité et stabilité* (de l'emploi) reste un ancrage important dans la vie professionnelle. Les deux autres ancrés de carrière composant les ancrés de besoin semblent être davantage liés à l'ancre d'engagement *Organisation et conception du travail – Workdesign*. En effet, les ancrés de carrière *Autonomie & indépendance* et *Style de vie* font en réalité partie d'une certaine conception du travail et de l'organisation des tâches en entreprise : un modèle basé sur la responsabilisation, l'autonomisation et l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Spécifiquement, l'ancre *Workdesign* se retrouve de façon dominante chez la plupart de nos répondants, quel que soit le cas de figure considéré (employé/organisation public-que/hybride). Il s'agit donc d'une ancre quasi-incontournable d'engagement au travail.

Enfin, la dernière catégorie dans laquelle peuvent être rangées les ancrés de carrières de Schein (1978) est celle des ancrés fondées sur les valeurs. En dehors de l'ancre de carrière *Défis purs*, cette catégorie contient aussi une ancre particulièrement intéressante se cristallisant autour de l'*Esprit de service* ou encore du *Dévouement à une cause*. En fait, il s'agit d'une notion de service (précisément de service public) qui concerne également cinq de nos ancrés

---

<sup>150</sup> Ancre d'engagement au travail identifiée par notre étude.

d'engagement au travail : *Politiques publiques, Buts publics, Impact social et sociétal de l'activité, Service public et Usagers-clients des services publics*. Notre étude étend donc la notion de service à plusieurs sous-dimensions particulièrement pertinentes pour les employés du secteur public.

Le Tableau 30 ci-dessous illustre les correspondances entre certaines ancrs de carrière (E. H. Schein, 1978b) et les ancrs d'engagement au travail révélées dans cette thèse.

Tableau 30 : Correspondance ancrs de carrière et ancrs d'engagement au travail (source : auteur)

CATEGORIE	ANCRS DE CARRIERE	ANCRS D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL
TALENT	Compétences managériales	Développement pers. et prof.
	Technique/compétences fonctionnelles	Développement pers. et prof.
	Esprit entrepreneurial	Impact social et sociétal de l'activité
	Créativité	Innovation
BESOINS	Sécurité et stabilité	Sécurité et stabilité de l'emploi
	Autonomie et indépendance	Workdesign
	Style de vie	Workdesign
VALEURS	Challenge pure	-----
	Service / dévouement à une cause	Impact social et sociétal de l'activité Service public Politiques publiques Usagers des services publics

### *Ancres d'engagement et autodétermination chez les individus*

Les ancrs d'engagement au travail identifiées par notre analyse qualitative attestent d'une relation multimodale entre l'employé public et son travail. Ceci dans un environnement professionnel désormais hybridé caractéristique du secteur public suisse (Emery & Giaque, 2014a; Hall, Miller, & Millar, 2016; Chris Skelcher & Smith, 2015). Dans de nombreux cas, ces formes d'engagement au travail nous rappellent les besoins de base proposés par Ryan et Deci (2004) dans la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000 2004). Des besoins de base dont la satisfaction expliquerait le "pourquoi" et le "comment" des comportements individuels. Il s'agit en l'occurrence des besoins intrinsèques de compétence, d'autonomie et d'appartenance (Deci & Ryan, 2000 2004).

Dans cette recherche, le besoin de compétence se reflète par exemple dans les ancrs *Développement personnel et professionnel & Temps public*. De fait, on sait que les individus éprouvent un besoin prépondérant d'être perçus comme des acteurs compétents dans leurs

environnements de travail. Par conséquent les environnements qui leur offrent cette possibilité sont également ceux qui pourraient remporter leur préférence, voire leur engagement. L'ancre d'engagement au travail *Développement personnel et professionnel* semble à notre sens capturer un tel besoin. Toutefois, le "développement" dont il est ici question n'est pas seulement professionnel, car les employés interrogés recherchent également, à travers leurs emplois dans le public, le moyen de s'épanouir et de se réaliser personnellement. En dehors de l'apprentissage sur le tas (*learning by doing*), on peut imaginer que les organisations publiques qui subissent moins de pressions financières (comparativement aux entreprises privées) soient également celles en capacité d'offrir un plus grand choix de formations à leurs employés. Ce qui pourrait expliquer l'attractivité de certaines organisations (publiques), en l'occurrence celles qui investissent le plus dans la formation des employés.

Le besoin d'être perçu comme compétent se reflète par ailleurs dans l'ancre *Profession* ; laquelle traduit chez les répondants interrogés une forte conscience professionnelle et "*l'amour du travail bien fait*". Dans une moindre mesure, l'ancre *Impact social et sociétal de l'activité* pourrait également être classée dans cette même catégorie d'ancres d'engagement liées au besoin de compétence. Sauf que cette dernière reflète (de notre point de vue) davantage la fonction symbolique d'un emploi public plutôt qu'un besoin de compétence en tant que tel. En réalité l'impact social et sociétal d'une activité n'est pas toujours directement lié au travail accompli par l'employé public. On peut citer en cela le cas des employés du Service de géomatique du canton de Neuchâtel qui alimentent d'autres unités administratives en plans cadastraux (conseil d'État, pouvoir judiciaire, services de l'État, communes, notaires, architectes, ingénieurs, bureaux techniques etc.). Ces outils sont fort utiles, voire indispensables pour la prise de décisions stratégiques en matière de politiques publiques (par ex. les politiques de santé ou de sécurité). Pourtant, il reste bien difficile, même pour les employés de ce service, de toujours établir un lien direct entre les outils décisionnels livrés à la demande et leur utilisation concrète sur le territoire cantonal. Cet impact social est par ailleurs supporté par une motivation intrinsèque (typique chez les employés publics). Une motivation en vertu laquelle l'intérêt de l'emploi est avant tout lié à l'opportunité d'agir positivement sur son environnement (John P Meyer & Gagne, 2008).

Quant au besoin d'autonomie, il prend toute son importance avec l'ancre *Organisation et conception du travail – Workdesign*. Nous rappelons que cette ancre est l'une des plus importantes parmi celles rapportées par nos répondants (Deci & Ryan, 2000 ). L'ancre *Workdesign* suppose un style de management et de leadership qui, fondés sur la délégation et

*l'empowerment*<sup>151</sup>, octroient certaines marges de manœuvre aux employés (Spillane, 2005). Qu'on l'appelle "leadership partagé", "leadership d'équipe" ou "leadership démocratique", il s'agit avant tout de responsabiliser les collaborateurs en les impliquant davantage dans la fixation des objectifs et la formulation des attentes liées au travail. Ce besoin d'autonomie est particulièrement prononcé chez les employés membres d'une profession établie (infirmiers, médecins, pompiers, spécialistes du travail social etc.). Des catégories pour lesquelles il a souvent été démontré que le managérialisme dans les organisations publiques était synonyme d'une crise identitaire, si ce n'est de stress (Giauque, 2016; C. Grenier & Perinciolo, 2015; Kirkpatrick et al., 2017).

Finalement le besoin d'appartenance traduit l'importance des dynamiques sociales au travail (Deci & Ryan, 2000). Deux ancres sont particulièrement concernées ici : l'ancre *Dynamiques d'interaction sociales* et l'ancre *Équipe de travail*. Ainsi quel que soit l'emploi occupé, une bonne entente avec les collègues ou l'équipe de travail (voire de projet) fait, d'après nos répondants, toute la différence en termes de bien-être au travail. En toute logique donc, la qualité des échanges interpersonnels au travail contribue à nous y ancrer davantage. Ce qui pourrait s'expliquer, selon la théorie de l'échange social, par la réciprocité des obligations créées lors de tels échanges (P. M. Blau, 1964; J. Gould-Williams, 2007; Wayne et al., 2012). Depuis Blau (1964), des travaux de plus en plus importants démontrent l'importance de l'appartenance et du lien social au travail (P. M. Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Giauque, 2016; Stephen Wood, Van Veldhoven, Croon, & de Menezes, 2012). Un lien social qui rappelle l'idée d'enracinement au travail, notamment dans un réseau plus ou moins dense de relations. En fait, c'est ce qu'une certaine littérature anglo-saxonne appelle le "Job embeddedness" : "*we can describe job embeddedness as like a net of a web in which an individual can become stuck (...) The higher the number of links between the person and the web, the more she or he is bound to job and organization*" (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001, p. 1104). Cette thèse montre donc, à travers l'importance donnée par nos répondants aux ancres *Dynamiques d'interaction sociales* et *Équipe de travail*, que le lien d'appartenance sociale serait à la fois source et ancre d'engagement au travail.

---

<sup>151</sup> L'*Empowerment* est défini par Bowen et Lawler (1992, 1995) à travers les deux dimensions suivantes : Dabord l'*Empowerment* structurel qui consiste à donner aux employés un pouvoir décisionnel, les informer de façon adéquate, créer les conditions du développement de leurs connaissances et les récompenser à la hauteur de leurs efforts. Ensuite l'*Empowerment* psychologique qui vise à cultiver chez l'employé la croyance qu'il peut influencer ses conditions de travail (Bowen & Lawler III, 1992; García-Juan, Escrig-Tena, & Roca-Puig, 2019). Concernant les employés publics, c'est par exemple le sentiment de pouvoir faire face aux défis liés à la mise en œuvre des politiques et services publics ; ou encore le sentiment que le travail que l'on fait impacte véritablement la société.

*Ancres d'engagement et types de personnalité & d'intérêt*

À côté des besoins de base, la richesse des ancrés identifiées dans cette thèse suggère encore qu'elles auraient une saillance (importance) différenciée selon les types de personnalité<sup>152</sup> (Holland, 1997). Ainsi donc, bien que les personnalités de type *Réaliste* (besoin de s'impliquer concrètement dans son activité) et *Artistique* (expression des émotions et des pensées en mobilisant des formes d'art) se retrouvent possiblement à des degrés divers chez la plupart des employés publics de notre recherche, les autres types pourraient conceptuellement être associés à certaines ancrés d'engagement au travail découvertes ici. Les *Investigateurs* (soit de connaissances et de savoir) par exemple seraient plus enclins (cela reste encore à tester) à exprimer un engagement envers l'ancre *Développement personnel et professionnel*. L'individu de type *Social*, vu sa préférence pour les activités favorisant les contacts interpersonnels (dans une optique d'aide) serait particulièrement engagé envers les *Usagers des services publics*, mais également envers les *Dynamiques d'interactions sociales*, ou encore l'*Équipe de travail*. Les comportements des individus du type *Social* pourraient aussi être mûs par l'attachement à certaines *Valeurs*, notamment de *Service public*. Quant à l'individu de type *Entreprenant* (inclinaison pour la prise de responsabilités et goût du défi en vue de se hisser au sommet), il pourrait être davantage engagé envers l'*Impact social et sociétal de son activité*. Également, le type *Entreprenant* pourrait être "naturellement" engagé envers le *Développement personnel et professionnel*. Enfin, les individus de type *Conventionnel* (attachement aux normes, consignes et règles) s'engageraient volontiers, dans une logique bureaucratique classique, envers les ancrés *Service public* et *Politiques publiques*.

Malgré le fait qu'il s'agisse d'une théorie des carrières et des choix vocationnels, le modèle RIASEC<sup>153</sup> de J. L. Holland (1997), *a contrario* de celui du " Big five " (Paunonen, S, Ashton, & M, 2001), n'est quasiment pas analysé dans la littérature en lien avec l'engagement au travail. Or cette approche se nourrit aussi du PE-FIT. D'ailleurs les caractéristiques personnelles figurent en bonne place parmi les antécédents reconnus de l'engagement organisationnel (Thomas E. Becker et al., 2012; Mathieu & Zajac, 1990; J. P. Meyer et al., 2002a).

Au moment où la plupart des auteurs se limitent aux valeurs et identités au travail, en plus des

---

<sup>152</sup> Une idée qui reste encore à tester.

<sup>153</sup> "R" pour *Réaliste* : besoin d'être impliqué physiquement dans ce qu'il fait ; "I" pour *Investigateur* : habité par une soif de connaissances et de savoir ; "A" pour *Artistique* : souhaite exprimer ses émotions ou pensées à travers des formes d'art ; "S" pour *Social* : attiré par les activités favorisant le contact avec les autres, particulièrement dans le but de les aider ; "E" pour *Entreprenant* : aime avoir des responsabilités, surmonter des défis dans l'espoir de se hisser au sommet ; "C" pour *Conventionnel* : désire respecter les normes, consignes et règles.

variables démographiques usuelles (par ex. âge et genre), la discussion qui précède suggère que le modèle RIASEC garde encore toute sa pertinence lorsqu'il s'agit de s'intéresser aux liens entre traits de caractère individuels et ancres d'engagement au travail<sup>154</sup>.

*Ancres d'engagement au travail comme bases d'une anthropologie de l'homme au travail*

Les ancres d'engagement au travail révélées ici peuvent encore s'inscrire dans une anthropologie élargie des environnements de travail (J.-F. Chanlat, 2016). Chanlat construit cette anthropologie élargie en huit postulats de l'humain au travail : dans le premier postulat, l'auteur pose que "*les humains dans les organisations sont des acteurs sociaux en relation*". Ils mobilisent dans ce cadre certaines ressources matérielles ou symboliques dans leurs interactions au travail. Ces interactions prennent des formes diverses : coopération, affrontement, résistance, communication, coalition. Cette qualité d'acteur social suppose un agir collectif allant parfois à l'encontre des réformes des conditions et des pratiques de travail dans le secteur public, en particulier lorsque ces dernières ne font pas sens aux yeux de leurs principaux destinataires que sont les employés publics. Cette idée est manifeste dans les ancres *Dynamiques d'interactions sociales* et *Équipe de travail*.

Comme second postulat, "*les humains dans les organisations sont des sujets en action*". L'individu n'est donc pas uniquement un calculateur froid et stratégique, il se distingue aussi dans sa subjectivité (Sainsaulieu 1977, 2002). En tant que sujet en action, les individus cherchent à participer à la construction de leur existence au travail. Des travaux montrent que plus l'individu est reconnu dans sa subjectivité, plus il ambitionne de devenir acteur de sa vie en entreprise (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Carson et al., 1999; Nayak, Sahoo, & Mohanty, 2018). Cette subjectivité est bien souvent occultée par la GRH publique, et encore plus à la faveur des réformes NMP de ces dernières années ; elle témoigne de la prépondérance de la vie psychique des employés sur leur lieu de travail (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2012). À travers ce second postulat, nous entrevoyons toutes les ancres d'engagement dites d'action telles que *l'Impact social et sociétal de l'activité* ou encore *l'ancre Service public*.

Dans le même temps, et comme traité au Chapitre III de cette thèse, les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets porteurs d'identités : l'identité participe non seulement à l'expression de soi, mais renvoie aussi à nos différentes appartenances sociales, notamment

---

<sup>154</sup> Nos travaux ouvrent donc potentiellement la voie aux chercheurs intéressés d'explorer l'importance différenciée des ancres d'engagement au travail selon le type de personnalité, en mobilisant le modèle RIASEC.

celles qui se construisent à l'intérieur des organisations de travail (Osty, Sainsaulieu, & Uhalde, 2007; I. Sainsaulieu & Vinck, 2014; R Sainsaulieu, 2002; Uhalde, 2005). De multiples travaux montrent les tensions possibles entre différents socles de valeurs, différents référentiels (public-privé) et différents mondes (marchand-civique) (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette dimension identitaire explique bien des revendications, notamment sociales, émanant d'employés publics face aux velléités de transformation de leurs outils de travail. L'univers public devient dès lors un espace d'investissement psychique pour les employés publics. D'où les possibles tensions de rôle (résistance, démoralisation, démotivation) lorsque les identités établies sont bousculées ou remises en cause (Emery 2012; Djabi et Chanlat 2015). L'ancre *Identité de rôle et de carrière – Sens de l'emploi* s'inscrit bien dans ce postulat, et plus ou moins dans le quatrième postulat qui pose que "*les humains dans les organisations sont des travailleurs en situation*". De fait, le rapport à l'organisation ou à son travail s'affirme aussi dans les tâches accomplies au quotidien (Wright 1994, Van Maanen 1998; Ybema, Yanow, Wels et Kamsteed 2009). Car en réalité les règles et les consignes de travail ne sont jamais appliquées telles quelles : c'est ce qu'Alter (2002) appelle "la transgression ordinaire". Une forme de transgression qui veut que les individus mobilisent en général leur intelligence pour faire fonctionner l'organisation (ou les politiques publiques). Ce en dépit des règles et procédures en vigueur : en somme une illustration du vécu des *Bureaucrates de rue* (Michael Lipsky, 2010).

L'ancre *Identité de rôle et de carrière* se reflète aussi dans le cinquième postulat de Chanlat (2016) qui dit que "*les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets en quête de signification*" : spécifiquement, les activités langagières écrites ou orales, dans différents contextes de travail, sont porteuses de sens. Par exemple dans le secteur public, le managérialisme vient avec un champ lexical spécifique : des mots, des discours, un vocabulaire de l'entreprise privée (productivité, efficacité, performance, clients, produits, synergie, flexibilité, économies d'échelles). Un langage typique d'une réalité culturelle agissant comme source ultime de production de sens, notamment à travers des symboles, des mythes, voire des rituels etc. En tant que cadre symbolique orientant l'action, la culture fournit des schémas d'interprétation, donnant ainsi sens aux différentes situations vécues au travail.

Le sixième postulat de Chanlat (2016) propose que "*les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets enracinés dans un espace-temps*" : la définition des espaces de travail, voire leur gestion (notamment à l'aide d'un *Workdesign* approprié) est à prendre en compte dans la conceptualisation du rapport au travail chez les employés publics. Mais il convient également d'intégrer à cette idée (de gestion des espaces de travail) la gestion du temps et l'organisation pratique des relations de travail (par ex. le style de management). Espace et temps sont donc

liés comme deux facettes de la vie au travail. Généralement connue sous sa dimension objective, et mesurable par des indicateurs quantitatifs, la valeur temps revêt en outre une dimension subjective et qualitative (Hassard 1990). C'est tout le sens de nos ancres *Temps public* et *Workdesign*. Concernant le secteur public, on voit très bien comment les nouvelles formes de gestion du temps inspirées du secteur privé entrent en conflit avec la conception classique de la valeur temps dans le public : espace de stabilité où la plupart des actions s'inscrivent dans la durée.

Le septième postulat de Chanlat (2016) suggère que "*les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets incarnés*". En référence à l'idée de *Workdesign*, certains modes de gestion sont susceptibles d'affecter les individus dans leur santé, notamment en leur infligeant une certaine dose de stress (Detchessahar et Minguet 2012, Giauque 2016). Pourtant ces risques psychosociaux sont généralement occultés lors d'importants changements organisationnels à l'image des réformes dans le secteur public (Dejours 2009, 2015).

Finalement, le huitième postulat d'une anthropologie élargie de l'humain au travail de Chanlat (2016) pose que "*les humains dans les organisations sont des sujets éthiques*". En tant que doctrine qui détermine les règles d'action, l'éthique fait partie de l'univers de la morale. Elle est au cœur de l'action managériale et du travail quotidien des employés publics. C'est bien connu, une "invasion" du secteur public par des pratiques et des valeurs émanant du privé peut affaiblir l'ethos public (Weismann 2010). Ceci sans oublier les problématiques de performance et d'efficacité susceptibles d'en découler. Cet ethos public nourrit les référents axiologiques et identitaires des employés publics. Il permet également d'évaluer la publicitude de leur engagement au travail, notamment à travers des ancres telles que *Service public*, *Impact social et sociétal de l'activité* ou encore *Usagers-clients des services publics*.

Qu'il s'agisse d'ancres de carrière, d'auto-détermination, de profils individuels de personnalité, ou encore d'une anthropologie de l'homme au travail, les ancres d'engagement au travail révélées dans cette thèse recèlent une dimensionnalité assez intéressante pour en discuter la publicitude.

### 7.2.2. Dimensionnalité et publicité des ancrs d'engagement au travail

D'après nos analyses qualitatives, trois dimensions de l'engagement au travail sont particulièrement saillantes chez nos répondants : une dimension individuelle caractérisée par la quête d'un bien-être au travail et le besoin de développer ses talents et compétences ; une dimension sociale démontrant l'importance du climat social et des relations interpersonnelles ; enfin une dimension de service qui indique une forte inclinaison vers le service aux autres, à une cause ou encore une politique publique.

En marge donc de la dimension individuelle longtemps étudiée sous l'angle des besoins motivationnels (Deci et al., 2001; F. Herzberg et al., 1959; R. Kanfer, Frese, & Johnson, 2017; A. H. Maslow, 1943; J. Perry & Wise, 1990), on voit apparaître ici deux autres dimensions non moins importantes de l'engagement au travail : une dimension sociale et une dimension de service. La dimension sociale (voir le rôle du collectif) est connue de longue date depuis les expériences de E. Mayo (1933) à l'usine d'Hawthorne de 1927 à 1932 (A. Mayo, 2001; E. Mayo, 1933). Des travaux dont l'une des principales contributions est, en dehors de l'effet Hawthorne<sup>155</sup>, d'avoir mis en exergue l'impact du climat social sur les performances productives des employés (E. Mayo, 1933). Une contribution qui servira ensuite de fil d'Ariane aux chercheurs s'inscrivant dans les sillons de l'école des relations humaines (K. Lewin, 1951b; A. H. Maslow, 1943; E. Mayo, 1933; Moreno, 1974), tout comme à ceux qui, prenant la suite de P. Blau (1964) se sont intéressés à l'échange social et au soutien organisationnel dans différents contextes professionnels (Colquitt, Baer, Long, & Halvorsen-Ganepola, 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005; Emerson, 1976; Julian Gould-Williams & Davies, 2005).

En se fondant sur l'idée que les notions de loyauté envers la politique, les politiques publiques, ainsi qu'un certain niveau d'altruisme sont au cœur de l'engagement public au travail (à l'instar de la Motivation de service public) (J. Perry & Wise, 1990; Pupion et al., 2017; Vandenaabeele et al., 2008), nous avons identifié parmi nos ancrs d'engagement celles qui portaient une forte publicité selon les trois critères suivants : l'orientation vers l'intérêt général (et le service public), les valeurs publiques, ainsi que le fait d'émaner ou d'être généralement rattaché au secteur public ou à ses missions (sorte de *locus* de contrôle public). Cette analyse donne comme ancrs d'engagement au travail à forte publicité : les *Politiques publiques*, le *Service*

---

<sup>155</sup> L'effet Hawthorne désigne les effets sur les participants d'un design expérimental, avec des conséquences importantes en termes de motivation. Spécifiquement, le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur contribuerait à donner une meilleure estime de soi.

*public* et l'*Impact social et sociétal de l'activité*. On remarquera que ces ancres apparaissent majoritairement dans les configurations où l'on rencontre surtout une organisation ou un emploi public (cf. le critère du *locus* de contrôle). Une relation qui sera testée statistiquement dans la deuxième articulation de cette thèse.

En marge de ces ancres, considérées à ce stade comme ancres d'engagement à "forte publicité", nous avons aussi des ancres de publicité moyenne. Les ancres de moyenne publicité sont ainsi désignées dans la mesure où elles ne remplissent pas l'ensemble des critères de publicité. En général pour ces dernières le critère "*locus* de contrôle public" n'est pas validé, même si elles portent quand même des valeurs publiques, ou encore sont orientées vers la poursuite de l'intérêt général. En clair, l'on pourrait aussi bien les rencontrer chez des employés du secteur privé (Demmke, 2005). C'est notamment le cas des ancres *Identité de rôle et de carrière* (IDC) - soit un travail qui a du sens, *Valeurs publiques* (VALUES), *Usagers-clients des services publics* (USCL) et *Buts publics* (BUPL). L'apparition des buts publics parmi les ancres de moyenne publicité est intéressante à plus d'un titre : elle rappelle que ce n'est pas seulement au sein des organisations publiques, ni même le secteur public en général, que peuvent être poursuivis des buts publics. Ainsi les associations, les ONGs et même certaines entreprises privées inscrivent des buts publics au cœur de leurs missions, d'où justement leur hybridité manifeste (Chris Skelcher & Smith, 2015).

Les ancres d'engagement de faible publicité ne remplissent aucun des trois critères de publicité, voire le cas échéant n'en remplissent qu'un seul parmi les trois critères de publicité. Parmi ces ancres, on retrouve principalement (voir Tableau 30 supra) les ancres universelles d'engagement au travail : *Organisation*, *Profession*, *Emploi*, *Superviseur* et *Équipe de travail*.

En somme, on peut retenir que l'engagement au travail chez les employés publics est d'une complexité telle que les ancres à faible et moyenne publicité coexistent avec celles à forte publicité saillante. Il est ainsi possible qu'il y ait des ancres "génériques" existant indifféremment des environnements de travail publics et privés. Comme en conclut C. Demmke (2005) dans sa comparaison internationale des spécificités des employés et de l'emploi publics en Europe : "*In both sectors, job seekers typically rate financial rewards, job security, worthwhile, useful, interesting, and challenging work, opportunities for advancement, and satisfactory working conditions as the most important considerations in choosing a job.*" (Demmke, 2005, p. 64).

Dans cette thèse, nous avons travaillé avec l'idée que les ancres d'engagement au travail présentant une forte publicité permettraient de différencier les employés d'organisations publiques et hybrides (Mangen & Brivot, 2014; Chris Skelcher & Smith, 2015).

La classification des ancres d'engagement au travail selon leurs niveaux de publicitude (de même que la spécification de critères pertinents pour cette classification) constitue une originalité de la présente thèse. Elle permet de constater que l'orientation publique de certaines de nos ancres d'engagement au travail porte à priori un sous-bassement intrinsèquement lié au service public. Cette dimension de service regroupe une série d'ancres d'engagement permettant d'enrichir la littérature actuelle sur l'engagement au travail dans le secteur public (Giauque et al., 2014; Hodgkinson, Hughes, Radnor, & Glennon, 2018; Moldogaziev & Silvia, 2015; Santos, 2017; Williams, Rayner, & Allinson, 2012). Dans la même veine, et à l'instar de la Motivation de service public, l'*Engagement public au travail* pourrait devenir un pendant de l'engagement (générique) au travail contextualisé aux employés et aux environnements de travail publics (J. Perry & Wise, 1990; Pupion et al., 2017; Vandenabeele et al., 2008). Spécifiquement, les ancres à forte publicitude sont en général rattachées au secteur public ou à ses missions, portent les valeurs publiques, poursuivent un intérêt général et sont liées à l'impact de l'action publique dans la société<sup>156</sup>. Cette étude révèle ainsi qu'il existe à la base de l'engagement public au travail des motifs empathiques à côté de motifs rationnels, normatifs et affectifs tels que théorisés par les auteurs du PSM (Downs, 1966; J. P. Meyer et al., 2002b; J. Perry & Wise, 1990; James L Perry & Vandenabeele, 2015).

Au final (et l'analyse qualitative menée ici faisant foi), la publicitude de l'engagement au travail transparaît manifestement dans sa dimension de service, dans une moindre mesure sa dimension sociale (ou collective). Ce qui n'est pas forcément le cas lorsqu'elle prend une orientation individuelle.

---

<sup>156</sup> Des caractéristiques possiblement incarnées par les organisations publiques, même si ce n'est pas toujours le cas.

### *Retour sur les propositions de recherche*

Deux propositions de recherche ont été formulées dans cette thèse : la première pose que pour mieux appréhender la thématique de l'engagement au travail des agents publics, il convient de dépasser le cadre organisationnel. Dans cette optique, nous émettions l'idée suivante :

**P1** : *l'engagement au travail dans le secteur public porte principalement sur des ancrs autres que l'Organisation.*

Les résultats qualitatifs, quelle que soit la méthode retenue (importance collective ou comptage des occurrences), montrent un faible ancrage organisationnel chez nos répondants. Ainsi l'organisation n'arrive qu'en 7<sup>ème</sup> position (sur 18) lorsque l'importance des ancrs d'engagement est évaluée selon l'approche de l'importance collective<sup>157</sup>. De même, quand bien même c'est plutôt la méthode du nombre d'occurrences qui est adoptée, l'Organisation ne fait toujours pas partie des ancrs les plus importantes d'engagement au travail : elle ne pointe en effet qu'en 9<sup>ème</sup> position (sur 18). Les analyses réalisées selon les deux méthodes montrent en outre que les ancrs d'engagement les plus dominantes chez nos répondants sont le *Développement personnel et professionnel* (DEV), les *Dynamiques d'interaction sociales* (DISOC), la *Profession* (PROF), les *Valeurs publiques* (VALUES), le *Workdesign* (WDSGN) sans oublier les *Usagers-clients des services publics* (USCL). Sur la base de ces analyses qualitatives, nous pouvons avancer que la proposition **P1** se vérifie : l'Organisation représente une ancre plutôt de faible importance chez les employés publics sondés. Rappelons que ce résultat concerne un échantillon de 60 employés occupant des fonctions diverses dans des organisations aux missions toutes aussi variées.

La seconde Proposition (P2), qui suggérait deux dimensions analytiques à l'engagement public au travail, était ainsi formulée :

**P2** : *Les principales dimensions de l'engagement au travail sont Individuelles et de Service*

Nous nous référerons, pour examiner cette seconde proposition P2, aux ancrs ayant obtenu la notation maximale et suboptimale (c'est-à-dire celles qui arrivent juste avant la note maximale) lors des analyses qualitatives. Cela permet d'élargir le premier cercle des ancrs les plus saillantes d'engagement tout en restant à un niveau pertinent de représentativité sur l'ensemble des répondants. Cette analyse s'appuie également sur la grille développée pour évaluer la publicitude de l'engagement au travail. Nous proposons une typologie basée sur les

---

<sup>157</sup> C'est-à-dire la proportion de répondants se considérant comme particulièrement engagés envers leur organisation.

dimensions, individuelle et de service de l'engagement au travail. La notion de service est en effet ce qui permettrait éventuellement de distinguer un engagement intrinsèquement public d'autres formes d'engagement au travail. De plus, certaines ancrs d'engagement identifiées ici portent par leurs définitions même, les valeurs et l'intérêt publics. Auto explicites, elles sont pour la plupart identifiables par les motivations qui les sous-tendent : *Service public* (SPUBL), *Impact social et sociétal des activités exercées* (ISSOC) et *Usagers-clients des services publics* (USCL).

À côté de ces ancrs de service, une dimension individuelle se distingue clairement qui regroupe toutes les ancrs plutôt orientées vers l'avancement des buts ou projets personnels : l'*Emploi* (JOB) et la *Profession* (PROF), mais aussi le *Développement personnel et professionnel* (DEV) rentrent dans ce cas de figure. Citons également sur cette dimension individuelle les *Valeurs* (VALUES) car elles relèvent aussi du registre personnel. Par ailleurs, force est de constater qu'une dimension sociale semble se dessiner à côté des dimensions individuelle et de service. Une dimension sociale reposant particulièrement sur les *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC), lesquelles se trouvent implicitement liées à l'ancre *Conception et organisation du travail – Workdesign* (WDSGN), mais également à l'engagement envers l'*Équipe ou le groupe de travail* (TEAM). Sur cette base la Proposition **P2** est partiellement invalidée. En effet, une dimension sociale de l'engagement au travail s'ajoute aux deux autres (*Individuelle* et de *Service*) préalablement anticipées.

Si l'orientation de service porte à priori un sous-bassement intrinsèquement public, rappelons que ce n'est pas forcément le cas des orientations individuelle et éventuellement sociale. Dans ce cas, la dimensionnalité de l'engagement public au travail (à confirmer par des analyses quantitatives) pourrait en définitive reposer sur ses axes *Individuel*, *Social* et de *Service*.

Cette étape qualitative de la thèse a permis non seulement de révéler toute la richesse de l'engagement au travail chez les employés publics rencontrés (soit une relation multimodale comportant diverses ancrs plus ou moins liées à l'organisation en tant que telle), mais également d'en analyser la publicitude sur la base de trois critères théoriquement ancrés : un locus de contrôle public, le fait de porter des valeurs publiques, et finalement une orientation claire vers l'intérêt général. Grâce à la soixantaine d'employés publics sondée, nous estimons avoir atteint une saturation suffisante pour soumettre à présent les dix-huit ancrs identifiées à une population plus large.

La partie suivante se consacre justement à l'analyse (et la discussion) des données récoltées lors de la phase quantitative. Les 2274 questionnaires recueillis ont été épurés, analysés, parfois recodés afin d'obtenir les variables servant de base à nos différents tests statistiques. Mais avant de passer concrètement à la phase d'analyse quantitative de cette thèse, nous

présentons ci-après (voir Figure 14 ci-dessous) notre modèle de variables à tester. En substance, il s'agit de "confronter" les différentes ancrs d'engagement au travail identifiées dans cette thèse à quatre environnements conçus pour modéliser quatre cas de figure d'adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT).

Le lecteur peut constater que nos variables dépendantes, c'est-à-dire l'ensemble des dix-huit ancrs d'engagement, sont comparées entre ces différents environnements de travail. Cette procédure permettra d'en estimer la publicitude. D'après notre modèle de la Figure 14, l'analyse de l'ensemble des ancrs d'engagement permettrait de dégager trois dimensions (*Service, Sociale, Individuelle*). Si cette conceptualisation est plausible, nous devrions trouver des corrélations et des coefficients de régression forts et positifs entre les environnements de travail les plus publiques et nos variables dépendantes. Nous devrions également trouver des corrélations et des coefficients de régression positivement élevés entre nos variables dépendantes et une ou plusieurs variables "conséquence". Nous avons choisi ici de tester l'intention de continuer à travailler ou de faire carrière dans son activité actuelle ("*Je serais très ravi(e) de pouvoir faire carrière dans mon activité actuelle*")<sup>158</sup>.

Dans le Chapitre VIII des résultats et de la discussion du volet quantitatif à suivre, nous traitons en détail l'opérationnalisation concrète des variables indépendantes et dépendantes mobilisées dans cette thèse, ainsi que des variables de contrôle pertinentes : en l'occurrence démographiques, organisationnelles et celles liées à l'expérience de travail.

---

<sup>158</sup> Dans cette même logique de validation, nous avons faits des tests avec deux autres variables "conséquence" : l'Attachement au service aux autres ("*Ce que j'aime le plus dans mon travail, c'est pouvoir apporter un service à la population*"), et l'Attachement aux valeurs organisationnelles ("*Il est important que les valeurs que défend mon organisation soient également les miennes*")<sup>158</sup>. Les résultats de ces tests sont présentés en Annexe.

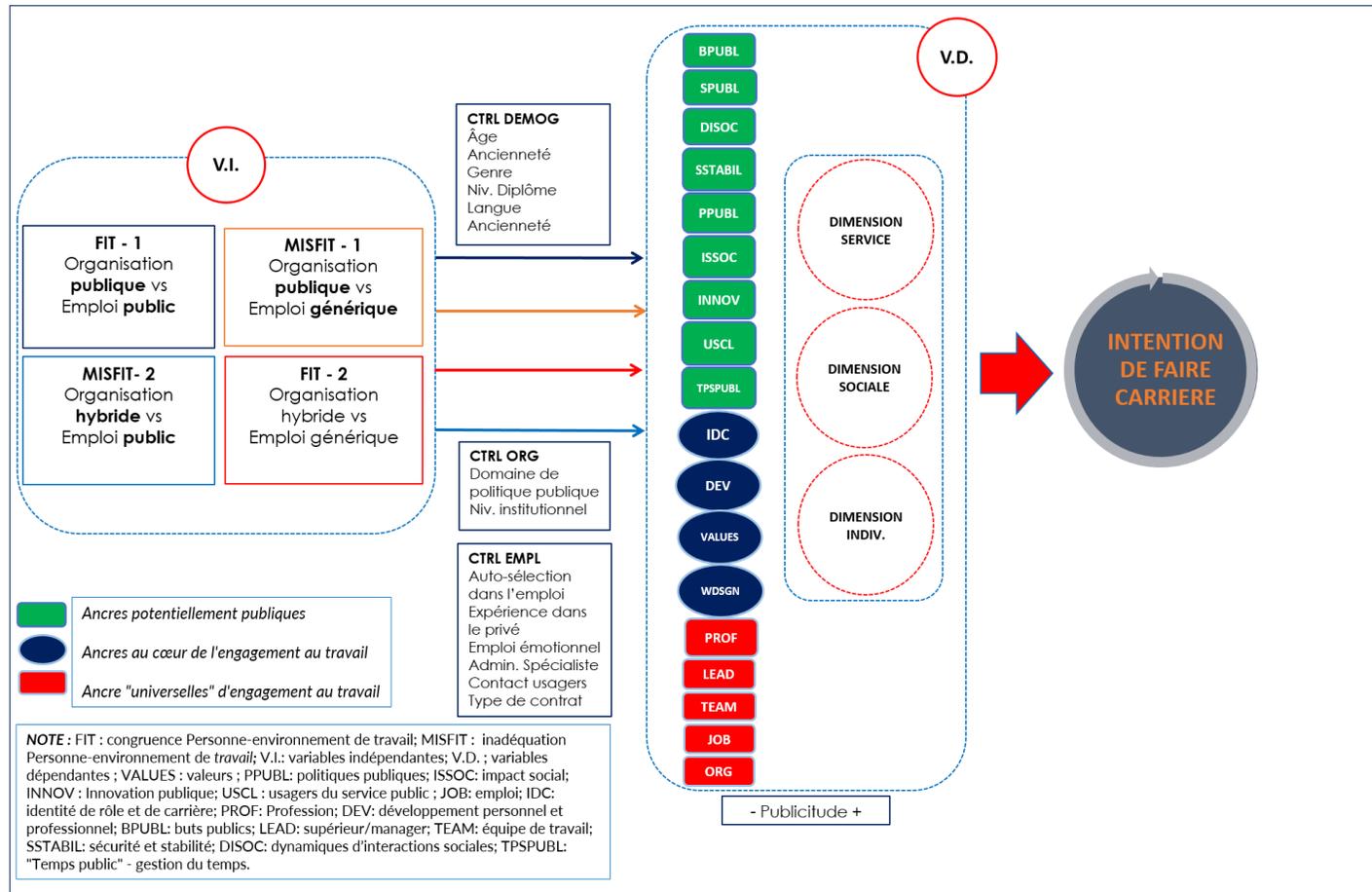


Figure 14 : Modèle de variables

## CHAPITRE VIII : Une analyse quantitative des ancrés d'engagement au travail dans le secteur public suisse

### Résumé

Cette partie consacrée aux résultats quantitatifs de cette thèse débute par la validation de notre instrument de mesure de l'engagement public multi-ancres. Une étape nécessaire pour ensuite tester nos différentes hypothèses. Le nombre total de questionnaires récoltés se chiffre à 2274, dont finalement 1981 réponses sont utilisables après épuration des données manquantes<sup>159</sup>. La validation des différentes sous-échelles suit globalement le paradigme de Churchill (Churchill Jr & A., 1979). Différentes procédures (en plus d'une analyse de profils latents centrée sur les personnes) permettent de faire ressortir huit ancrés dominants et trois dimensions principales de l'engagement public au travail : un ancrage de *Service*, un ancrage de *Développement* et un ancrage *Social*. Ensuite grâce à une série d'analyses de variance (ANOVA), nous pouvons observer comment les huit ancrés dominants d'engagement retenues (à plus ou moins forte publicite saillante) varient dans différents contextes de travail. Ces ANOVA sont ensuite complétées par des tests de régression linéaire qui permettent de vérifier notamment l'effet de la publicite de l'environnement de travail sur la variance des ancrés d'engagement à forte publicite. Finalement, nous proposons une modélisation par équations structurelles dont l'avantage est de tester simultanément, et de manière parcimonieuse, les différentes relations anticipées.

### 8.1. Hypothèses de recherche

Notre première hypothèse de recherche repose sur les résultats obtenus suite au volet qualitatif de cette thèse. Notre proposition initiale envisageait sur la base de la littérature, et en accord avec le fait que l'organisation ne semblait finalement pas être une ancre dominante pour les employés publics, une dimensionnalité de l'engagement public au travail en deux axes principaux : un axe *Individuel* et un axe de *Service*. Or l'analyse qualitative a révélé des ancrés intéressantes dont il convient de tenir compte pour la suite. Par conséquent, nous souhaitons dans le présent volet quantitatif tester comme première hypothèse la suivante :

**H1** : *Les principales ancrés de l'engagement au travail chez les employés publics sont le Service public, la Carrière, les Buts & missions organisationnels et le Workdesign*<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> En dehors des cas d'abandon ou d'aléas techniques, une autre explication de l'existence de ces données manquantes est qu'environ 200 individus n'ont aucune donnée sur l'échelle de congruence Personne-environnement de travail (P-E FIT) : cette dernière n'ayant pas été intégrée dès le départ au questionnaire. En effet, nous avons fait le choix bien plus tard d'ajouter l'échelle validée d'adéquation Personne-environnement de travail (P-E FIT), de telle sorte à pouvoir comparer le modèle d'alignement-dissonance développé (donc alignement emploi public/générique vs environnement de travail public/hybride) pour cette thèse à un modèle alternatif, en l'occurrence celui basé sur la congruence Personne-environnement de travail (Daniel M Cable & DeRue, 2002).

<sup>160</sup> Soit la conception de la valeur travail et son organisation concrète d'un point de vue managérial.

D'autre part, les valeurs représentent selon la perspective de l'échange social basée sur le PE-FIT un important levier d'attraction entre les employés et les organisations (Kristof, 1996; Benjamin Schneider et al., 2000). Cette perspective "supplémentaire" du Fit (*supplementary Fit*) décrit la situation où les employés intégrant l'organisation y apportent des valeurs et une identité déjà existantes (Benjamin Schneider et al., 2000). Dans un tel cas de figure l'individu exprime un engagement au travail basé sur le fait qu'il retrouve dans l'organisation qui l'emploie des valeurs et une identité en phase avec les siennes. Selon la perspective "complémentaire", l'individu apporterait des ressources manquantes à l'entité organisationnelle (D. M. Cable & Edwards, 2004; Kristof, 1996). Dans les deux cas s'opère un échange social permettant de renforcer les liens entre l'organisation et son employé (P. M. Blau, 1964; J. Gould-Williams, 2007). Ainsi en condition de congruence, c'est-à-dire lorsque l'individu occupe un emploi public dans un environnement (domaine d'activité ou organisation) tout aussi public, l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les ancres de son engagement revêtent une certaine publicitude. Par exemple, les employés seraient plutôt engagés envers des ancres en lien avec les valeurs ou la poursuite d'un intérêt public (E. Camilleri, 2007; Castaing, 2006). Deux ancres d'engagement au travail susceptibles d'avoir une publicitude marquée. À contrario, les environnements de travail touchés par le managérialisme public verraient des employés moins engagés au travail envers des ancres à forte publicitude. Cette idée repose indirectement sur les résultats de travaux empiriques montrant le lien entre la nature du PE-FIT et la satisfaction des besoins psychologiques individuels, et partant des attitudes et comportements individuels (Greguras & Diefendorff, 2009). Elle repose également sur des travaux qui concluent que l'adéquation entre l'individu et la culture dans laquelle il évolue est source d'engagement au travail (J. P. Meyer, Hecht, Gill, & Toplonysky, 2010; Saha & Kumar, 2018; S. A. Wasti, 2016). D'autres études, portant notamment sur la violation du Contrat psychologique, en l'occurrence lorsque l'employé voit ses attentes contrariées par les systèmes de management en place dans son organisation, permettent de soutenir l'idée qu'en condition de dissonance (cognitive, émotionnelle, culturelle etc.), le caractère public de l'engagement au travail puisse être remis en cause (Afifi & Burgoon, 2000; Bourhis, Gosselin, & Guibault, 2000; Castaing, 2005; D. C. Thomas, Au, & Ravlin, 2003; Turnley & Feldman, 1999).

En somme, le mécanisme de congruence avec l'environnement de travail (tel qu'approximé ici par l'alignement entre le type d'emploi occupé et le type d'organisation où l'on travaille (A. R. Sabella, M. T. El-Far, & N. L. Eid, 2016)) soutient la formulation des deux hypothèses suivantes :

**H2** : *Les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail publics présentent une forte publicitude.*

**H3** : *À l'opposé, les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions génériques dans des contextes de travail hybrides présentent une faible publicitude (on pourrait également avancer que ces ancres sont potentiellement hybrides/génériques).*

En marge de ces cas d'alignement entre le type d'emploi et d'organisation, deux autres cas de figure se présentent : d'abord celui où c'est seulement le type d'emploi occupé qui est public (l'organisation étant hybride). Ensuite le cas dans lequel c'est seulement l'organisation ou le domaine d'activité qui est public (l'emploi étant générique). Depuis les travaux de Welsch (1981), on sait que les situations de conflits de rôle, ou encore de conflit entre l'individu et les orientations managériales adoptées dans son environnement de travail sont susceptibles d'influencer négativement l'engagement au travail (Abraham, 1999; Arnon E Reichers, 1986; Welsch, 1981). Or c'est l'une des conséquences les plus discutées des transformations apportées dans le secteur public (suisse en particulier) par le NMP. Rappelons à ce titre l'apparition d'injonctions contradictoires (par ex. servir le client ou contenter l'utilisateur) dont les conséquences immédiates ont parfois pris la forme de dilemmes éthiques (Emery & Giaque, 2003a; Emery & Giaque, 2007; Garsten & Hernes, 2008; C. Wyser, 2013). Ces conflits de rôles sont typiquement ceux susceptibles d'apparaître dans les cas où l'individu occupe un emploi public dans une organisation hybride, ou inversement : c'est-à-dire lorsqu'il occupe un emploi générique dans une organisation publique. Dans le même temps on peut imaginer que des emplois ou des environnements de travail fortement imprégnés de valeurs publiques suscitent un engagement à tout le moins envers les valeurs et l'intérêt publics (R. K. Christensen & Wright, 2011; Steen, 2008). Bien que les caractéristiques de l'emploi et celles de l'organisation soient connues pour être positivement corrélées à l'engagement au travail<sup>161</sup> (Mathieu & Zajac, 1990), on ignore encore si c'est la publicitude de l'emploi, ou à contrario celle de l'environnement de travail qui l'emporte sur l'ancrage de l'engagement au travail.

---

<sup>161</sup> Avec tout de même une prédominance pour les caractéristiques de l'emploi.

Nous formulons par conséquent les hypothèses suivantes :

**H4** : *Les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail hybrides présentent une publicité modérée (possiblement liée à la fonction occupée).*

**H5** : *Les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail publics présentent une publicité modérée<sup>162</sup> (possiblement liée aux buts et missions organisationnels ou au domaine d'activités).*

Le Tableau 31 ci-après synthétise nos quatre hypothèses principales formulées ci-avant.

Tableau 31 : Grille d'analyse de la publicité de l'ancre d'engagement

	EMPLOI HYBRIDE	EMPLOI PUBLIC
ORGANISATION HYBRIDE	<b>Ancrage générique</b> d'engagement. Faible <sup>163</sup> publicité des ancres d'engagement (H3).	<b>Publicité modérée</b> : saillance de la publicité de rôle (H4).
ORGANISATION PUBLIQUE	<b>Publicité modérée</b> : saillance de la publicité des buts et missions organisationnels (H5)	<b>Ancrage public</b> de l'engagement. Forte publicité des ancres d'engagement (H2).

Nous proposons de tester une sixième hypothèse de recherche également basée, à l'instar des quatre hypothèses précédentes sur les théories institutionnelles du comportement organisationnel. Ces théories soutiennent que la culture administrative influence les processus et pratiques organisationnels, de même que les comportements au travail (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren, et al., 2009; J.G. March & J.P. Olsen, 1989). Dans ce cadre, la publicité de l'organisation, ou celle de l'emploi occupé serait fortement liée au type d'engagement observé chez l'employé public. En accord avec la perspective théorique du PE-FIT, nous faisons l'hypothèse que le caractère public de l'environnement de travail (ici symbolisé par l'organisation) est lié à la publicité de l'engagement au travail ; d'où l'hypothèse suivante :

**H6** : *La publicité de l'organisation (ou de l'emploi) surdétermine la saillance des ancres à forte publicité. Elle expliquerait donc davantage la variance des ancres à forte publicité comparativement aux ancres à faible publicité.*

<sup>162</sup> Moyennes se situant à un niveau intermédiaire entre celles des ancres les plus saillantes et les moyennes des ancres les moins saillantes.

<sup>163</sup> "Faible" publicité selon notre classement du Tableau 29.

Finalement, nous proposons de comparer notre modèle d'adéquation PE-FIT, fondée sur la notion de publicité, à l'approche communément adoptée qui consiste à mesurer différentes dimensions de d'adéquation : notamment envers l'organisation, l'équipe de travail, l'emploi, ou encore la profession (Giauque et al., 2014; Greguras & Diefendorff, 2009; van Vianen et al., 2016; Vogel & Feldman, 2009). Malgré le succès de l'échelle de mesure du PE-FIT depuis son apparition dans les années 1991 (Bretz & Judge, 1994; Daniel M Cable & Judge, 1997; C. O'Reilly et al., 1991), ce concept n'a été que peu mobilisé pour étudier l'engagement organisationnel (Giauque et al., 2014; Greguras & Diefendorff, 2009; J. P. Meyer et al., 2010). D'ordinaire basée sur quatre dimensions, D. Giauque et al. y ont ajouté une cinquième variable particulièrement intéressante qui est l'adéquation avec les réformes en cours dans le secteur public (Giauque et al., 2014). Nous avons donc repris telle quelle cette dernière échelle du PE-FIT (Giauque et al., 2014)<sup>164</sup>. En accord avec la théorie des champs de Lewin (1951), les niveaux les plus proximaux d'adéquation (équipe de travail, job, superviseur) sont susceptibles d'influencer plus fortement les ancrs proximales d'engagement au travail (équipe de travail, emploi, superviseur). D'où l'hypothèse H7 suivante :

**H7** : Plus l'individu est en adéquation avec son environnement de travail (PE-FIT), plus il s'engage envers des ancrs à forte publicité.

---

<sup>164</sup> Cette étude se base elle-même sur les échelles validées communément mobilisées dans la recherche académique consacré au Fit (Daniel M Cable & DeRue, 2002; Giauque et al., 2014; Piasentin & Chapman, 2006; Vogel & Feldman, 2009).

## 8.2. Statistiques descriptives

### 8.2.1. Caractéristiques démographiques de l'échantillon

Le Tableau 32 ci-dessous présente les statistiques démographiques de notre échantillon d'employés publics :

Tableau 32 : Statistiques démographiques (N = 1981)

		FRÉQUENCE	PCT (%)	PCT CUMULÉ (%)
<b>GENRE</b>	Femme	881	44,5	44,5
	Homme	908	45,8	90,3
	Manquant	192	9,7	100,0
<b>AGE</b>	18-29 ans	122	6,2	6,2
	30-39 ans	361	18,2	24,4
	40-49 ans	520	26,2	50,6
	50-59 ans	573	28,9	79,6
	Plus de 60 ans	110	5,6	85,1
	Manquant	295	14,9	100,0
<b>DIPLÔME</b>	Fin de scolarité obligatoire	21	1,1	1,1
	CFC	321	16,2	17,3
	Maturité	109	5,5	22,8
	Brevet fédéral	122	6,2	29
	Maturité + 2 ans	116	5,9	34,9
	Licence	297	15,0	49,9
	Master	659	33,3	83,2
	Doctorat	142	7,2	90,4
Manquant	194	9,6	100,0	
<b>LANGUE</b>	Français	1472	74,3	74,3
	Allemand	279	14,1	88,4
	Italien	44	2,2	90,6
	Manquant	186	9,4	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>1981</b>	-	-

NOTES : Pct. : pourcentage ; CFC : Certificat fédéral de capacité.

On constate que les proportions d'homme (45.8 %) et de femme (44.5 %) ne reflètent pas la moyenne Suisse qui est d'environ 54 % de femmes pour 46 % d'hommes<sup>165</sup>. De même la population francophone sondée (74.3 %) dépasse largement celle des germanophones (14.1 %) et des Italophones (2.2 %). En considérant une logique purement régionale, les proportions réelles (dans la population suisse active dans le secteur public) ne sont pas respectées : car même si toutes deux dépassent en nombre les italophones de Suisse, la population

<sup>165</sup> Données 2015 de l'Office fédéral des statistiques : [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/fr/px-x-0602010000\\_104/px-x-0602010000\\_104/px-x-0602010000\\_104.px/table/tableViewLayout2/?rxid=6f4a6af9-7032-42ed-87b5-909a3c900816](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/fr/px-x-0602010000_104/px-x-0602010000_104/px-x-0602010000_104.px/table/tableViewLayout2/?rxid=6f4a6af9-7032-42ed-87b5-909a3c900816) [accès le 10 mai 2018].

germanophone est dans toutes les statistiques officielles bien supérieures à celle de Suisse romande. Toutefois, avec une moyenne d'âge autour des 40 ans, nos données reflètent plus ou moins la réalité des effectifs publics en Suisse (Koller, 2013a). Pour la plupart, les répondants sont plutôt bien formés. Les détenteurs d'une Licence ou d'un Master culminent à 48.3 %. En y ajoutant les titulaires d'un Brevet fédéral, diplôme professionnel particulièrement prisé en Suisse, ce chiffre atteint les 54.5 %, soit un peu plus de la moitié des répondants. Finalement 34.5 % des individus sondés sont âgés de 50 ans ou plus<sup>166</sup>.

Au titre des caractéristiques organisationnelles de notre échantillon, nous présentons ci-après la répartition selon le canton, le domaine de politique publique (que l'on pourrait également subdiviser en classes professionnelles) et le niveau institutionnel.

### 8.2.2. Caractéristiques organisationnelles de l'échantillon

Les statistiques organisationnelles du Tableau 33 ci-dessous montrent une forte majorité d'employés du niveau cantonal. Bien plus que la moyenne nationale qui est d'à peu près 42 % (Koller, 2013a). On remarque également que l'échantillon est dominé par les employés actifs dans les cantons romands (78.8 %). D'après Park et Perry (2013) les services publics peuvent se subdiviser en activités lucratives, non lucratives, et gouvernementales (A. Ladner, 2016; Park & Perry, 2013). En adoptant la même classification pour nos propres données, on constate que les services publics non lucratifs (par ex. la santé, le social, l'emploi, la jeunesse, l'enseignement et la recherche) occupent la plupart des répondants (49.5 %), suivis par les administrations publiques – par ex. les administrations communales/cantoniales et les chancelleries (19.8 %), et finalement les services publics lucratifs – par ex. les infrastructures routières, l'énergie ou la poste (10.6 %). De même, ces classes professionnelles (services publics non lucratifs, services publics lucratifs et administrations publiques) recourent plusieurs domaines de politique publique dont les plus représentés sont l'enseignement et la recherche (19.7 %), la jeunesse (8.2 %), le territoire et l'environnement (8.2 %), le social (8 %) et les infrastructures routières (5 %).

---

<sup>166</sup> Donc pas du tout représentatif de la Suisse. Toutefois, cela n'était pas l'objectif poursuivi dans cette thèse.

Tableau 33 : Statistiques organisationnelles (N = 1981)

VARIABLE		FRÉQUENCE	%	PCT. CUMULÉ
<b>NIVEAU INSTITUTIONNEL</b>	Fédéral	236	11,9	11,9
	Cantonal	1405	70,9	82,8
	Communal	155	7,8	90,7
	Manquant	185	9,3	100,0
<b>CANTON</b>	GE	785	39,6	39,6
	VD	445	22,5	62,1
	NE	61	3,1	65,2
	FR	248	12,5	77,7
	JU	5	0,3	77,9
	BE	83	4,2	82,1
	ZH	80	4,0	86,2
	LU	43	2,2	88,3
	VS	16	0,8	89,1
	Manquant	215	10,9	100,0
<b>CLASSE PROF. OU ORGANISATIONNELLE</b>	Administration publique	392	19,8	19,8
	Services publics lucratifs	210	10,6	30,4
	Services publics non lucratifs	980	49,5	79,9
	Manquant	399	20,1	100,0
<b>DOM. DE POL. PUBLIQUE</b>	Emploi	57	2,9	2,9
	Agriculture et forêts	45	2,3	5,1
	Santé	88	4,4	9,6
	Social	158	8,0	17,6
	Énergie	91	4,6	22,2
	Territoire et environnement	162	8,2	30,3
	Enseignement et recherche	391	19,7	50,1
	Jeunesse	162	8,2	58,3
	Culture	28	1,4	59,7
	Justice et sécurité	85	4,3	64,0
	Économie	45	2,3	66,2
	Sport	11	0,6	66,8
	Finances et budget	81	4,1	70,9
	Relations ext., dipl. et défense	20	1,0	71,9
	Infras. routières et transports	100	5,0	76,9
	Services postaux	19	1,0	77,9
	Communication	39	2,0	79,9
	Manquant	399	20,1	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>1981</b>	<b>100,0</b>	

NOTES : Ext. : extérieur ; Dipl. : diplomatie ; Infras. : infrastructure.

Les données liées plus spécifiquement à l'emploi exercé sont décrites ci-après. Elles concernent le niveau hiérarchique, la mixité ou non du parcours professionnel (public-privé), le type de contrat (à durée indéterminée ou déterminée) et la nature de l'emploi occupé (émotionnel ou non, administratif ou spécialiste d'un domaine de politique public, contact ou non avec les usagers des services publics).

### 8.2.3. Caractéristiques liées à l'emploi de l'échantillon

À l'instar des deux catégories de variables nominales décrites ci-dessus, les caractéristiques de l'emploi ont été mobilisées dans cette étude comme variables de contrôle. Ainsi notre échantillon est majoritairement composé d'employés subalternes (52.6 %) alors que les cadres constituent un peu plus d'un tiers des répondants (32.6 %). Quant aux personnes occupant des fonctions dirigeantes, c'est-à-dire celles qui sont membres des directions des organisations sondées, elles ne représentent que 6.7 % de l'échantillon. Pour le reste, la plupart de nos répondants occupent un emploi lié au *Cœur de métier*<sup>167</sup> de leur organisation (58.4 %), ont déjà eu une expérience professionnelle dans le secteur privé (72 %), sont au bénéfice d'un Contrat à durée indéterminé ou CDI (80.2 %) et sont habituellement au contact des usagers-clients des services publics (70.1%). Il faut aussi noter que la proportion assez élevée d'employés ayant un parcours professionnel mixte privé-public n'est guère surprenante : en l'absence d'un processus formel de type "École nationale d'administration publique", les administrations suisses recrutent selon le critère prépondérant de la compétence. Il s'agit donc d'un système d'administration publique dit "*position-based*" (contrairement aux systèmes basés sur la carrière - *career based* – en vigueur dans des pays tels que la France et la Belgique (Sabine Kuhlmann & Wollmann, 2014)). Une autre explication de ces parcours mixtes est qu'avec la managérialisation croissante du secteur public, les compétences les plus prisées (de gestion de projets, de management et savoir-faire économique) se trouvent prioritairement dans le privé. À cela s'ajoutent les conditions d'exercice de l'emploi, souvent plus généreuses dans le secteur public (Bellanger & Roy, 2013). Au final, nos répondants ont au minimum une année de service, et pour les plus anciens 36 ans de service. Ce qui représente une moyenne de 10 ans d'ancienneté ( $M=10.18$ ,  $SD^{168}=8.71$ ), et autour de 11 ans dans l'emploi ( $M=11.58$ ,  $SD=9.64$ ).

---

<sup>167</sup> Cœur de cible de l'action publique.

<sup>168</sup> SD : déviation standard (écart-type)

Le Tableau 34 suivant synthétise les données statistiques liées à l'emploi (pour rappel, toutes nos variables sont autoévaluées).

Tableau 34 : Statistiques liées à l'emploi

		FRÉQUENCE	PCT. (%)	PCT. CUMULÉ
<b>NIVEAU HIERARCHIQUE</b>	Employé(e)	1042	52.6	52.6
	Cadre	634	32.0	84.6
	Membre de la direction	132	6.7	91.3
	Manquant	173	8.7	100.0
<b>CATEGORIE D'EMPLOI</b>	"Core business" de l'organisation	1156	58.4	58.4
	Support admin. Fin. Tech.	587	29.6	88.0
	Manquant	238	12.0	100.0
<b>EMPLOI EMOTIONNEL</b>	Emploi non émotionnel	1373	69.3	69.3
	Emploi émotionnel <sup>169</sup>	603	30.4	99.7
	Manquant	5	0.3	100.0
<b>EXPERIENCE DANS LE PRIVE</b>	Oui	1426	72.0	72.0
	Non	375	18.9	90.9
	Manquant	180	9.1	100.0
<b>CONTRAT</b>	CDI	1589	80.2	80.2
	CDD	191	9.6	89.9
	Stagiaire	13	0.7	90.5
	Apprenti(e)	11	0.6	91.1
	Manquant	177	8.9	100.0
<b>CONTACT USAGERS</b>	Pas de contact	588	29.7	29.7
	Contact	1388	70.1	99.7
	Manquant	5	0.3	100.0
<b>TOTAL</b>		<b>1981</b>	<b>100.0</b>	

NOTES : Pct. : pourcentage ; Fin. : finance ; Tech. : technique.

Nous passons à présent à la description des moyennes obtenues sur nos variables dépendantes : les ancres multiples d'engagement au travail. Tout d'abord, ces moyennes sont présentées pour l'ensemble des répondants. Ensuite elles sont réparties en fonction du genre et de la classe professionnelle. Le lecteur est invité à consulter l'Annexe 15 (Tableau 93) pour retrouver les moyennes des ancres d'engagement selon la publicité de l'environnement de travail (mesurée à partir de la publicité organisationnelle et de la publicité de l'emploi).

<sup>169</sup> "Emotional labor is the display of expected emotions by service agents during service encounters. It is performed through surface acting, deep acting, or the expression of genuine emotion. Emotional labor may facilitate task effectiveness and self-expression, but it also may prime customer expectations that cannot be met and may trigger emotive dissonance and self-alienation. However, following social identity theory, we argue that some effects of emotional labor are moderated by one's social and personal identities and that emotional labor stimulates pressures for the person to identify with the service role." (Blake E Ashforth & Humphrey, 1993).

#### 8.2.4. Caractéristiques des ancres d'engagement au travail

Le classement par ordre décroissant dans le Tableau 35 des moyennes obtenues sur les dix-huit ancres d'engagement mesurées (pour rappel, nous retenons la moyenne des trois items interrogeant l'identification, l'attachement et la loyauté) montre que les six premières ancres particulièrement saillantes, c'est-à-dire celles pour lesquelles on obtient une moyenne d'au moins 3/5, sont : l'*Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi* (IDC, M = 3.28, SD = .67), l'*Équipe* ou groupe de travail (TEAM, M = 3.14, SD = .73), les *Dynamiques d'interactions sociales au travail* (DISOC, M = 3.05, SD = .76), la *Profession exercée* (PROF, M = 3.01, SD = .77), la valeur *Temps* telle que conçue et gérée dans le secteur public (TPSPUBL, M = 3.01, SD = .73), ainsi que le *Développement personnel et professionnel* (DEV, M = 3.00, SD = .72).

Trois de ces ancres se retrouvent également parmi les résultats obtenus lors de la phase qualitative. Il s'agit en l'occurrence du *Développement personnel et professionnel* (DEV), des *Dynamiques d'interactions sociales au travail* (DISOC) et de la *Profession exercée* (PROF). Un constat préalablement opéré suite à l'analyse des entretiens semble également valable ici : l'ancre *Organisation* (ORG, M = 2.51, SD = .72) affiche une moyenne parmi les plus faibles, similairement à l'ancre *Politiques publiques* (PPUBL, M = 2.35, SD = .87).

Tableau 35 : Moyennes des ancres d'engagement au travail

VARIABLES	MOY <sup>170</sup>	SD	Min	Max	N
IDENTITE DE ROLE ET DE CARRIERE	3.28	0.67	1.00	5.00	1978
EQUIPE DE TRAVAIL	3.14	0.73	1.00	5.00	1977
DYNAMIQUES SOCIALES	3.05	0.76	1.00	5.00	1976
PROFESSION	3.01	0.77	1.00	5.00	1977
TEMPS PUBLIC	3.01	0.73	1.00	5.00	1976
DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROF.	3.00	0.72	1.00	5.00	1976
SUPERVISEUR	2.99	0.72	1.00	5.00	1976
SERVICE PUBLIC	2.98	0.78	1.00	5.00	1978
BUTS PUBLICS	2.88	0.75	1.00	5.00	1978
INNOVATION	2.86	0.80	1.00	5.00	1976
SECURITE ET STABILITE	2.85	0.85	1.00	5.00	1977
IMPACT SOCIAL ET SOCIETAL	2.83	0.80	1.00	5.00	1976
VALEURS	2.82	0.78	1.00	5.00	1977

<sup>170</sup> Moyenne calculée à partir des réponses obtenues sur les trois questions principales de recherche mesurant l'engagement au travail envers chacune des dix-huit ancres.

VARIABLES	MOY <sup>170</sup>	SD	Min	Max	N
USAGERS	2.77	0.83	1.00	5.00	1976
EMPLOI	2.74	0.73	1.00	5.00	1976
WORKDESIGN	2.58	0.74	1.00	5.00	1976
ORGANISATION	2.51	0.72	1.00	5.00	1974
POLITIQUES PUBLIQUES	2.35	0.87	1.00	5.00	1978

NOTES : MOY : moyenne ; SD : écart-type ; N : effectif.

Nous terminons cette partie descriptive des données par la matrice des corrélations (voir Tableau 36 ci-dessous) entre les variables examinées. Cette matrice permet de repérer les associations les plus significatives entre nos variables prises deux à deux. On remarque globalement des corrélations positives et modérées pour la plupart des variables. Ce qui suggère que nos variables mesurent des construits distincts. L'analyse du Tableau 36 révèle toutefois certaines corrélations particulièrement élevées. Par exemple entre la congruence perçue avec sa profession et la congruence perçue avec son emploi ( $r = .79$ ,  $p < .01$ ) ; entre l'engagement envers les *Usagers des services publics* et l'engagement envers le *Service public* ( $r = .72$ ,  $p < .01$ ) ; entre l'engagement envers l'*Impact social et sociétal de son activité* (professionnelle) et l'engagement envers le *Service public* ( $r = .71$ ,  $p < .01$ ) ; enfin entre l'engagement envers les *Valeurs publiques* et l'engagement envers les *Buts publics* ( $r = .70$ ,  $p < .01$ ). D'autre part, on remarque que l'échelle utilisée pour la majorité des variables présente une fiabilité acceptable (voir les coefficients Alpha dans la deuxième colonne), souvent au-delà du seuil de  $\alpha = .70$  ou s'en approchant, sauf dans quatre cas (4/25) : l'engagement envers le *Workdesign* ( $\alpha = .60$ ), l'engagement envers l'*Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* ( $\alpha = .54$ ), l'engagement envers l'*Emploi* ( $\alpha = .64$ ) et l'engagement envers l'*Organisation* ( $\alpha = .58$ ).

Tableau 36 : Matrice des corrélations bivariées entre les variables

	ANCRÉS	$\alpha^{171}$	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25
X1	<b>WDSGN</b>	.60	1																								
X2	<b>DISOC</b>	.77	.395**	1																							
X3	<b>DEV</b>	.68	.400**	.392**	1																						
X4	<b>SPUBL</b>	.75	.351**	.321**	.255**	1																					
X5	<b>TPSPUBL</b>	.67	.377**	.329**	.381**	.157**	1																				
X6	<b>BPUBL</b>	.68	.457**	.356**	.302**	.634**	.196**	1																			
X7	<b>ISSOC</b>	.75	.320**	.316**	.287**	.717**	.145**	.622**	1																		
X8	<b>PPUBL</b>	.80	.325**	.241**	.215**	.544**	.137**	.573**	.590**	1																	
X9	<b>USCL</b>	.72	.343**	.359**	.257**	.724**	.194**	.585**	.610**	.495**	1																
X10	<b>INNOV</b>	.76	.305**	.277**	.449**	.273**	.192**	.355**	.310**	.281**	.264**	1															
X11	<b>IDC</b>	.54	.390**	.413**	.426**	.536**	.240**	.598**	.581**	.416**	.504**	.411**	1														
X12	<b>VALUES</b>	.72	.423**	.393**	.309**	.560**	.206**	.707**	.555**	.528**	.505**	.316**	.528**	1													
X13	<b>SSTABIL</b>	.79	.304**	.197**	.276**	.193**	.418**	.164**	.143**	.090**	.187**	.058**	.133**	.197**	1												
X14	<b>PROF</b>	.74	.288**	.275**	.411**	.289**	.256**	.300**	.269**	.184**	.299**	.309**	.382**	.240**	.269**	1											
X15	<b>JOB</b>	.64	.377**	.321**	.420**	.333**	.347**	.354**	.314**	.273**	.332**	.284**	.388**	.356**	.357**	.530**	1										
X16	<b>LEAD</b>	.66	.428**	.461**	.367**	.219**	.370**	.298**	.212**	.170**	.192**	.200**	.311**	.353**	.349**	.209**	.354**	1									
X17	<b>ORG</b>	.58	.528**	.371**	.377**	.476**	.329**	.542**	.422**	.400**	.445**	.270**	.401**	.541**	.388**	.349**	.512**	.411**	1								

<sup>171</sup> Fiabilité de l'échelle, estimée par le coefficient  $\alpha$  de Cronbach.

	ANCRES	$\alpha^{171}$	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25
X18	TEAM	.70	.393**	.592**	.299**	.250**	.332**	.292**	.230**	.161**	.248**	.223**	.322**	.324**	.266**	.292**	.353**	.483**	.370**	1							
X19	FITORG	.91	.121**	.212**	.168**	.301**	.067**	.403**	.301**	.251**	.284**	.154**	.297**	.471**	.100**	.162**	.269**	.159**	.365**	.173**	1						
X20	FITJOB	.87	.074**	.194**	.142**	.185**	.131**	.212**	.165**	.121**	.167**	.133**	.229**	.236**	.130**	.242**	.349**	.155**	.261**	.200**	.531**	1					
X21	FITTEAM	.74	.110**	.338**	.122**	.129**	.097**	.141**	.119**	.062**	.112**	.117**	.147**	.181**	.145**	.151**	.184**	.208**	.194**	.504**	.311**	.351**	1				
X22	FITPROF	.75	.074**	.192**	.142**	.187**	.078**	.221**	.174**	.139**	.184**	.175**	.261**	.229**	.087**	.275**	.332**	.129**	.224**	.173**	.508**	.792**	.323**	1			
X23	FITNMP	.89	.140**	.138**	.154**	.186**	0.043	.261**	.183**	.213**	.144**	.178**	.164**	.310**	-0.017	.070**	.217**	.189**	.281**	.127**	.479**	.320**	.182**	.314**	1		
X24	VALORG	.78	.161**	.238**	.158**	.375**	.120**	.365**	.318**	.259**	.327**	.118**	.258**	.402**	.127**	.184**	.275**	.207**	.313**	.212**	.504**	.351**	.260**	.327**	.342**	1	
X25	VALPROF	.87	.167**	.217**	.159**	.277**	.106**	.293**	.226**	.207**	.237**	.099**	.225**	.351**	.132**	.188**	.245**	.211**	.288**	.227**	.452**	.336**	.253**	.323**	.310**	.664**	1
	<b>M</b>		2.58	3.05	3.00	2.98	3.01	2.88	2.83	2.35	2.77	2.86	3.28	2.82	2.85	3.01	2.74	2.99	2.51	3.14	3.55	3.92	3.56	3.88	3.10	3.93	4.08
	<b>SD</b>		0.74	0.76	0.72	0.78	0.73	0.75	0.80	0.87	0.83	0.80	0.67	0.78	0.85	0.77	0.73	0.72	0.72	0.73	0.90	0.84	0.84	0.87	0.89	0.73	0.83

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0,001 (bilatéral); \*\* : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) ; \* : La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral). DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail. Les tests de fiabilité de Cronbach pour chacune des variables sont entre parenthèses sur la diagonale, SD : écart-type, M : Moyenne.

Ces résultats sont cependant des observations "brutes" qui nécessitent d'autres analyses plus robustes. Mais auparavant, il nous faut valider notre principal instrument de mesure que nous appellerons *Échelle d'engagement public multi-ancres*. Afin de valider cette échelle, nous nous inspirons dans la partie qui suit des recommandations de Churchill (1979). Parce qu'il s'agit d'un concept connu, et dont l'échelle est standardisée et validée par de nombreuses études, l'échelle d'Adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT) sera quant à elle directement soumise à une Analyse factorielle confirmatoire (AFC). Elle ne fera donc pas l'objet d'une Analyse factorielle exploratoire comme préconisé par la procédure de Churchill (1978).

### 8.3. Validation des échelles de mesure

Afin d'éviter un biais de confirmation, les Analyses factorielles confirmatoires (AFC) qui suivent chacune de nos Analyses factorielles exploratoires (AFE), ont chaque fois été réalisées sur un sous-échantillon différent tiré de nos données. Ainsi avons-nous choisi de consacrer les réponses des répondants parlant l'allemand (N=279) à l'AFE - et le sous-échantillon de francophones à l'AFC (N = 1472), afin de valider les facteurs préalablement identifiés par l'AFE. L'Analyse factorielle exploratoire a comme principe la réduction du nombre d'items mobilisés dans une échelle afin d'obtenir un nombre restreint de facteurs particulièrement bien représentés par quelques items. Par la suite, des modèles alternatifs sont comparés au modèle retenu (suite à l'analyse confirmatoire) afin de vérifier lequel s'ajuste le mieux aux données empiriques. Cet ajustement est évalué par le biais des indices d'ajustement communément utilisés dans la littérature (Bentler & Bonett, 1980). Dans le cadre des Analyses factorielles exploratoires, la rotation Varimax est retenue pour une extraction selon la méthode du Maximum de vraisemblance (*Maximum Likelihood*). Seuls les items ayant donc une valeur propre supérieure à 1 sont conservés pour l'analyse, ainsi que ceux dont les scores factoriels dépassent le seuil de 0.40. Ces mêmes spécifications techniques sont celles utilisées pour toutes les AFE dans la présente recherche (Corbière & Larivière, 2014; P. Roussel, 2005).

Lors de l'étape confirmatoire, trois principales catégories d'indices seront utilisées pour évaluer l'ajustement de chacun de nos modèles aux données empiriques : les indices de mesure absolus ( $\chi^2$ , GFI et AGFI, SMR et RMSEA) ; les indices relatifs de comparaison appelés aussi indices incrémentaux (NFI, NNFI, CFI) et les indices de mesure de parcimonie (AIC et CAIC). Alors que les mesures absolues comparent les données au modèle afin d'évaluer si ce dernier les reproduit fidèlement, les indices relatifs comparent le modèle à un autre plus restrictif. Ce modèle restrictif est généralement connu sous le nom de "modèle de base", "modèle nul" ou "modèle indépendant" (Hu & Bentler, 1999). Il part du présupposé que les variables ne sont pas corrélées ni liées entre elles par une relation structurelle. Enfin, les indices de parcimonie,

comme l'indique leur nom, évaluent à quel point le modèle retenu offre un degré de parcimonie supérieur à des modèles alternatifs (Bentler & Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1999). Les seuils d'ajustement communément utilisés dans la littérature sont synthétisés dans le Tableau 37 suivant (Bentler & Bonett, 1980). Ils nous servent non seulement à apprécier l'ajustement de nos différents modèles aux données empiriques, mais également à les évaluer par rapport à des modèles alternatifs.

Tableau 37 : Seuils d'ajustement - Analyse Factorielle Confirmatoire (adapté de Roussel 2005)

	INDICE	DÉFINITION	UTILISATION	SEUIL
INDICES DE MESURE ABSOLUS	CHI2	Chi-Deux	Teste l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle théorique s'ajuste bien aux données collectées.	Généralement pas commenté : $CHI2/DL < 5$
	GFI & AGFI	Goodness of Fit Index et Adjusted Goodness of Fit Index).	Indice de bon ajustement : mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle testé	$> .90$
	SRMR	Standardized Root Mean square Residual	Appréciation moyenne des résidus (différence entre les covariances ou les variances estimées et observées).	$<  0,05 $
	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	Différence moyenne d'ajustement, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.	$< .08$ idéalement $< .05$
INDICES DE MESURE INCREMENTAUX	NFI	Normed Fit Index	Proportion de la covariance totale entre les variables, expliquée par le modèle testé	$> .90$
	NNFI	Non-Normed Fit Index	Compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base.	$> .90$
	CFI	Comparative Fit Index	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de base.	$> .90$
INDICES DE MESURE DE PARCIMONIE	AIC & CAIC	(AIC) Akaike Information Criterion et (CAIC) Consistent Akaike's Information Criterion	Permettent de déterminer, parmi plusieurs modèles plausibles équivalents, celui qui présente la meilleure parcimonie	Le plus faible possible comparé aux modèles concurrents.

Dans tous les cas de figure, le meilleur modèle est aussi celui dont la probabilité (PCLOSE) associée au fait que le RMSEA (différence moyenne d'ajustement, par degré de liberté, attendue dans la population totale) soit le plus faible possible, est supérieure à .05.

### 8.3.1. Échelle d'engagement multi-ancres au travail

#### *Analyse factorielle exploratoire (AFE) de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail*

Le lecteur peut consulter en Annexe 16 les différentes étapes menant vers l'obtention d'une structure factorielle claire. Les différentes rotations des facteurs latents pour l'échelle d'engagement multi-ancres au travail donnent le Tableau 38 suivant (KMO = 0.797 ; le test de sphéricité de Bartlett est significatif [ $\text{CHI}^2(55) = 1135.261, p < .05$ ] :

Tableau 38: Matrice (définitive) de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail

FACTEURS	ANCRÉS D'ENGAGEMENT	ALIAS	FACTEURS		
			1	2	3
<i>SERVICE</i> $\alpha = .853$	Service public	SPUBL	<b>0.864</b>		
	Usagers-clients	USCL	<b>0.790</b>		
	Impact social et sociétal	ISSOC	<b>0.777</b>		
	Politiques publiques	PPUBL	<b>0.581</b>		
<i>DEVELOPPEMENT</i> $\alpha = .728$	Développement personnel et prof.	DEV		<b>0.834</b>	
	Innovation publique	INNOV		<b>0.607</b>	
	Profession	PROF		<b>0.583</b>	
<i>SOCIAL</i> $\alpha = .788$	Équipe de travail	TEAM			<b>0.906</b>
	Dynamiques d'interactions sociales	DISOC			<b>0.657</b>

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ; Convergence de la rotation dans 4 itérations.

La structure factorielle est claire et sans aucun chevauchement, avec trois facteurs expliquant 52.56% de la variance totale (au-delà du seuil minimal de 50%). Premièrement nous avons un facteur réunissant une série d'items dont le dénominateur commun est la notion de Service public. Il s'agit en l'occurrence des ancres *Service public* (SPUBL), *Usagers-clients* (USCL), *Impact social et sociétal de l'activité* (ISSOC) et *Politiques publiques* (PPUBL). Deuxièmement nous avons un facteur lié au travail ou à la profession exercée. On retrouve parmi les items de ce second facteur une ancre *Innovation* (INNOV) ; les autres étant la *Profession* (PROF), le *Développement personnel et professionnel* (DEV). Bien que l'ancre *Workdesign* (WDSGN) fasse également partie de ce second facteur, elle n'apparaît pas ici dans

la mesure où nous avons préalablement choisi de n'afficher que les items dont le score factoriel dépassait 0.40. Nous verrons toutefois que cette ancre ressort bien dans l'analyse factorielle confirmatoire sous AMOS®. Troisièmement, un facteur portant sur la dimension sociale de l'emploi (notamment à travers les relations interpersonnelles) comprend les ancres *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) et *Équipe de travail* (TEAM). Nous appellerons ces trois facteurs respectivement "Service", "Développement", et "Social".

Afin d'analyser la consistance interne de notre échelle d'engagement public multi-ancres, l'Alpha de Cronbach a été calculé pour les trois facteurs retenus ainsi que pour l'ensemble de l'échelle. Ces résultats figurent également dans le Tableau 38 ci-dessus. Le lecteur peut constater un Alpha de Cronbach supérieur à .70 pour chacune des composantes de l'échelle, et de .86 pour l'échelle globale. C'est-à-dire bien au-delà du seuil de .60 accepté pour une étude exploratoire (Evrard, Pras, & Roux, 1993; P. Roussel, 2005).

*Ajustement du modèle à l'échantillon et procédures d'amélioration (AFC)<sup>172</sup>*

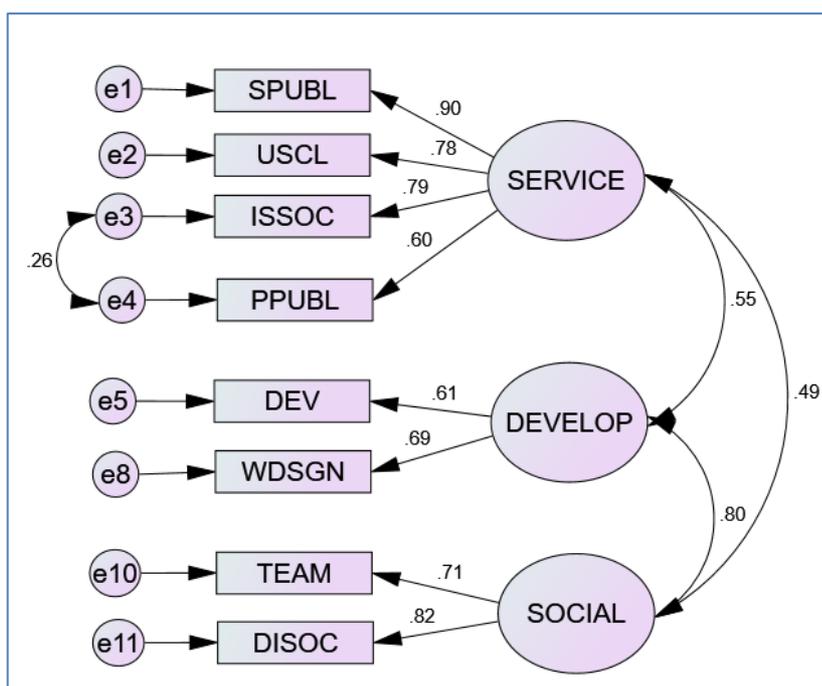


Figure 15: Modèle de mesure de l'échelle d'Engagement multi-ancres au travail

<sup>172</sup> Afin de se prémunir d'un éventuel biais de confirmation (Phillips, Friedlander, Paziienza, & Kost, 1985; P. Roussel, 2005), les analyses confirmatoires qui suivent porteront sur un autre sous-échantillon : celui des employés des cantons francophones (N=1472). Chaque fois, dans les lignes qui suivent, le modèle issu de l'AFE sera confronté (sous IBM® SPSS® AMOS® 24.0.0) à un autre modèle conceptuellement plausible, ainsi qu'à un troisième modèle à un seul facteur.

Dans l'optique de valider l'échelle de mesure de l'Engagement multi-ancres au travail, nous avons d'abord estimé l'ajustement de notre structure factorielle issue de l'AFE. Ensuite un modèle à trois facteurs qui est en fait une amélioration du modèle de départ, suite à l'élimination des items dont la contribution sur l'un des facteurs était faible. En général les items ayant une saturation dessous de 0,50 sont problématiques et candidats à l'élimination, bien sûr sous réserve de conserver assez d'items sur le facteur (au moins deux) et de privilégier le sens global du construit avec les items restants. Ensuite, étant donné que dans ce modèle ajusté les facteurs *Développement* (DEVELOP) et *Social* avaient une validité discriminante plutôt faible (forte corrélation  $r = 0.799$ ,  $p < .01$ ), nous avons testé deux autres modèles : D'abord en regroupant les items de ces deux facteurs à l'aide d'un facteur de second ordre (qu'on pourrait appeler GÉNÉRIQUE). Ce facteur de second ordre regroupe donc les ancres *Workdesign* (WDSGN), *Équipe de travail* (TEAM), *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) et *Développement personnel et professionnel* (DEV). Ensuite en corrélant le facteur SERVICE à un facteur DEVELOP à trois items (WDSGN, TEAM et DISOC), donc sans l'ancre *Développement personnel et professionnel* (DEV).

Malgré une validité convergente désormais plus qu'honorable pour le facteur DEVELOP (AVE = 0,49) ce modèle, et encore moins un modèle à un seul facteur également inclus dans l'analyse, ne s'ajuste pas mieux aux données empiriques comparativement au modèle à trois facteurs. Sur cette base, le modèle à trois facteurs (voir Figure 15 ci-dessus) est conservé pour la suite des analyses<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> L'autre solution aurait été de proposer un facteur de second ordre regroupant les facteurs DEVELOP et SOCIAL. C'est un modèle qui offre de bons indices d'ajustement (quoique moins bons que le modèle à trois facteurs) suggérant ainsi qu'il y aurait deux principaux facteurs : un ancrage de *Service* et un ancrage *Générique*.

Le Tableau 39 ci-dessous compare chacun des modèles testés à partir des indices d'ajustement absolus, relatifs et de parcimonie (Hu & Bentler, 1999; P. Roussel, 2005). Dans tous les cas de figure, il s'avère que notre modèle à trois facteurs dépasse les seuils minimaux admis, et présente un meilleur ajustement aux données empiriques (voir colonne en surbrillance dans le Tableau 39).

Tableau 39 : Comparaison de différents modèles de l'échelle d'Engagement multi-ancres

MODELE	AFE	3 FACTEURS	2 FACTEURS+DEV	2 FACTEURS-DEV	UN FACTEUR
CHI2	294.82	91.591	154.707	91.512	931.233
DL	32	16	18	12	19
CHI2/DL	9.213	5.724	8.595	7.626	49.012
GFI	0.961	<b>0.985</b>	0.975	0.975	0.84
AGFI	0.933	<b>0.967</b>	0.95	0.95	0.696
SRMR	0.043	<b>0.027</b>	0.043	0.047	0.122
RMSEA	0.075	<b>0.057</b>	0.072	0.067	0.181
PCLOSE	0	<b>0.153</b>	0	0.013	0
NFI	0.946	<b>0.98</b>	0.967	0.967	0.8
CFI	0.952	<b>0.984</b>	0.97	0.981	0.803
AIC	340.82	<b>131.59</b>	190.707	190.707	965.233
CAIC	485.59	<b>257.48</b>	304.006	304.006	1072.237

#### Fiabilité de l'échelle

La fiabilité de notre modèle trifactoriel d'*Engagement multi-ancres au travail* est évaluée ci-après à partir de l'indice de consistance interne Alpha de Cronbach dans le Tableau 40 ci-dessous. À noter que la consistance interne globale nous est fournie par SPSS, alors que celle des composantes de l'échelle (facteurs) est issue d'AMOS®.

Tableau 40 : Consistance interne - échelle d'engagement multi-ancres au travail (AFC)

COMPOSANTE	$\alpha$ de CRONBACH	NB D'ÉLÉMENTS <sup>174</sup>
SERVICE	<b>0.853</b>	4
DEVELOP	<b>0.450</b>	2
SOCIAL	<b>0.788</b>	2
Échelle globale	<b>0.852</b>	8

Sans surprise, l'ancre DEVELOP présente toujours une faible consistance interne malgré le bon ajustement du modèle à trois facteurs.

<sup>174</sup> Il s'agit ici du nombre de variables manifestes reflétant le concept latent.

*Validité de l'échelle*

Si la moyenne de la variance extraite (AVE) permet d'évaluer la validité convergente de notre échelle (AVE de chacun des items de l'échelle supérieur à .50, voire au pire .40 (Fornell & Larcker, 1981; Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003)), la validité discriminante est quant à elle tenue de respecter le critère selon lequel la racine carrée de l'AVE est chaque fois plus grande que la corrélation inter-variables. Dans le Tableau 41 ci-dessous la racine carrée de l'AVE est placée entre parenthèses, juste au-dessus de la corrélation inter-variable (les données en rouge marquent les indices problématiques):

Tableau 41 : Test de la validité - Échelle d'Engagement multi-ancres au travail

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	SERVICE	DEVELOP	SOCIAL
<b>SERVICE</b>	0.854	0.6	0.307	0.889	<b>(0.774)</b>		
<b>DEVELOP</b>	<b>0.595</b>	<b>0.424</b>	0.639	0.601	0.554**	<b>(0.651)</b>	
<b>SOCIAL</b>	0.736	<b>0.583</b>	0.639	0.751	0.491**	0.799**	<b>(0.764)</b>

NOTES : CR : Composite reliability; AVE : Average variance extracted; MSV : Maximum shared variance; MaxR(H) : Maximum reliability ; \*\*p < .01 ; \*p < .05

On peut une fois de plus constater les faibles niveaux de fiabilité composite (CR = 0,59) et de fiabilité maximale (MaxR(H)) du facteur DEVELOP comparativement aux autres facteurs. Nous rappelons à toutes fins utiles, que malgré cela, le modèle d'Engagement multi-ancres à trois facteurs reste celui qui s'ajuste le mieux à nos données empiriques au regard des indices d'ajustement absolus, relatifs et de parcimonie.

### 8.3.2. Échelle de publicitude de l'environnement de travail

#### *Analyse factorielle exploratoire (AFE) de l'échelle de publicitude de l'environnement de travail*

En Annexe 17 se trouvent décrits les différentes étapes menant vers l'obtention d'une structure factorielle claire (qui suivent exactement celles décrites lors de l'étape précédente d'épuration de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail).

L'examen de la matrice des facteurs dans le Tableau 42 ci-dessous montre que tous les items (exceptés les items *Orientation client* et *Dévouement*) ont une contribution supérieure à 0.50 sur leurs facteurs respectifs.

Tableau 42 : Rotation de la matrice des facteurs<sup>a</sup>

Code items	ITEMS	FACTEURS		
		1	2	3
IDXORGVAL4	Intégrité	<b>0.750</b>		
IDXORGVAL6	Objectivité	<b>0.637</b>		
IDXORGVAL5	Impartialité	<b>0.629</b>		
IDXORGVAL1	Honnêteté	<b>0.621</b>		
IDXORGVAL11	Souci du bien commun		<b>0.781</b>	
IDXORGVAL8	Sens de l'intérêt général		<b>0.713</b>	
IDXORG13	(...) nous servons avant tout l'intérêt général		<b>0.519</b>	
IDXORGVAL9	Dévouement		0.449	
IDXORGVAL3	Orientation client		0.401	
IDXORGVAL2	Efficiences			<b>0.972</b>

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ;  
a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Deux principaux groupes se dégagent : d'une part un ensemble de valeurs qu'on peut considérer comme liées à la manière de travailler, donc les valeurs professionnelles communément attendues dans le cadre d'un emploi public. Ces valeurs sont celles d'intégrité (IDXORGVAL4), d'objectivité (IDXORGVAL6), d'impartialité (IDXORGVAL5) et d'honnêteté (IDXORGVAL1), lesquelles composent également l'éthique publique. D'autre part les valeurs constitutives du deuxième groupe qui s'apparentent plus à des valeurs organisationnelles dans le secteur public<sup>175</sup> : le souci du bien commun (IDXORGVAL11), le sens de l'intérêt général (IDXORGVAL8), le fait que son organisation serve avant tout l'intérêt général dans ses activités quotidiennes (IDXORGVAL13), l'orientation client (IDXORGVAL3), ainsi que le dévouement (IDXORGVAL9). L'extraction fait apparaître un troisième facteur qui concerne l'efficacité<sup>176</sup> et sur lequel l'item IDXORGVAL2 présente une forte contribution factorielle. Même si un facteur se mesure idéalement à l'aide de plusieurs items (trois au minimum), nous laissons le soin à l'Analyse factorielle confirmatoire d'indiquer, à partir de l'estimation de l'ajustement du

<sup>175</sup> Bien que les valeurs finalement retenues puissent refléter des valeurs publiques de façon générale, nous gardons l'appellation de "valeurs organisationnelles" pour conserver la cohérence de nos variables indépendantes : publicité organisationnelle et publicité de l'emploi.

<sup>176</sup> L'efficacité n'est pas une valeur spécifiquement publique. Elle est toutefois incluse ici comme une des valeurs possibles dans un secteur public désormais profondément réformé. De plus, dans notre cas, il s'agit d'une échelle inversée. Ce qui signifie que plus le score du répondant est faible sur cet item, plus grande est la probabilité qu'il travaille dans un environnement public.

modèle, quels items peuvent finalement être retenus (Hu & Bentler, 1999). Ainsi donc l'échelle de publicité de l'environnement de travail reposera (pour l'instant) sur deux facteurs principaux que nous appellerons d'une part *Valeurs organisationnelles*, et d'autre part *Valeurs professionnelles*.

Une analyse de consistance interne (l'Alpha de Cronbach) a été réalisée sur ces deux facteurs (le troisième ne comportant qu'un seul item rendant impossible le calcul de ce coefficient). Elle permet de constater sur le Tableau 43 ci-après que chacune des composantes de l'échelle présente une validité interne satisfaisante (Cronbach & Gleser, 1953; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006), le seuil accepté pour une étude exploratoire étant de 0,6 (Evrard et al., 1993; P. Roussel, 2005).

Tableau 43 : Consistance interne - échelle de publicité de l'environnement de travail

COMPOSANTE	α de CRONBACH	NB D'ÉLÉMENTS
Valeurs organisationnelles	<b>0.777</b>	5
Valeurs professionnelles	<b>0.815</b>	4
Échelle globale	<b>0.852</b>	9

*Ajustement du modèle à l'échantillon (AFC)*

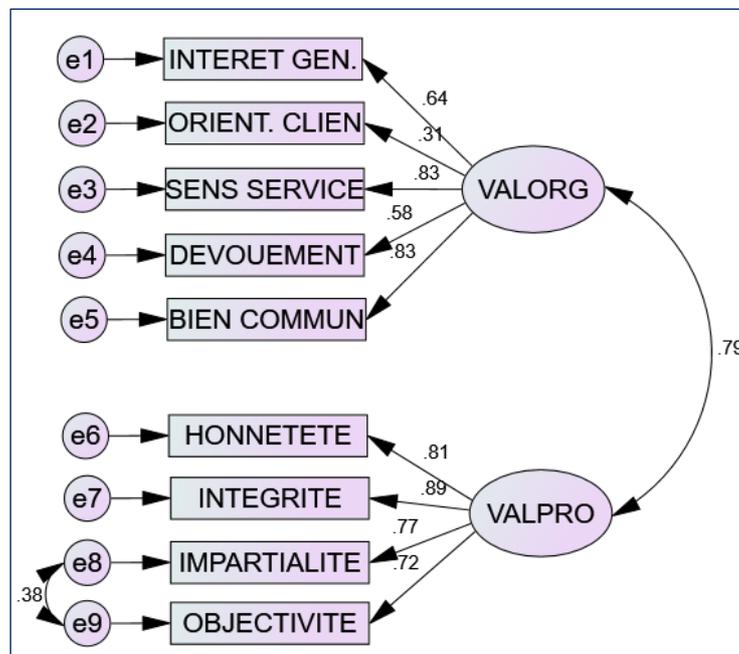


Figure 16 : Modèle de mesure de la Publicité de l'environnement de travail

Notre modèle de base (issu de l'AFE) confronté aux données offre des indices d'ajustement assez satisfaisants. Peu de marges d'évolution se présentent donc à nous. Nous choisissons de le conserver tout en le comparant au modèle à un facteur regroupant l'ensemble des items. Le Tableau 44 ci-dessous montre que le modèle à deux facteurs, comparativement à un modèle mono-facteur, offre toujours un meilleur ajustement aux données empiriques, sur la base des indices globaux, comparatifs et de parcimonie. Ainsi donc, malgré une forte corrélation entre les deux facteurs ( $r = .79$ ,  $p < .05$ ) VALORG (Valeurs organisationnelles) et VALPRO (Valeurs professionnelles) qui pourrait laisser penser qu'un modèle mono facteur s'ajusterait mieux aux données empiriques, les analyses confirmatoires permettent de retenir le modèle bi factoriel (voir Figure 16 ci-dessus).

Tableau 44 : Comparaison de deux modèles de l'échelle de publicité de l'environnement de travail

MODELE	EFA	UN FACTEUR
<b>CHI2</b>	97.821	719.243
<b>DL</b>	25	34
<b>CHI2/DL</b>	3.913	21.154
<b>GFI</b>	<b>0.985</b>	0.895
<b>AGFI</b>	<b>0.973</b>	0.83
<b>SRMR</b>	<b>0.026</b>	0.06
<b>RMSEA</b>	<b>0.044</b>	0.117
<b>PCLOSE</b>	<b>0.824</b>	0
<b>NFI</b>	<b>0.985</b>	0.897
<b>CFI</b>	<b>0.989</b>	0.902
<b>AIC</b>	<b>137.821</b>	761.243
<b>CAIC</b>	<b>263.709</b>	893.425

NOTES : MOD\_EFA : modèle initial issu de l'AFE et soumis à l'Analyse factorielle confirmatoire (AFC) ; UNFACT : modèle à un facteur.

Passons à présent à l'examen de la fiabilité de l'échelle de Publicitude de l'environnement de travail.

*Fiabilité de l'échelle de publicité de l'environnement de travail*

Le modèle à deux facteurs issus de l'AFE n'ayant pas été modifié par l'AFC, nous présentons ci-dessous (Tableau 45) les résultats des analyses de consistance interne (Alpha de Cronbach). Les deux composantes de l'échelle de Publicitude de l'environnement de travail offrent des coefficients internes assez élevées, donc satisfaisants. L'Alpha de Cronbach global pour cette échelle est  $\alpha = .852$ . Rappelons que la consistance interne globale nous est fournie par SPSS®, alors que celle des composantes de l'échelle (facteurs) est issue d'AMOS®.

Tableau 45 : Consistance interne - échelle de publicité de l'environnement de travail

COMPOSANTE	$\alpha$ de CRONBACH	NB D'ÉLÉMENTS
Valeurs organisationnelles	<b>0.777</b>	5
Valeurs professionnelles	<b>0.815</b>	4
Échelle globale	<b>0.852</b>	9

*Validité convergente et discriminante de l'échelle*

La validité convergente de notre modèle de mesure de la Publicitude de l'environnement de travail sera évaluée à partir de la moyenne de la variance extraite (AVE). Le Tableau 46 ci-dessous montre que la validité discriminante de l'échelle de Publicitude de l'environnement de travail est quelque peu problématique en raison d'une forte corrélation entre les deux facteurs (.78). Toutefois le modèle s'ajuste mieux qu'un modèle mono-facteur aux données empiriques. Nous décidons donc de continuer nos analyses avec le modèle bi factoriel (les données en rouge marquent les indices "problématiques").

Tableau 46 : Test de la validité - Échelle de publicité de l'environnement de travail

Fact.	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	VALORG	VALPROF
<b>VALORG</b>	0.785	<b>0.443</b>	0.617	0.85	<b>(0.666)</b>	
<b>VALPROF</b>	0.878	0.643	0.617	0.894	0.786**	<b>(0.802)</b>

NOTES : CR : Composite reliability; AVE : Average variance extracted; MSV : Maximum shared variance, MaxR(H) : Maximum reliability, \*\*  $p < .01$  ; \*  $p < .05$

Bien que l'AVE de la dimension *Valeurs organisationnelles* (VALORG) atteint à peine le seuil de .50, la fiabilité de notre échelle peut néanmoins reposer sur le niveau de fiabilité composite (CR), lequel dépasse le seuil satisfaisant de .70 (N. Malhotra, Hall, Shaw, & Oppenheim, 2006).

### 8.3.3. Échelle de congruence Personne-environnement de travail (PE-FIT)

Pour rappel, l'échelle du PE-FIT est une échelle standardisée et validée par de nombreuses études. Les dimensions principales de la congruence Personne-environnement de travail sont connues (au nombre de cinq si on inclut la dimension NMP récemment rajoutée par D. Giauque et al. (2014)). La validation de cette échelle ne passera donc pas par l'étape de l'Analyse factorielle exploratoire.

#### *Ajustement du modèle à l'échantillon*

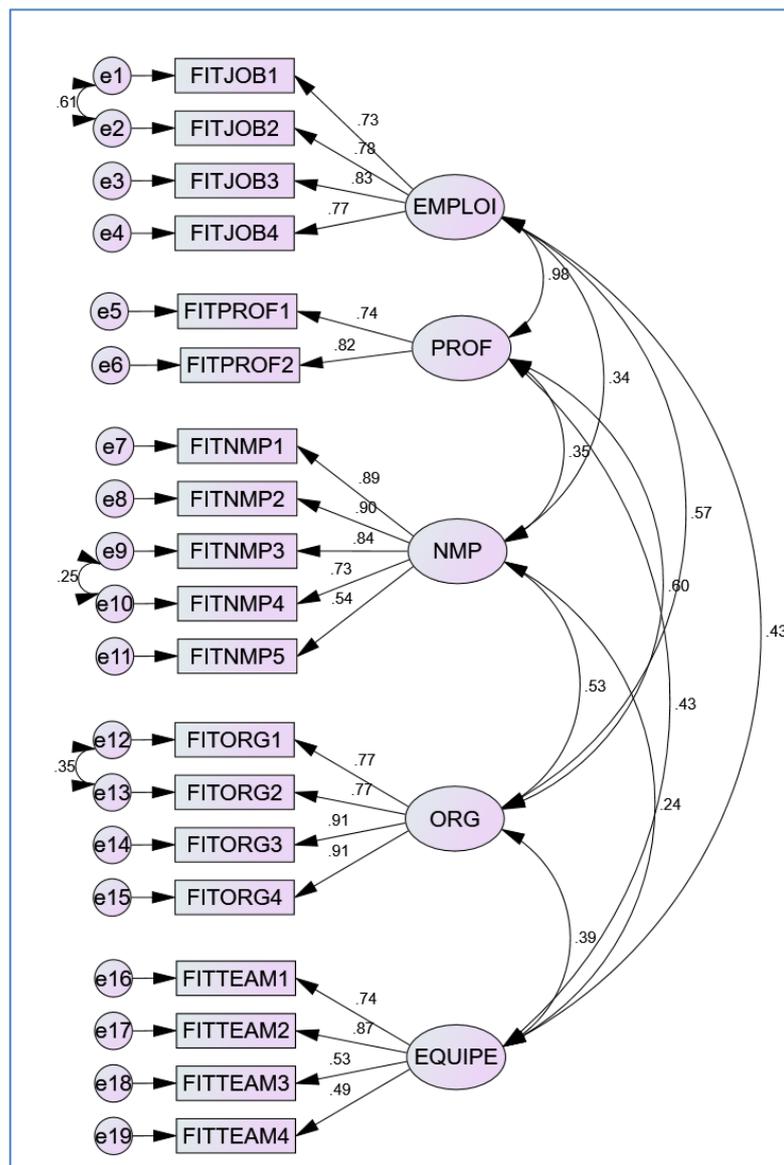


Figure 17 : Modèle de mesure de l'échelle du PE-Fit

Le modèle de base (Figure 17 ci-dessus), confronté aux données empiriques, offre des indices d'ajustement satisfaisants, confirmant ainsi la structure factorielle de cette échelle. C'est-à-dire cinq facteurs mesurant chacun une dimension de l'Adéquation personne-environnement de

travail. La très forte corrélation entre les facteurs Emploi et Profession ( $r = 0.981$ ,  $p < .05$ ) suggère toutefois qu'ils pourraient être combinés en un seul facteur. Ce modèle "amélioré" (PE-FIT\_BETTER) ainsi qu'un modèle mono-facteur (PE-FIT\_UNFACT) sont comparés dans le Tableau 47 ci-dessous, au modèle de base du PE-FIT tel que communément utilisé dans la littérature (Daniel M Cable & DeRue, 2002; Giaque et al., 2014).

Tableau 47 : Comparaison entre trois modèles de l'échelle du Fit

MODELE	PE-FIT_ORGN	PE-FIT_BETTER	PE-FIT_UNFACT
CHI2	675.596	680.181	4627.639
DL	139	143	149
CHI2/DL	4,86	4,757	31.058
GFI	<b>0.931</b>	<b>0.931</b>	<b>0.61</b>
AGFI	<b>0.906</b>	<b>0.908</b>	<b>0.503</b>
SRMR	0.057	0.056	0.135
RMSEA	0.062	0.061	0.173
PCLOSE	0	0	0
NFI	0.946	0.945	0.627
CFI	0.956	0.956	0.634
AIC	<b>777.596</b>	<b>774.181</b>	4709.639
CAIC	<b>1079.399</b>	<b>1052.313</b>	4952.265

NOTES : PE-FIT\_ORGN : modèle initial de base du PE-FIT; PE-FIT\_BETTER : modèle amélioré suggéré par une trop forte corrélation entre deux facteurs de l'échelle ; PE-FIT\_UNFACT : modèle à un facteur.

La comparaison des indices d'ajustement montre un léger avantage pour le modèle amélioré (AGFI = 0.908, SRMR = 0.056, RMSEA = 0.061, CFI = 0.956, AIC et CAIC inférieurs aux deux autres modèles). Afin de privilégier la comparabilité éventuelle des résultats de la présente recherche avec d'autres études mobilisant l'échelle classique du PE-FIT, nous retiendrons néanmoins le modèle de base (voir colonne en surbrillance dans le Tableau 47 ci-dessus).

*Fiabilité de l'échelle PE-FIT*

Évaluée à l'aune de l'indice de la consistance interne (Alpha de Cronbach), notre échelle du PE-FIT donne le Tableau 48 suivant<sup>177</sup> :

Tableau 48 : Consistance interne - échelle de Fit

DIMENSIONS	$\alpha$ de CRONBACH	NB D'ÉLÉMENTS
ORG	<b>0.920</b>	4
JOB	<b>0.876</b>	4
TEAM	<b>0.749</b>	4
PROF	<b>0.759</b>	2
NMP	<b>0.887</b>	5
Échelle globale	<b>0.906</b>	19

NOTES : ORG : Adéquation avec l'organisation ; JOB : Adéquation avec l'emploi ; TEAM : Adéquation avec l'équipe ; PROF : Adéquation avec la profession ; NMP : Adhésion aux réformes de type New public management.

Les coefficients de l'Alpha de Cronbach sont globalement satisfaisants et au-dessus de .70, avec un coefficient global de l'échelle atteignant .90. Examinons à présent la validité convergente et la validité discriminante de cette échelle.

*Validité convergente et discriminante de l'échelle de PE-FIT*

Le Tableau 49 ci-dessous affiche les résultats des tests de validité convergente et discriminante (les données en rouge marquent les indices "problématiques") :

Tableau 49 : Test de la validité - Échelle de Fit

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	JOB	PROF	NMP	ORG	TEAM
1	0.861	<b>0.609</b>	0.963	0.866	<b>(0.78)</b>				
2	0.891	0.629	0.282	0.925	0.339**	<b>(0.793)</b>			
3	0.906	0.708	0.36	0.925	0.569**	0.531**	<b>(0.841)</b>		
4	0.758	<b>0.452</b>	0.189	0.831	0.434**	0.243**	0.388**	<b>(0.672)</b>	
5	0.758	<b>0.611</b>	0.963	0.766	0.981**	0.346**	0.600**	0.434**	<b>(0.782)</b>

NOTE : CR : Composite reliability; AVE : Average variance extracted; MSV : Maximum shared variance, MaxR(H) : Maximum reliability; JOB : Emploi ; PROF. Profession ; NMP : Nouveau management public ; ORG : Organisation ; TEAM : Équipe de travail ; \*\*\* p < .001 ; \*\* p < .01 ; \* p < .05

<sup>177</sup> La consistance interne globale nous est fournie par SPSS®, alors que celle des composantes de l'échelle (facteurs) est issue d'AMOS®.

Comme constaté ci-avant, la faible validité discriminante entre les facteurs 1 et 5 réapparaît dans les tests de validité de l'échelle d'Adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT). On constate en effet que la racine carrée de l'AVE du facteur TEAM (AVE = .611) est plus basse que sa corrélation avec le facteur JOB ( $r = .981$ ,  $p < .01$ ). Malhotra et Dash (2006) estiment toutefois, concernant l'AVE, que ce critère est souvent trop restrictif. À défaut d'AVE satisfaisants, les auteurs suggèrent de s'en tenir aux niveaux de fiabilité composite (CR) pour évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure (Malhotra & Reviews, 2006). En l'occurrence, l'indice de fiabilité composite du facteur TEAM présente une valeur satisfaisante (CR = .758).

### 8.3.4. Examen des principaux biais

#### *Biais de variance commune*<sup>178</sup>

Afin d'évaluer la possibilité d'un biais de variance commune, nous avons effectué deux types d'analyses : le test du facteur unique de Harman consiste à "forcer" dans une AFE, l'extraction d'un facteur unique sans rotation. Pour éliminer l'éventualité d'un biais de variance commune, le facteur unique ne devrait pas expliquer plus de 50% de la variance totale (MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff et al., 2003). Le test du facteur unique de Harman étant sujet à débat, les chercheurs recourent de plus en plus à un autre test utilisant la même logique. Ce dernier test consiste à estimer le caractère aléatoire ou non de la distribution de la variance entre les variables (items) concernées : dans cette optique, un modèle incluant un facteur latent commun unique liant toutes les variables en jeu (*Common latent factor*) est comparé au modèle initial. En cas d'invariance attestée pas la comparaison entre les deux  $\chi^2$ , l'éventualité d'un biais de variance commune peut être éliminé.

Pour effectuer le test du facteur unique de Harman, nous avons considéré l'échelle de publicité de l'environnement de travail, l'échelle d'Adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT) et l'échelle de l'Engagement multi-ancres au travail. Ces dernières ont été incluses dans une AFE afin de vérifier si un facteur unique permettait d'expliquer suffisamment la variance totale (KMO = 0.93 et Test de Sphéricité de Bartlett significatif ( $\chi^2$  (1485) =

---

<sup>178</sup> Le biais de variance commune représente la menace la plus documentée dans les études transversales comme la nôtre. C'est-à-dire le fait que la source de récolte des données soit la même, tant pour les variables indépendantes, que pour les variables dépendantes. Le risque, dans ce cas est que la variance observée ensuite ne soit pas due aux prédispositions des répondants mais plutôt à l'instrument de mesure, voire au design de recherche (MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Le cas le plus illustratif reste le questionnaire auto-rapporté incluant à la fois les variables indépendantes (par ex. dans notre cas Publicité de l'environnement de travail et Adéquation Personne-environnement de travail) et les variables dépendantes (ici les ancres d'engagement au travail).

44412.308,  $p < .01$ ). Comme le montre le Tableau 50 suivant, un facteur unique commun n'expliquerait que 22.59 % de la variance totale. Une proportion insuffisante (le seuil communément admis étant de 50 %) pour valider l'hypothèse d'un biais de variance commune dans les données récoltées sur notre échantillon d'employés publics.

Tableau 50 : Variance totale expliquée - Facteur unique de Harman

FACTEUR	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé
1	13,185	23,972	23,972	12,427	22,594	<b>22,594</b>
2	4,769	8,671	32,643			
3	3,136	5,703	38,346			
4	2,868	5,215	43,561			
5	2,408	4,378	47,939			
6	2,024	3,680	51,619			
7	1,826	3,321	54,940			
8	1,541	2,803	57,742			
9	1,220	2,219	59,961			
10	1,109	2,017	61,977			
11	1,019	1,852	63,830			
12	0,963	1,751	65,581	(...)		

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Mobilisant ensuite l'approche par le modèle de mesure issu de l'AFC, nous avons voulu estimer à quel point la présence d'un facteur latent provoquerait un biais de variance commune (voir le Tableau 104 et la Figure 39 en Annexe 18). Pour ce faire, un modèle "sans contrainte" impliquant nos variables indépendantes et dépendantes est comparé au modèle "contraint"<sup>179</sup> au moyen d'un facteur latent commun unique. Les comparaisons des  $\chi^2$  issus de cette analyse ne donnent pas de différences significatives.

<sup>179</sup> C'est-à-dire que la variance de la relation entre le facteur latent commun et chacune des variables manifestes est contrainte à l'égalité, tandis que la variance du facteur latent commun est fixée à 1.

En somme, nos analyses montrent que l'ajout d'un facteur latent commun à nos variables ne pèjore pas les indices d'ajustement comme on peut le voir dans le Tableau 51 ci-dessous.

Tableau 51 : Indices d'ajustement après ajout d'un facteur commun latent au modèle de mesure

INDICE	ESTIMATION	SEUIL
CMIN	2940.224	--
DF	533	--
CMIN/DF	5.516	Entre 1 et 3
CFI	0.942	> .95
SRMR	0.039	< .08
RMSEA	0.048	< .06
PClose	0.985	> .05

Mais surtout, critère supplémentaire (voir le Tableau 52 ci-dessous), le carré du coefficient de régression estimé pour chacune des relations entre le facteur latent commun et les variables manifestes ne dépasse pas le seuil des 50 % (Podsakoff et al., 2003; Schaller, Patil, & Malhotra, 2015).

Tableau 52 : Variances entre le Facteur latent commun et les variables manifestes

VARIABLES MANIFESTES		BETA	BETA <sup>2</sup>	P-value
FITJOB1	<--- FLC	0.14	0.021	***
FITJOB2	<--- FLC	0.13	0.016	***
FITJOB3	<--- FLC	0.05	0.003	0.09
FITJOB4	<--- FLC	0.04	0.001	0.21
FITPROF1	<--- FLC	0.12	0.015	***
FITPROF2	<--- FLC	0.03	0.001	0.25
FITNMP1	<--- FLC	0.18	0.031	***
FITNMP2	<--- FLC	0.17	0.029	***
FITNMP3	<--- FLC	0.18	0.031	***
FITNMP4	<--- FLC	0.18	0.032	***
FITNMP5	<--- FLC	0.06	0.004	**
FITORG1	<--- FLC	0.22	0.050	***
FITORG2	<--- FLC	0.24	0.058	***
FITORG3	<--- FLC	0.17	0.028	***
FITORG4	<--- FLC	0.19	0.038	***
FITTEAM1	<--- FLC	0.07	0.004	**
FITTEAM2	<--- FLC	0.05	0.002	0.08
FITTEAM3	<--- FLC	0.13	0.018	***
FITTEAM4	<--- FLC	0.04	0.002	0.18
SPUBL	<--- FLC	0.18	0.033	***
ISSOC	<--- FLC	0.21	0.045	***
PPUBL	<--- FLC	0.19	0.037	***
USCL	<--- FLC	0.17	0.030	***
WDSGN	<--- FLC	0.05	0.002	***
DISOC	<--- FLC	0.07	0.005	***
DEV	<--- FLC	0.06	0.003	***

VARIABLES MANIFESTES		BETA	BETA <sup>2</sup>	P-value
TEAM	<--- FLC	0	0.000	

Sur cette base, nous pouvons affirmer que nos analyses ne sont pas susceptibles de pâtir d'un biais de variance commune.

### *Tests d'invariance intergroupes*

Afin d'obtenir des comparaisons intergroupes fiables, l'invariance de l'instrument de mesure est également à tester (Davidov, Meuleman, Cieciuch, Schmidt, & Billiet, 2014; A. J. Morin et al., 2016; Vandenberg & Lance, 2000). Les tests recommandés dans ce cas consistent à effectuer quatre types d'analyse d'invariance : configurationnelle, métrique, scalaire et des moyennes (mais seuls les deux premiers types d'invariances sont vraiment indispensables). Ils sont surtout utiles pour des comparaisons entre différents sous-groupes de notre échantillon. Par exemple si le modèle d'Engagement multi-ancres au travail n'est pas le même pour les employés publics suisses germanophones et francophones, les analyses comparatives qu'on pourrait en tirer courent le risque d'être biaisées. Or un aspect particulièrement important de cette thèse est justement de comparer les différences de moyennes sur les ancres d'engagement au travail identifiées entre sous-groupes de personnes dans quatre configurations de publicité de l'environnement de travail : environnement totalement public (organisation publique vs emploi public), environnement totalement hybride (organisation hybride vs emploi générique), environnement "dominé" par l'emploi public (organisation hybride vs emploi public) et environnement "dominé" par l'organisation publique (organisation publique vs emploi hybride). Pour ce faire, il faudrait qu'au niveau configurationnelle (modèle de mesure) et métrique (saturation sur les facteurs retenus) au moins, nous puissions attester de l'invariance de notre instrument de mesure.

Les autres types d'invariance valent aussi pour le choix des variables de contrôle, notamment dans un modèle de régression : par exemple les variables non significatives ( $p > .05$ ) sur l'invariance des intercepts (scalaire) et des moyennes ne pourront donc être retenues lors d'analyses de régression. Ainsi donc, des tests d'invariance ont été réalisés, pour l'échelle d'*Engagement multi-ancres au travail*, sur les variables suivantes : langue maternelle (LGMAT), Contact avec les usagers clients (CONTACT\_USCL, Genre (SEXE), Expérience préalable dans le secteur privé (EXPRIV), Catégorie d'emploi (JOBCAT) et Emploi émotionnel (JOB\_EMOTION). Pour qu'il y ait invariance configurationnelle, métrique, des intercepts ou des moyennes, on attend des tests qu'ils soient non significatifs ( $p > .05$ ).

Pour chacun des tests réalisés, les Tableaux synthétiques figurent en annexe (voir Annexe 19, Tableau 105 à Tableau 111). Précisons que les tests d'invariance ont été effectués à l'aide de

l'outil d'analyse statistique R<sup>180</sup>, l'avantage de ce dernier est qu'il permet de comparer les différents types d'invariance dans un même Tableau. Sur la base des tests effectués (configurationnel, métrique, scalaire et des moyennes), nous pouvons envisager de comparer le modèle de mesure de l'Engagement multi-ancres au travail entre les différents sous-groupes (constitués par les variables de contrôle ainsi que différentes modalités de la variable indépendante *Publicitude de l'environnement de travail*). Ceci à l'exception de la variable Expérience dans le secteur privé (EXPRIV). Pour cette dernière, on constate en effet qu'en matière d'engagement au travail, les employés ayant eu une expérience préalable dans le privé ne diffèrent pas significativement de ceux dont le parcours professionnel s'est exclusivement déroulé dans le secteur public.

---

<sup>180</sup> R Core Team (2013). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org/>

## 8.3.5. Opérationnalisation des variables

*Variables indépendantes**Publicitude de l'environnement de travail*

Notre concept de publicitude étant basé sur une dissonance (ou un alignement) entre la publicitude de l'emploi et celle de l'organisation, nous proposons de partitionner notre échantillon en quatre clusters sur la base des scores standardisés des moyennes obtenues par chaque répondant sur les variables *Valeurs professionnelles* et *Valeurs organisationnelles*. Il s'agit, rappelons-le d'une mesure auto-rapportée par les répondants de la publicitude des valeurs professionnelles dominantes dans leurs emplois d'une part ; et d'autre part de la publicitude des valeurs prônées au sein de l'organisation qui les emploie.

Non seulement les scores standardisés permettent de comparer deux distributions grâce à leurs déviations standards respectives, mais en plus ils nous aident à identifier des sous-groupes d'individus plus ou moins éloignés positivement ou négativement de la moyenne (zéro) (Salkind, 2016). Ainsi pouvons-nous constituer un sous-groupe d'employés présentant en même temps (sur les deux variables) des moyennes les plus élevées positivement, un autre sous-groupe d'employés avec des moyennes très basses par rapport à la moyenne collective de zéro. Ces deux premiers sous-groupes représentent deux cas d'alignement : un alignement total perçu organisation publique et emploi public et un alignement total perçu organisation hybride et emploi générique. Les deux autres sous-groupes se composent d'employés proches de zéro avec d'une part ceux dont les moyennes sur les variables *Valeurs professionnelles* et *Valeurs organisationnelles* sont en opposition ou substantiellement éloignées l'une de l'autre par rapport au centre standardisé (voir le Tableau 53 ci-dessous).

Tableau 53 : Centres de clusters finaux - publicitude de l'environnement de travail

	CLUSTER			
	Org. <b>Publique</b> & Empl. <b>Public</b>	Org. <b>Hybride</b> & Empl. <b>Public</b>	Org. <b>Publique</b> & Empl. <b>Hybride</b>	Org. <b>Hybride</b> & Empl. <b>Hybride</b>
(Z-SCORE) VALEURS ORG.	0,89619	-0,26850	-0,52757	-1,90648
(Z-SCORE) VALEURS PROF.	0,74044	0,23360	-0,97108	-1,93394

NOTES : Les tests F doivent être utilisés uniquement à des fins de description compte tenu que les clusters ont été choisis pour maximiser les différences entre les observations des différents clusters. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent donc pas être interprétés comme tests de l'hypothèse selon laquelle les moyennes du cluster sont égales ; Z-SCORE : scores standardisés des moyennes sur la variable Valeurs organisationnelles ; Z-SCORE : scores standardisés des moyennes sur la variable Valeurs professionnelles.

Pour valider la solution de cluster retenue, il faudrait vérifier que l'équilibre entre la taille des différents clusters est atteint (pas de groupes exagérément grands ou petits en effectif). Les

tests ANOVA de la différence intergroupes doivent dans ce cas être significatifs. Ce qui veut dire que l'appartenance à un cluster permet de différencier de façon pertinente les différents clusters d'individus. Pour cela, des tests post-hoc (Bonferroni ou Scheffé) ont été réalisés en prenant comme variables dépendantes les scores standardisés (z score) des items *Valeurs professionnelles* (VALPROF) et *Valeurs organisationnelles* (VALORG). On peut également observer le nombre d'itérations nécessaires avant d'obtenir des clusters stables en comparant plusieurs solutions possibles.

La méthode de classification retenue est celle dite des nuées dynamiques, qui consiste en plusieurs itérations permettant d'affecter au mieux les individus à des clusters différents selon la distance (euclidienne) au centre du cluster. La solution obtenue lors de la première itération (laquelle vise à associer le centre des k classes à k objets (individus) aléatoires) n'étant pas optimale, plusieurs itérations ont été nécessaires. À chaque fois, les centres des clusters ont été redéfinis et les individus réaffectés aux différents clusters par l'outil SPSS®, ainsi de suite jusqu'à atteindre une convergence. C'est-à-dire le moment à partir duquel les itérations supplémentaires n'apportent pas de changements substantiels aux centres des différents clusters (Vermunt & Magidson, 2002). Cette convergence est atteinte au bout de 16 itérations dans notre cas (voir Tableau 112 en Annexe 20).

Les analyses de variance montrent ensuite dans le Tableau 54 ci-dessous que les deux variables (*Valeurs organisationnelles* et *Valeurs professionnelles*) sont pertinentes pour distinguer les différents sous-groupes :  $F(3, 1971) = 1874.720, p < .01$  pour les *Valeurs organisationnelles* et  $F(3, 1963) = 2224.181, p < .01$  pour les *Valeurs professionnelles*.

Tableau 54 : ANOVA - Valeurs organisationnelles et professionnelles

	Cluster		Erreur		F	Sig.
	Carré moyen	ddl	Carré moyen	ddl		
<i>INDEX VALEURS ORGANISATIONNELLES</i>	487.244	3	0.260	1971	1874.720	0.000
<i>INDEX VALEURS PROFESSIONNELLES</i>	506.365	3	0.228	1963	2224.181	0.000

NOTES : Les tests F doivent être utilisés uniquement à des fins de description compte tenu que les clusters ont été choisis pour maximiser les différences entre les observations des différents clusters. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent donc pas être interprétés comme tests de l'hypothèse selon laquelle les moyennes du cluster sont égales ; ddl : degré de liberté ; ZIDXVALORG : scores standardisés des moyennes sur la variable Valeurs organisationnelles ; ZIDXVALPROF : scores standardisés des moyennes sur la variable Valeurs professionnelles

On constate également (voir Figure 19 ci-dessous) des groupes relativement homogènes : un groupe alignement total perçu *Organisation publique et Emploi public* (N = 797) ; un groupe alignement total perçu *Organisation hybride et Emploi hybride* (N = 183) ; un groupe

dissonance perçue *Emploi public vs Organisation hybride* (N = 597)<sup>181</sup> ; et enfin un groupe dissonance perçue *Organisation publique vs Emploi générique* (N = 390).

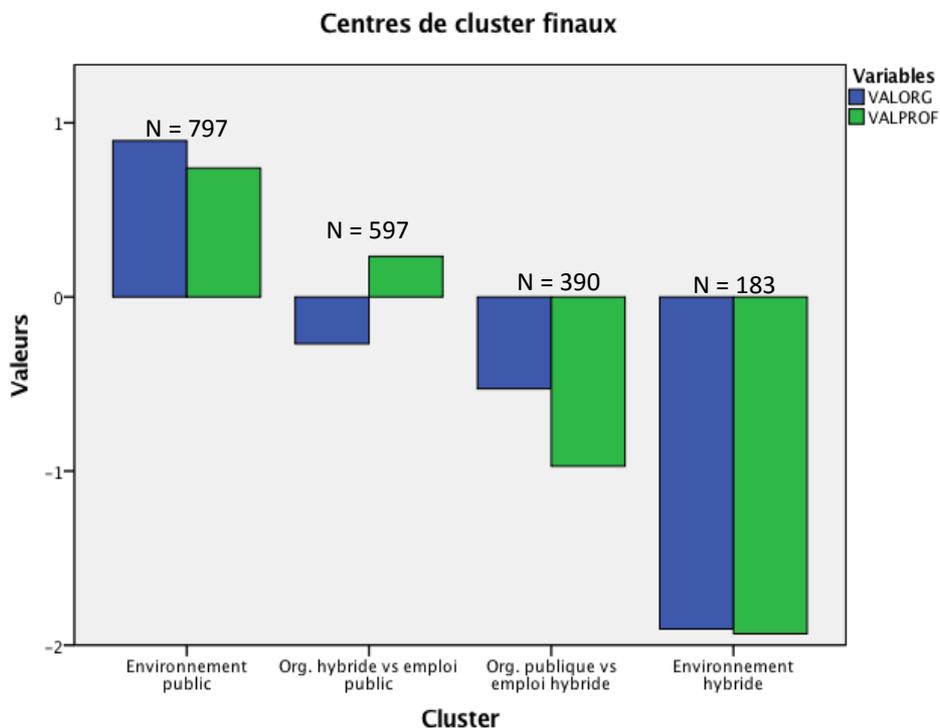


Figure 19 : Quatre configurations de publicité de l'environnement de travail

Un modèle alternatif à cinq groupes révèle un groupe supplémentaire d'alignement "négatif" organisation hybride et emploi générique. Ce modèle n'apporte toutefois pas d'information substantielle si ce n'est qu'on pourrait subdiviser le cluster des hybrides en deux groupes dont l'un serait un peu moins hybride (voir représentation graphique en Annexe 21 – Figure 40). De plus notre modèle à quatre clusters offre des caractéristiques assez satisfaisantes pour sa validation. D'autre part, nous reconnaissons une certaine similitude entre les clusters 3 (Organisation publique & Emploi hybride) et 4 (Environnement hybride) sur la Figure 19 ci-dessus ; toutefois le choix a été fait de conserver ces catégorisations à des fins analytiques, et surtout de sorte à garder toute la cohérence de notre raisonnement initial.

<sup>181</sup> Nous proposons en Annexe 8 les statistiques descriptives des dix-huit ancres d'engagement au travail dans le secteur public suisse, réparties par configuration de publicité.

*Adéquation Personne-environnement de travail (opérationnalisation)*

L'échelle validée du PE-FIT sert de mesure de l'Adéquation personne environnement de travail. Nous rappelons à toutes fins utiles que cette échelle a été complétée pour la Suisse par une sous échelle d'adhésion aux réformes de type NMP dans le secteur public (Giauque et al., 2014). Nous comparons dans le Tableau 55 ci-après, cette fois-ci en utilisant notre échantillon global (et non uniquement les répondants francophones mobilisés pour les AFC), les consistances internes obtenues dans notre étude à celle de D. Giauque et al. (2014).

Tableau 55 : Comparaison de nos indices de consistance interne avec ceux de Giauque and al. (2014)

Dimensions	Alpha de Cronbach (Thèse)	Nb d'éléments	Alpha de Cronbach – Giauque et al. (2014)
P-ORG Fit	<b>0,919</b>	4	0,917
P-JOB Fit	<b>0,873</b>	4	0,863
P-GROUP Fit	<b>0,745</b>	4	0.820
P-VOC. Fit	<b>0,753</b>	2	0,797
P-R Fit	<b>0,891</b>	5	0,884
<b>Échelle globale</b>	<b>0,904</b>	19	NDISP

NOTES : ORG : Adéquation avec l'organisation ; JOB : Adéquation avec l'emploi ; GROUP : Adéquation avec l'équipe ; VOC : Adéquation avec la profession ; R : Adhésion aux réformes de type Nouveau management public (NMP) ; NDISP : non disponible.

Comme on peut le constater, les consistances internes des différentes dimensions du PE-FIT mesurées dans cette thèse sont globalement comparables à celles validées par la recherche. La dimension GROUP (en fait TEAM dans la présente recherche) a certes un niveau légèrement en deçà comparativement à l'étude de Giauque et al. (2014), mais notre niveau du coefficient de Cronbach (.745) reste tout de même acceptable. Non seulement ces niveaux de consistance interne nous autorisent à créer pour chaque dimension du Fit un index sommatif, mais ils permettent également de calculer un index global de PE-FIT pour chaque répondant.

### *Variables dépendantes*

En conservant la même logique que celle utilisée de la phase qualitative, les ancres d'engagement ont été mesurées dans notre échelle par des questions portant sur l'attachement, l'importance et la loyauté (à l'ancre). Les données récoltées ont fait l'objet d'une moyenne afin de calculer un index reflétant ces trois caractéristiques essentielles de l'engagement au travail (attachement, affect ou importance, et loyauté)<sup>182</sup>.

### *Variables de contrôle*

Les variables de contrôle sont au nombre de treize, dont certaines ont déjà été évoquées dans la partie consacrée aux tests d'invariance. Exception faite de l'ancienneté dans la fonction, l'ancienneté dans l'organisation, les différentes tranches d'âge, le niveau d'éducation (ou le diplôme) et le niveau hiérarchique qui sont des variables ordinales, les autres variables de contrôles sont nominales. Dans ce dernier groupe, on retrouve les variables dichotomiques suivantes : Catégorie d'emploi (spécialiste au cœur de l'activité organisationnelle = 1, ou employé de support généraliste = 2), Contact avec les usagers (oui = 1 ou non = 0), le Genre (féminin = 1 ou masculin = 2), le fait que l'emploi exercé ait une dimension émotionnelle (oui = 1 ou non = 0), une expérience professionnelle dans le secteur privé (oui = 1 ou non = 2).

Autrement, les variables nominales restantes concernent la Langue maternelle (français = 1, allemand = 2 ou italien = 3), le Niveau institutionnel auquel l'on travaille (fédéral = 1, cantonal = 2, communal = 3), la Classe professionnelle (administration publique = 1, services publics lucratifs = 2 et services publics non lucratifs = 3), le Type de contrat (CDI = 1, CDD<sup>183</sup> = 2, Stagiaire = 3 ou Apprenti-e = 4). Finalement le Niveau hiérarchique (employé-e = 1, cadre = 2 ou membre de la direction = 3)<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> Le Tableau 114 de l'Annexe 22 présente les statistiques de fiabilité de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail dont l'Alpha de Cronbach global est de 0.906 (et 0.908 en se basant sur les données standardisés). On peut également voir que chacun des items du tableau offre une bonne corrélation (> .30) avec tous les autres (voir la colonne intitulée "Carré de la corrélation multiple").

<sup>183</sup> CDI : Contrat à durée indéterminé ; CDD : Contrat à durée déterminée.

<sup>184</sup> Les Tableaux de fréquence de ces différentes variables de contrôle ayant déjà été présentés dans la partie consacrée aux statistiques descriptives, ils ne seront pas repris ici. Nous passons donc ci-après à l'examen des propositions de recherche et aux tests des hypothèses.

## 8.4. Résultats : tests des propositions et hypothèses de recherche

Avant d'aborder concrètement les analyses quantitatives, clarifions la logique générale adoptée dans cette thèse pour répondre à nos principales questions de recherche : une première catégorie de questions porte sur le caractère dominant (saillant) des ancrés d'engagement préalablement identifiées. Pour déceler les ancrés dominantes d'engagement au travail dans notre étude, les moyennes standardisées (z-scores) calculées sur les dix-huit ancrés sont comparées. Un classement est ensuite proposé pour l'ensemble des répondants, puis pour différentes catégories pertinentes de notre recherche : caractéristiques démographiques ou de l'emploi, domaines de politique publique, ou encore configuration particulière de publicitude. En complément de la comparaison des moyennes standardisées, une approche plus fine a consisté en une analyse des profils latents ressortant de nos dix-huit ancrés d'engagement au travail. Dans ce cadre les facteurs finalement retenus après une AFE, puis une AFC, ainsi que leurs ancrés constituantes, peuvent être d'emblée considérés comme les ancrés dominantes d'engagement au travail ressortant de notre échantillon.

Une seconde série de questions porte sur la publicitude des ancrés d'engagement au travail considérées dans cette étude. Cette publicitude avait préalablement été analysée à partir de critères théoriques. Nous proposons comme tests confirmatoires des analyses de variance et de régression évaluant l'importance de ces ancrés sous diverses conditions de publicitude. Pour rappel, les quatre conditions retenues pour la présente recherche apparaissent d'abord comme deux conditions de "FIT"<sup>185</sup> (cf. Tableau 2 au Chapitre I) : alignement Organisation publique & Emploi public ; et Organisation hybride & Emploi générique. Ensuite comme deux conditions de "MISFIT"<sup>186</sup> : dissonance Organisation publique vs Emploi hybride ; et Organisation hybride vs Emploi public.

*In fine*, nous proposons de valider notre modèle d'Engagement public multi-ancres au travail par l'estimation d'un modèle structurel permettant d'en spécifier également les antécédents, ainsi que le lien entre ces ancrés d'engagement au travail et l'intention de faire carrière dans son activité actuelle, l'attachement aux valeurs publiques, puis l'attachement au service aux autres.

---

<sup>185</sup> Congruence

<sup>186</sup> Dissonance

### 8.4.1. Analyse quantitative des propositions de recherche

Rappelons ci-après notre première proposition :

**P1** : l'engagement au travail dans le secteur public porte principalement sur des ancrs autres que l'organisation

Les moyennes standardisées des ancrs d'engagement, classées par ordre de grandeur, sont données dans le Tableau 56 ci-après. Ces scores standardisés présentent l'avantage de comparer entre eux des variables n'ayant pas la même distribution. En fait une transformation visant à les placer sur un pied d'égalité (Salkind, 2016). Comme il s'agit ici de faire ressortir les ancrs dominants de l'engagement au travail chez nos répondants, les scores standardisés permettront de repérer aisément les ancrs qui s'éloignent significativement de la moyenne collective (centrée à zéro). Cette évaluation se fonde alors sur le nombre de déviations standards de la moyenne (par rapport au score calculé) pour une ancre donnée. Les scores positifs se positionnent ainsi au-dessus de la moyenne, tandis que les scores négatifs indiquent un positionnement en deçà de la moyenne calculée pour l'ensemble des répondants. Le classement des moyennes standardisées ci-dessous confirme une fois de plus la faible place occupée par l'ancre *Organisation* lors des analyses qualitatives ( $M = 2.51$  ;  $z = - 1.63$ ).

Tableau 56 : Moyennes et moyennes standardisées des ancrs d'engagement au travail

ANCRES	MOY	MOY STD
IDENTITE DE ROLE	3.28	1.87
EQUIPE DE TRAVAIL	3.14	1.26
DYNAMIQUES D'INTERACTIONS SOCIALES	3.05	0.83
PROFESSION	3.01	0.64
TEMPS PUBLIC	3.01	0.63
DEVELOPPEMENT PERS. ET PROF.	3.00	0.58
SUPERVISEUR	2.99	0.54
SERVICE PUBLIC	2.98	0.52
BUTS PUBLICS	2.88	0.04
INNOVATION	2.86	-0.02
SECURITE ET STABILITE	2.85	-0.07
IMPACT SOCIAL ET SOCIETAL	2.83	-0.18
VALEURS PUBLIQUES	2.82	-0.23
USAGERS-CLIENTS	2.77	-0.44
EMPLOI	2.74	-0.60
WORKDESIGN	2.58	-1.32
ORGANISATION•	2.51	-1.63
POLITIQUES PUBLIQUES	2.35	-2.36

La représentation graphique des moyennes standardisées obtenues sur chaque ancre d'engagement par l'ensemble de l'échantillon donne la Figure 20 ci-dessous. Cette dernière fait ressortir les ancres dominantes suivantes (Une ancre est d'autant plus saillante que son score  $z$  s'éloigne substantiellement de la moyenne standardisée qui est zéro. Nous avons retenu celles qui s'éloignent de  $z = .50$  au moins) : l'*Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* (IDC,  $M = 3.28$  ;  $z = 1.87$ ), l'*Équipe de travail* (TEAM,  $M = 3.14$  ;  $z = 1.26$ ), les *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC,  $M = 3.05$  ;  $z = 0.83$ ), la *Profession* (PROF,  $M = 3.01$  ;  $z = 0.64$ ), le *Temps public* (TPSPUBL,  $M = 3.01$  ;  $z = 0.63$ ), Le *Développement personnel et professionnel* (DEV,  $M = 3.00$  ;  $z = 0.58$ ), le *Superviseur* (LEAD,  $M = 2.99$  ;  $z = 0.54$ ) et le *Service public* (SPUBL,  $M = 2.98$  ;  $z = 0.52$ ). Bien que positive, la moyenne standardisée de l'ancre *Buts publics* se confond presque avec la moyenne pour tout le groupe (BPUBL,  $M = 2.88$  ;  $z = 0.04$ ). Nous ne pouvons donc pas la compter parmi les ancres d'engagement particulièrement saillantes pour notre échantillon.

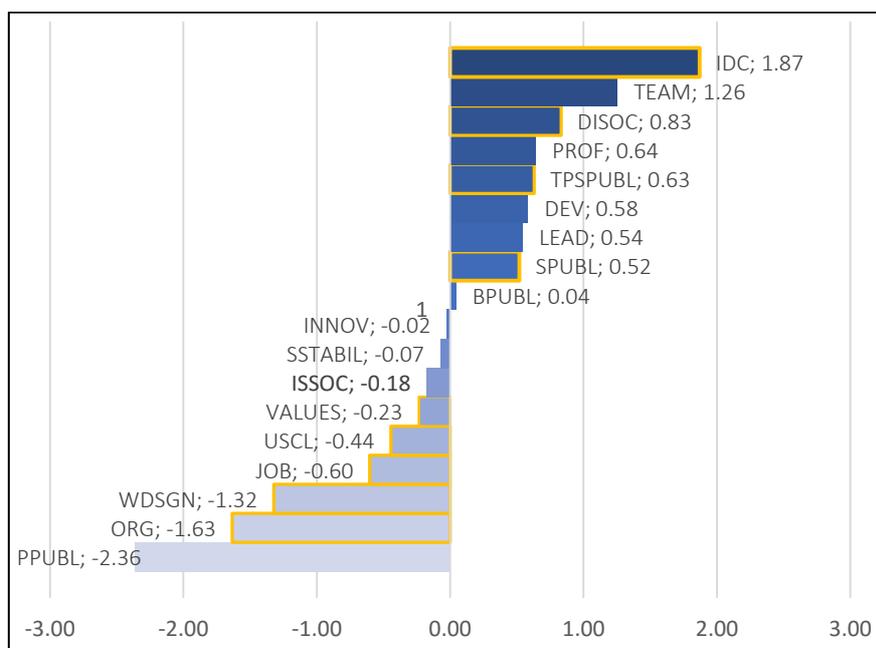


Figure 20 : Ancres d'engagement dominantes sur l'ensemble de l'échantillon

Comme anticipé lors de la phase qualitative de cette étude, la dimension organisationnelle de l'engagement au travail n'est pas très saillante (ORG,  $M = 2.51$  ;  $z = -1.63$ ). Elle s'éloigne en effet du centre zéro et figure en plus parmi les scores standardisés les plus bas. De même la moyenne standardisée pour l'ancre *Sécurité et stabilité* (SSTABIL,  $M = 2.85$  ;  $z = -0.07$ ) semble se confondre avec le zéro. Ce qui montre bien qu'il ne s'agit pas d'une ancre particulièrement saillante dans notre échantillon. On remarque aussi que la moyenne pour l'ancre *Politiques publiques* (PPUBL) apparaît comme très faible et très éloignée de la moyenne collective (PPUBL,  $M = 2.35$  ;  $z = -2.36$ ).

La logique des ancres dominantes de l'engagement au travail dans le secteur public peut être poussée plus loin pour s'intéresser à divers cas de figure dont les plus intéressants sont la comparaison par catégorie d'emploi (spécialiste ou employé de support), par profil de carrière (mixte ou mono-public), par fréquence des contacts avec les usagers (en contact ou non avec les usagers-clients des services publics), et enfin par la nature (émotionnelle ou non) de l'emploi. Ces comparaisons graphiques apportent un niveau supplémentaire de détail quant aux ancres d'engagement au travail particulièrement dominantes en fonction des différentes variables mobilisées. Les graphiques sont ensuite complétés par des tests  $t$  ( $t$ -test) de différence des moyennes (tests comparant deux échantillons indépendants), que nous détaillons dans les Annexes 25 à 28 pour rester parcimonieux. Rappelons que ces comparaisons sont toutes basées sur les moyennes standardisées de nos variables.

La première comparaison (Figure 21) porte sur le contraste entre deux catégories d'emploi : d'abord celle des employés dont les tâches s'inscrivent dans le *Core business* de leur organisation (typiquement le cas de l'architecte ou de l'urbaniste travaillant au Service cantonal de l'urbanisme) – code = 1. Ensuite la catégorie des employés de support (typiquement le cas de l'informaticien de métier ou de la secrétaire de direction travaillant dans le même Service cantonal de l'urbanisme) - code = 2.

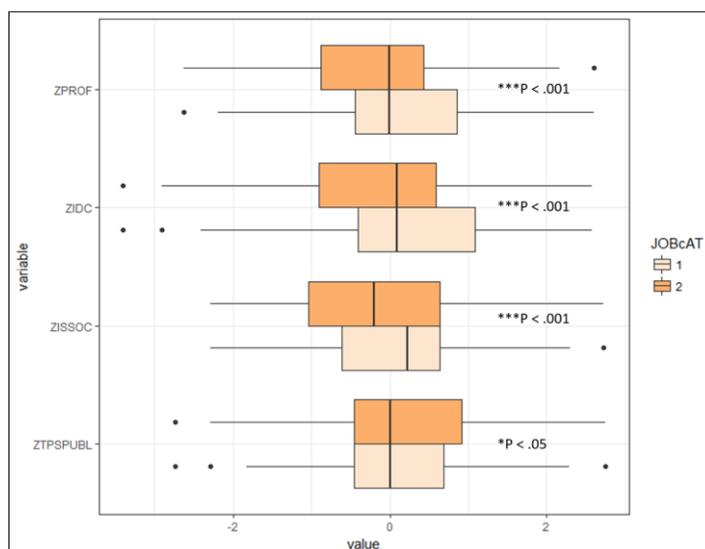


Figure 21: Comparaison des ancres d'engagement au travail selon la catégorie d'emploi (public vs non public)

On remarque que les différences les plus importantes entre ces deux groupes se concentrent sur quatre ancres en particulier (nous retenons une valeur de F-ratio  $> 2$ , la moyenne pour cette comparaison intergroupes). Ainsi la différence la plus importante concerne l'ancre *Identité de rôle et de carrière - Sens de l'emploi* pour laquelle les employés de la catégorie d'emploi "public" sont plus engagés (ZIDC,  $t(1064.304) = 3.419$ ,  $p < .01$ ). Ils sont également plus engagés envers les ancres *Impact social et sociétal de l'activité* (ZISSOC,  $t(1736) = 4.510$ ,  $p$

< .01) et *Profession* (ZPROF,  $t(1737) = 4.969, p < .01$ ). Par contre, les employés publics occupant des postes génériques sont comparativement plus engagés sur l'ancre *Temps public* (ZTPSPUBL,  $t(1736) = -2.037, p < .05$ ).

La deuxième comparaison spécifique entre les ancres d'engagement au travail concerne le profil de carrière. Avec un parcours professionnel qui s'est exclusivement déroulé dans le secteur public (code = 2), l'employé développe peut-être des valeurs divergentes de celles des personnes ayant déjà connu une expérience professionnelle dans le secteur privé (code = 1).

La Figure 22 ci-dessous permet de comparer ces deux situations.

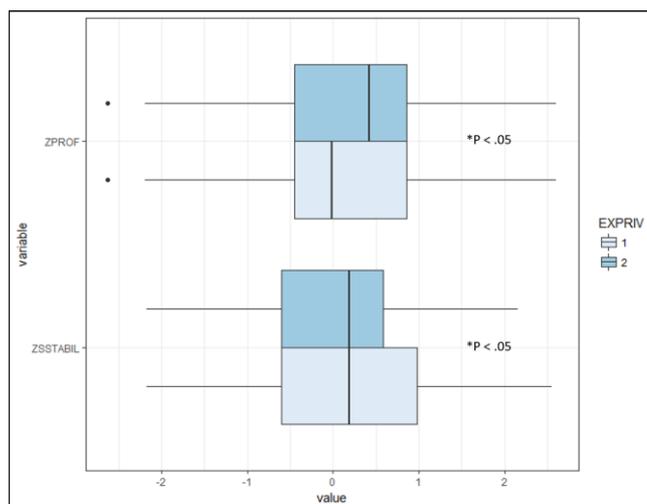


Figure 22: Comparaison des ancres d'engagement au travail - profil professionnel (mixte ou public)

Deux ancres d'engagement départagent les employés ayant préalablement eu une expérience professionnelle dans le secteur privé (carrière mixte) de leurs collègues à la carrière exclusivement publique. En l'occurrence, l'ancre *Sécurité et stabilité de l'emploi* (ZSSTABIL,  $t(647.048) = -2.437, p < .05$ ) est plus saillante chez les employés au profil mono-public ; idem pour l'ancre *Profession* (ZPROF,  $t(551.019) = -2.049, p < .05$ ).

La troisième comparaison oppose les employés habituellement au contact des usagers clients des services publics (code = 1) et ceux qui ne le sont pas (code = 2). La Figure 23 ci-dessous illustre graphiquement cette comparaison.

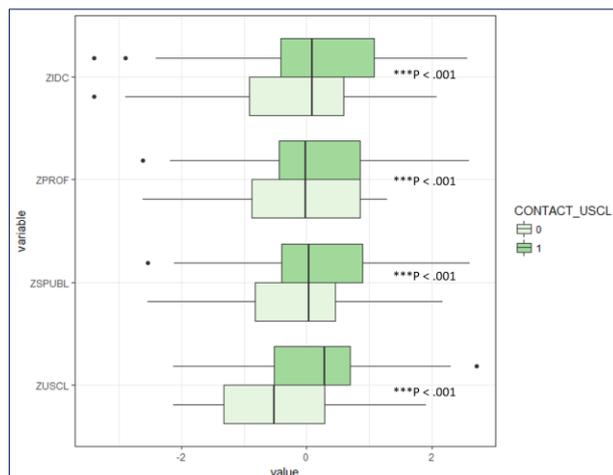


Figure 23: Comparaison des ancres d'engagement au travail - contact ou non avec le public

Les tests  $t$  de différence des moyennes sont significatifs pour un nombre important d'ancres d'engagement dont nous ne commenterons que les plus importantes (nous retenons une valeur de F-ratio  $> 3$ , le maximum pour cette comparaison intergroupe étant un F-ratio = 7.42, pour différencier les moyennes les plus faibles des moyennes les plus élevées). Il ressort de cette analyse que la différence la plus importante entre les employés publics confrontés au usagers-clients et ceux qui ne le sont pas se situe justement au niveau de l'engagement envers les *Usagers-clients des services publics* (ZUSCL,  $t(1053.605) = 7.425$ ,  $p < .001$ ). Les employés au contact du public sont également plus engagés envers le *Service public* (ZSPUBL,  $t(1042.164) = 4.534$ ,  $p < 0.001$ ), et la *Profession* (ZPROF,  $t(1971) = 3.953$ ,  $p < 0.001$ ). Enfin, les employés au contact des usagers sont plus engagés envers leur *Identité de rôle et de carrière* (ZIDC,  $t(1972) = 2.777$ ,  $p < 0.001$ ).

La dernière comparaison spécifique des ancres dominantes d'engagement au travail (voir Figure 24 ci-dessous) s'est intéressée au contraste entre les employés occupés à des fonctions faisant appel à leurs émotions (code = 1). On trouve de tels profils chez des personnes devant prendre des décisions difficiles dans les secteurs de la santé, de la justice etc. L'autre groupe se compose des employés dont le travail n'implique quasiment pas de charge émotionnelle (code = 0).

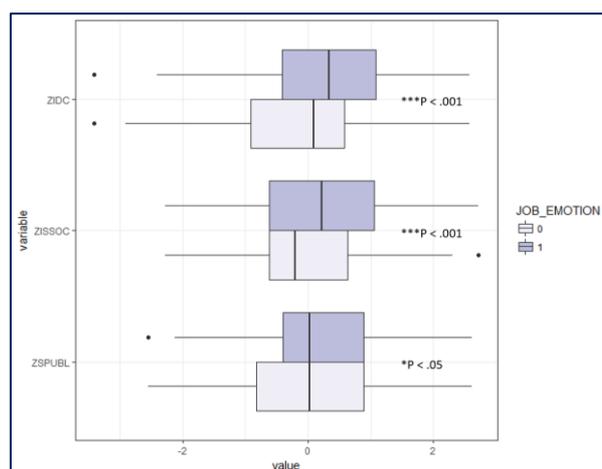


Figure 24: Comparaison des ancres d'engagement au travail - emplois émotionnels ou non

Comparativement aux employés occupant des postes non émotionnels, les salariés exerçant des tâches émotionnelles se distinguent ( $F\text{-ratio} > 3$ ) par leur engagement plus saillant sur les ancres de service, en l'occurrence donc les ancres *Services publics* (ZSPUBL,  $t(1972) = 2.276$ ,  $p < .05$ ), *Impact social et sociétal des activités* (ZISSOC,  $t(1970) = 4.517$ ,  $p < .001$ ), ainsi que l'ancre *Identité de rôle et de carrière – Sens de l'emploi* (ZIDC,  $t(1240.620) = 4.879$ ,  $p < .001$ ). À noter que les employés occupant des emplois émotionnels sont moins engagés envers la sécurité et la *Stabilité de leurs emplois* (ZSSTABIL,  $t(1971) = -4.462$ ,  $p < .001$ ) ou encore l'*Organisation* (ORG,  $t(1968) = -2.067$ ,  $p < .05$ ).

En s'intéressant d'avantage à ces ancres dominantes d'engagement au travail, nous pouvons à l'aulne des résultats quantitatifs, et en mobilisant les moyennes standardisées (voir Figure 20 supra), examiner la seconde Proposition de recherche :

**P2** : Les principales dimensions de l'engagement au travail sont individuelles et de service

L'analyse "thématique" des ancres dominantes pour l'ensemble de l'échantillon (identifiées par comparaison des moyennes standardisées) permet de distinguer trois principales orientations. Ainsi une dimension Sociale se cristallise autour du *Superviseur* (LEAD), de l'*Équipe de travail* (TEAM) et des *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC). À cette dimension sociale s'ajoute une dimension Individuelle formée par les ancres *Identité de rôle et de carrière – Sens de l'emploi* (IDC), *Profession* (PROF) et *Développement personnel et professionnel* (DEV). Enfin une dimension de Service se dégage avec les ancres *Services publics* (SPUBL), *Temps public* (TPSPUBL) et *Buts publics* (BPUPL). Ces trois dimensions de l'engagement multi-ancres au travail sont d'ailleurs confirmées par les analyses factorielles exploratoires portant sur les dix-huit ancres d'engagement au travail de cette thèse.

Si les trois dimensions, en l'occurrence de *Service*, *Sociale* et *Individuelle* semblent globalement confirmer celles préalablement déduites des analyses qualitatives, les ancres qui

les composent ne sont pas toujours les mêmes. Par exemple concernant la dimension sociale de l'engagement, les analyses qualitatives permettaient de faire ressortir l'ancre *Workdesign* (WDSGN). Or celle-ci qui n'apparaît pas comme dominante avec la confrontation des moyennes standardisées. Idem pour l'ancre *Valeurs* (VALUES) qui disparaît de la dimension individuelle lorsque celle-ci est analysée statistiquement. La dimension *Service* de l'engagement, quant à elle, est beaucoup plus symptomatique de ces divergences, dans la mesure où deux nouvelles ancrées (*Temps public* - TPSPUBL et *Buts Publics* - BPUBL) apparaissent qui ne faisaient pas partie de l'orientation de Service lors des analyses qualitatives.

La proposition P2 peut être davantage examinée en regard notre Hypothèse H1 qui débute la partie ci-après consacrée aux tests d'hypothèses.

#### 8.4.2. Tests des hypothèses de recherche

Au total, sept hypothèses sont testées : la première (H1) précise la typologie des ancrées d'engagement au travail proposée en P2. Les Hypothèses H2, H3, H4 et H5 portent spécifiquement sur la publicitude des ancrées d'engagement au travail découvertes dans la présente étude. Cette fois-ci, les ancrées plus ou moins publiques d'engagement au travail sont confrontées aux environnements de travail plus ou moins publics (selon la perception des répondants). C'est là qu'interviennent nos quatre configurations de publicitude, révélées par clustérisation des sous-échelles de Publicitude organisationnelle et de l'emploi (voir supra Chapitre VIII – 8.3.5). L'hypothèse H6 élargit cette analyse en comparant les effets différenciés de la publicitude de l'organisation et de la publicitude de l'emploi sur les différentes ancrées d'engagement au travail retenues. L'hypothèse H7 rappelle enfin la logique d'Adéquation personne-environnement de travail adoptée tout au long de cette étude (PE-FIT). Il s'agit alors de tester à quel point le l'Adéquation avec l'environnement de travail (PE-FIT) permet de différencier les ancrées d'engagement au travail à forte publicitude de celles non spécifiquement publiques. Nous commençons par la première hypothèse :

**H1** : *Les principales ancrées de l'engagement au travail chez les employés publics sont le Service public, la Carrière, les Buts et missions organisationnelles et le Workdesign (soit la conception de la valeur travail et son organisation concrète d'un point de vue managérial).*

Cette hypothèse peut être vérifiée à partir de l'analyse des profils latents effectuée lors de la phase de validation de notre échelle de mesure de l'Engagement multi-ancrées au travail. Pour rappel (voir le Tableau 57 ci-dessous), l'analyse factorielle exploratoire, après plusieurs itérations visant à épurer l'échelle des items ayant une trop faible saturation, a permis de dégager trois principaux facteurs qui expliquent 52.56 % de la variance totale. Cette structure factorielle reflète, rappelons-le, trois dimensions : un ancrage de "Service" représenté par les ancrées *Service public* (SPUBL), *Usagers-clients des services publics* (USCL), *Impact social*

et sociétal des activités (ISSOC) et Politiques publiques (PPUBL). Un ancrage "Développement" comprenant les ancres *Développement personnel et professionnel* (DEV), *Innovation publique* (INNOV), *Profession* (PROF) et *Workdesign* (WDSGN). Enfin un ancrage "Social" composé par les ancres *Équipe de travail* (TEAM) et *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC)<sup>187</sup>.

Tableau 57 : Structure issue de l'Analyse factorielle exploratoire

ANCRE	FACTEURS		
	SERVICE	DEVELOP	SOCIAL
SERVICE PUBLIC	<b>0,857</b>		
USAGERS CLIENTS	<b>0,797</b>		
IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL	<b>0,781</b>		
POLITIQUES PUBLIQUES	<b>0,580</b>		
DEVELOPPEMENT PERS. ET PROF.		<b>0,915</b>	
INNOVATION		<b>0,568</b>	
PROFESSION		<b>0,542</b>	
WORKDESIGN			
EQUIPE DE TRAVAIL			<b>0,902</b>
DYNAMIQUES D'INTERACTIONS SOCIALES			<b>0,666</b>

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ; Convergence de la rotation dans 4 itérations.

Cette première structure factorielle a été ensuite soumise à une Analyse factorielle confirmatoire (voir Tableau 58 ci-dessous). Lors de cette étape, un nouveau modèle à trois facteurs a été validé, lequel se démarque quelque peu du modèle issu l'AFE. Car il fait en effet disparaître les ancres *Innovation* (INNOV) et *Profession* (PROF) au profit de l'ancre *Workdesign* (WDSGN). Bien que ce modèle d'engagement au travail présente des indices d'ajustement très satisfaisants (voir Tableau 58 ci-dessous), nos analyses montrent qu'il y aurait potentiellement un facteur de second ordre ("GEN" sur la Figure 26 ci-après) réunissant les facteurs Développement et Social.

Tableau 58: Indices d'ajustement du modèle d'Engagement multi-ancres à trois facteurs

MODELE	CHI2	DL	CHI2/DL	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE	NFI	CFI	AIC	CAIC
3 FACTEURS	91.591	16	5.724	0.985	0.967	0.027	0.057	0.153	0.98	0.984	131.59	257.48

<sup>187</sup> Comme nous l'indiquions lors de la phase de validation des facteurs retenus dans l'Analyse factorielle exploratoire (AFE), le score factoriel de l'ancre Workdesign (WDSGN) ne ressort pas dans la matrice de rotation des facteurs ci-dessous parce qu'il se situe en dessous du seuil de 0.40 préalablement fixé.

Sur le modèle tridimensionnel de la Figure 25 ci-après, on peut voir que les facteurs *Développement* et *Social* affichent une corrélation de .80. L'ajout d'un facteur de second ordre (Figure 26) permet de faire baisser cette forte corrélation inter factorielle. Ce modèle présente lui aussi une bonne qualité d'ajustement aux données empiriques.

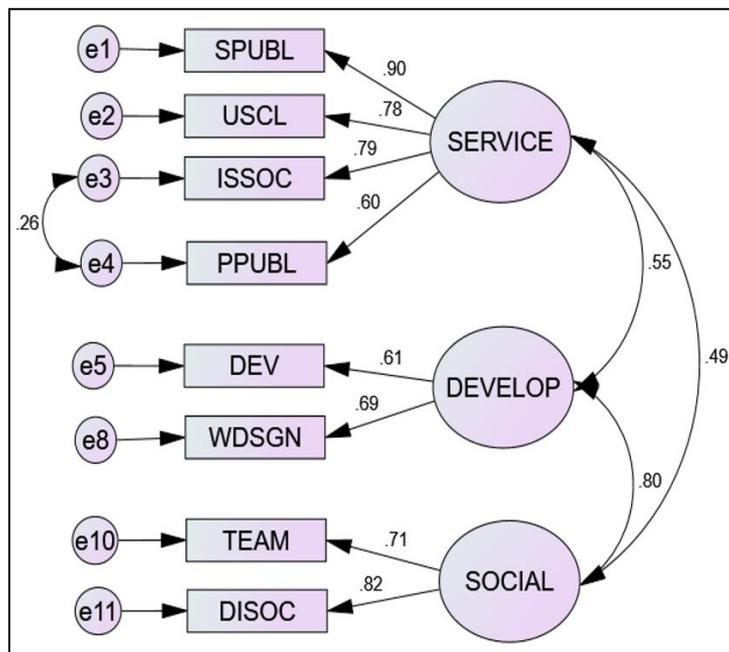


Figure 25 : Modèle de mesure de l'Engagement multi-ancres au travail

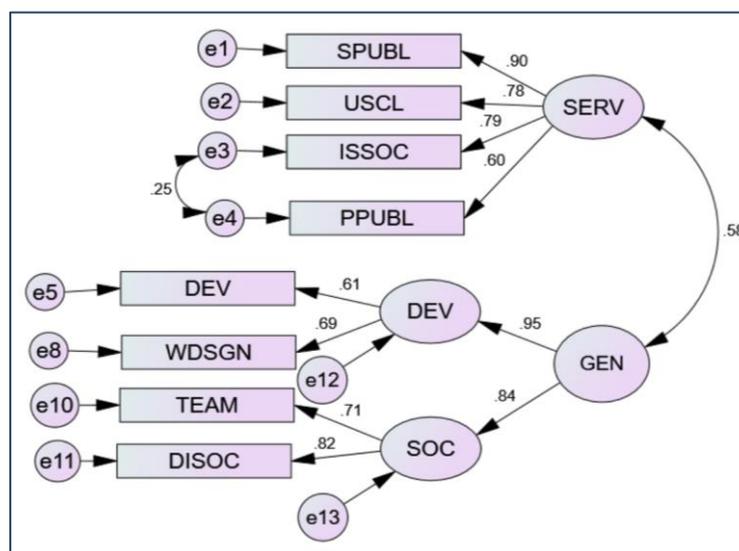


Figure 26 : Modèle de mesure avec un facteur de second ordre

L'hypothèse H1 se vérifie donc partiellement dans la mesure où la dimension de service ressort de l'analyse confirmatoire de l'échelle, mais pas forcément les autres dimensions hypothétisées. Par contre une fois de plus, la dimension organisationnelle semble se fondre dans une dimension sociale plus large incluant dans notre cas l'*Équipe de travail* (TEAM) et les *Dynamiques d'interaction sociales* (DISOC).

En définitive, l'AFC permet de valider une typologie des ancres d'engagement au travail dans le secteur public. Celle-ci peut être ensuite mobilisée pour des analyses de profils d'engagement au travail dans le secteur public. Ces profils seraient en effet constitués par différentes combinaisons (niveaux) des ancres *Service*, *Développement* et *Social*.

Afin de tester comment ces profils diffèrent entre les quatre environnements de travail de cette thèse, nous avons réalisé une analyse centrée sur les personnes (A. J. Morin et al., 2016; Vandenberghe & Stanley, 2012)<sup>188</sup>. Cette technique, rappelons-le, permet d'identifier des sous-groupes de notre échantillon en fonction de différentes combinaisons des mêmes variables. Nous avons choisi pour ce faire de comparer différents profils impliquant des combinaisons des macro-ancres : *Service*, *Développement* et *Social* (il s'agit en fait de comparer les moyennes standardisées de ces variables). Le Lambda de Wilks = .97,  $F(6, 3918) = 2.55$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .014$  confirme que nos profils d'engagement diffèrent significativement entre différentes modalités du facteur "*Publicité de l'environnement de travail*". Spécifiquement, La Figure 27 ci-après montre que les environnements public et hybride s'opposent diamétralement sur les trois macro-ancres. Cependant on remarque aussi qu'ils s'opposent davantage sur les macro-ancres *Service* et *Social* (comparativement à la macro-ancre *Développement*). Cette différence s'atténue par contre dans les environnements de travail où l'individu occupe un emploi public dans une organisation hybride, notamment sur les deux macro-ancres non spécifiquement publiques : *Développement* et *Social*. Toutefois, la différence entre cet environnement et l'environnement de travail hybride se creuse sur la macro-ancre *Service*. Il est intéressant de constater que les analyses Post-hocs (voir Annexe 29 pour le détail des statistiques descriptives, des analyses multivariées, des effets intersujets, ainsi que des tests post-hocs) montrent que l'environnement de travail hybride ne diffère pas significativement de l'environnement de travail où l'individu occupe un emploi générique dans une organisation publique.

Nous pouvons sur cette base conclure que le profil *public* d'engagement au travail se distingue par un engagement *Social* et de *Service* particulièrement marqués. *A contrario*, le profil hybride est identifiable par un fort engagement de type *Développement*.

---

<sup>188</sup> Modèle linéaire général, mesure répétées sur SPSS®

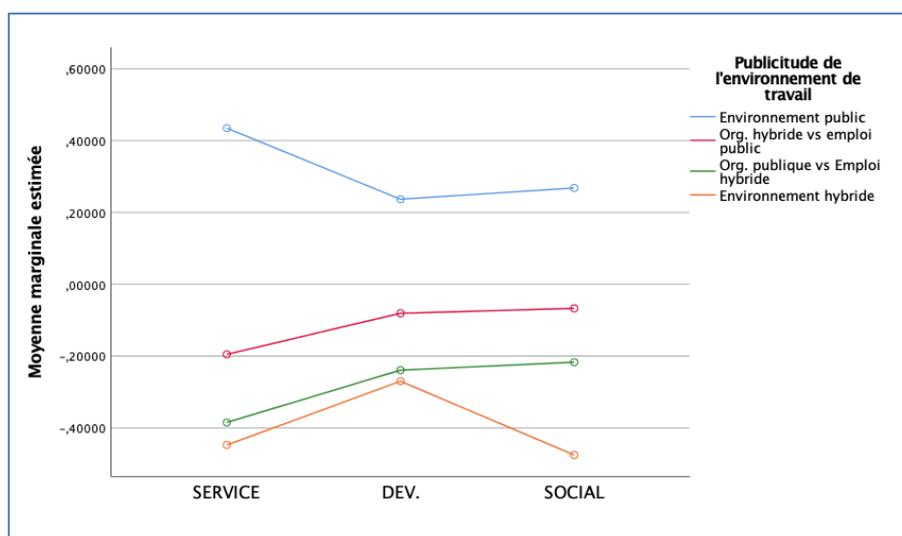


Figure 27 : Profils d'engagement au travail

Les hypothèses H2, H3, H4 et H5 seront testées ensemble grâce à deux procédures principales : d'abord une Analyse de variance (ANOVA), avec des tests post-hoc permettant de vérifier comment les répondants d'environnements de travail plus ou moins publics se distinguent sur les ancrés à forte publicité (*Service*), à publicité modérée (*Social*) et à faible publicité (*Développement*). Ensuite des tests complémentaires (par ex. modèles linéaires généralisés) aideront à affiner les résultats de l'ANOVA. Il s'agira alors de montrer la force de la relation entre différentes configurations de publicité du contexte de travail et les ancrés d'engagement. Pour rappel, ces quatre hypothèses sont libellées comme suit :

**H2** : les ancrés d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail publics présentent une forte publicité.

**H3** : à l'opposé, les ancrés d'engagement au travail des employés occupant des fonctions génériques dans des contextes de travail hybrides présentent une faible publicité (on peut également dire qu'elles sont potentiellement hybrides ou génériques).

**H4** : les ancrés d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail hybrides présentent une publicité modérée, possiblement liée à la fonction occupée.

**H5** : Les ancrés d'engagement au travail des employés occupant des fonctions génériques dans des contextes de travail publics présentent une publicité modérée, possiblement liée aux buts et missions organisationnelles (ou au domaine d'activités).

Étant donné que la série d'hypothèse à tester (H2, H3, H4 et H5) suppose de connaître lesquelles parmi nos ancrés d'engagement sont considérées comme des ancrés à forte ou faible Publicitude, nous rappelons ci-après le classement des ancrés d'engagement selon les trois critères de publicitude. Afin de privilégier la parcimonie, seules sont mobilisées ici les huit

ancres finalement retenues (suite aux Analyses factorielles exploratoire et confirmatoire) dans notre modèle de mesure<sup>189</sup> (voir le Tableau 59 suivant) :

Tableau 59: Ancres d'engagement au travail selon le niveau de publicité (extrait du Tableau 29)

ANCRES	DEFINITION	Locus de contrôle Public <sup>190</sup>	Valeurs	Intérêt Général	Niv. de publicité
PPUBL	Politiques publiques	+	+	+	+++
SPUBL	Service public	+	+	+	+++
ISSOC	Impact social et sociétal des activités exercées	+	+	+	+++
USCL	Usagers-clients des services publics	-	+	+	- ++
WDGN	Conception et organisation du travail	-	+	-	-- +
DEV	Développement personnel et professionnel	-	-	-	---
TEAM	Équipe de travail	-	-	-	---
DISOC	Dynamique d'interactions sociales	-	-	-	---

NOTES : +++ (Forte publicité saillante) ; - ++ ou --+ (moyenne publicité saillante) ; --- (faible publicité saillante) ; BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité et sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

On peut donc considérer les ancres *Politiques publiques* (PPUBL), *Service public* (SPUBL), *Impact social et sociétal de l'activité* (ISSOC) comme des ancres d'engagement à forte publicité ; les ancres *Usagers et clients des services publics* (USCL) et *Workdesign* (WDSGN) comme ancres à publicité modérée ; enfin les ancres *Développement personnel et professionnel* (DEV), *Équipe de travail* (TEAM) et *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) comme des ancres à faible publicité.

Nous passons à présent, avec la procédure ANOVA, au test des différences de moyennes (des ancres d'engagement) entre les quatre configurations de publicité de notre échantillon.

Le questionnaire ayant été construit de sorte que les répondants puissent de façon libre et indépendante répondre aux questions posées, nos observations peuvent être considérées comme indépendantes les unes des autres. Nous testons la normalité des résidus de nos différentes distributions à partir du test de Shapiro-Wilk, réputé plus robuste que celui de Kolmogorov-Smirnov (même si tous deux donnent des résultats quasi-similaires dans la

<sup>189</sup> Toutefois, le lecteur trouvera aussi en Annexe les analyses principales ANOVA (univariées et multivariées) effectuées dans le cadre de cette étude.

<sup>190</sup> Autorité, financement, localisation, ou plus globalement appartenance au domaine public.

plupart des cas). En cas d'anormalité de la distribution des résidus des variables indépendantes, l'hypothèse nulle est rejetée. Les tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk) montrent qu'aucune de nos variables dépendantes ne respecte cette condition (Voir en Tableau 114, Annexe 23)<sup>191</sup>.

La procédure ANOVA étant réputée "robuste" à la normalité, passons à l'examen de la condition d'égalité des variances Intergroupes. Cette dernière est d'autant plus importante qu'elle orientera par la suite le test post-hoc à utiliser. En cas d'égalité des variances, nous avons opté pour le test de Bonferroni. Là où les variances des variables dépendantes s'avèrent non-homogènes entre les groupes de comparaison, le test de Games-Howell est recommandé (Corbière & Larivière, 2014; Hair et al., 2006).

Nous présentons ci-après dans le Tableau 60 les moyennes obtenues sur chaque variable dépendante en fonction du groupe d'appartenance. Les groupes sont de tailles inégales : 797 employés perçoivent un alignement entre emploi public et organisation publique ; pour 596 employés, l'organisation qui les emploie est de type hybride alors qu'ils occupent une fonction publique ; 390 employés occupant des emplois génériques estiment travailler dans une organisation publique ; enfin pour 182 employés, on constate un alignement entre leur emploi générique et l'organisation hybride (ou managérialisée) dans laquelle ils travaillent. La distribution des moyennes montre à priori des scores plus élevés pour le groupe Environnement public comparativement à tous les autres groupes. Cela reste bien sûr à confirmer par l'ANOVA.

Tableau 60 : Moyennes selon le groupe d'appartenance (N = 1981)

ANCRE	GROUPE D'APPARTENANCE	N	MOY	SD	Err. std	Int. de conf. 95 % (moy.)			
						-	+	Min	Max
SPUBL	Environnement public	797	3.31	0.69	0.02	3.27	3.36	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.83	0.74	0.03	2.77	2.89	1.00	5.00
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.70	0.73	0.04	2.63	2.78	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.60	0.80	0.06	2.49	2.72	1.00	4.00

<sup>191</sup> Pour maximiser la puissance des analyses de variance de type ANOVA, l'échantillon analysé remplit idéalement les trois conditions suivantes : une indépendance des observations, la normalité de la distribution des résidus de la variable indépendante et l'homogénéité des variances (de la variable dépendante entre les groupes de comparaison). Rappelons que l'ANOVA est préférée à plusieurs test *t* en raison du risque d'inflation de l'erreur de type I (celle qui consisterait à rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle est vraie).

ANCRE	GROUPE D'APPARTENANCE	N	MOY	SD	Err. std	Int. de conf. 95 % (moy.)		Min	Max
						-	+		
PPUBL	Environnement public	797	2.63	0.88	0.03	2.57	2.70	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.23	0.83	0.03	2.16	2.30	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.09	0.77	0.04	2.01	2.17	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.12	0.85	0.06	2.00	2.25	1.00	4.00
ISSOC	Environnement public	796	3.12	0.75	0.03	3.07	3.18	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.69	0.76	0.03	2.63	2.75	1.00	4.33
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.58	0.75	0.04	2.51	2.66	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.54	0.83	0.06	2.42	2.66	1.00	4.00
USCL	Environnement public	796	3.07	0.78	0.03	3.02	3.12	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.65	0.79	0.03	2.59	2.72	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.50	0.78	0.04	2.42	2.58	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.44	0.82	0.06	2.32	2.56	1.00	4.00
WDSGN	Environnement public	796	2.74	0.74	0.03	2.69	2.79	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.51	0.68	0.03	2.45	2.56	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.44	0.76	0.04	2.36	2.51	1.00	5.00
	Environnement hybride	182	2.43	0.77	0.06	2.31	2.54	1.00	4.67
DISOC	Environnement public	796	3.25	0.73	0.03	3.20	3.30	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.99	0.74	0.03	2.93	3.05	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.90	0.76	0.04	2.82	2.97	1.00	5.00
	Environnement hybride	182	2.73	0.76	0.06	2.62	2.84	1.00	4.67
DEV	Environnement public	796	3.13	0.69	0.02	3.08	3.18	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	2.97	0.69	0.03	2.92	3.03	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	2.84	0.73	0.04	2.77	2.92	1.00	4.33
	Environnement hybride	182	2.82	0.81	0.06	2.70	2.94	1.00	5.00
TEAM	Environnement public	796	3.30	0.69	0.02	3.25	3.35	1.00	5.00
	Org. hybride vs Emploi public	596	3.11	0.69	0.03	3.06	3.17	1.00	4.67
	Org. publique vs Empl. générique	390	3.01	0.75	0.04	2.93	3.08	1.00	5.00
	Environnement hybride	182	2.83	0.79	0.06	2.72	2.95	1.00	4.67

NOTES : MOY : moyenne ; SD : écart-type ; Err. Std : erreur standard ; Int. de conf. : intervalle de confiance ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail ; Org.: organisation.

D'après les statistiques de Levene (voir en Tableau 115, Annexe 24), la condition d'égalité des variances n'est pas vérifiée pour les ancres *Service public* - SPUBL ( $F(3, 1961) = 3.508, p < .05$ ), *Politiques publiques* - PPUBL ( $F(3, 1961) = 3.490, p < .05$ ), *Workdesign* - WDSGN ( $F(3, 1960) = 3.025, p < .05$ ) et *Développement personnel et professionnel* - DEV ( $F(3, 1960) = 3.525, p < .05$ ). Ce qui implique que le test utilisé pour les vérifications post-hocs concernant ces variables sera celui de Games-Howell, tandis que le test de Bonferonni pourra être mobilisé pour les quatre ancres restantes d'engagement au travail (ancres d'engagement pour lesquelles la condition d'homogénéité des variances est respectée) : c'est-à-dire les ancres *Impact social et sociétal de l'activité* (ISSOC), *Usagers-clients des services publics* (USCL), *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) et *Équipe de travail* (TEAM).

Nous passons à présent dans le Tableau 61 ci-dessous à l'analyse des variances (ANOVA) consistant à tester si les différences intergroupes des moyennes observées sur chaque ancre sont significatives.

Tableau 61 : Variance de l'engagement multi-ancres - publicité de l'environnement de travail

ANCRES		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
SPUBL	Inter-groupes	157.691	3	52.564	100.544	0.000
	Intragroupes	1025.202	1961	0.523		
PPUBL	Inter-groupes	108.207	3	36.069	50.648	0.000
	Intragroupes	1396.520	1961	0.712		
ISSOC	Inter-groupes	119.132	3	39.711	68.210	0.000
	Intragroupes	1141.072	1960	0.582		
USCL	Inter-groupes	127.504	3	42.501	68.807	0.000
	Intragroupes	1210.679	1960	0.618		
WDSGN	Inter-groupes	34.767	3	11.589	21.744	0.000
	Intragroupes	1044.616	1960	0.533		
DISOC	Inter-groupes	61.611	3	20.537	37.556	0.000
	Intragroupes	1071.806	1960	0.547		
DEV	Inter-groupes	29.147	3	9.716	19.248	0.000
	Intragroupes	989.326	1960	0.505		
TEAM	Inter-groupes	45.365	3	15.122	29.543	0.000
	Intragroupes	1003.230	1960	0.512		

NOTES : DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail.

À partir des résultats des tests ANOVA du Tableau 61 ci-dessus, on constate que les employés publics sondés présentent des moyennes différentes selon leur appartenance aux quatre environnements de publicité. Ceci en allant des environnements les plus publics aux environnements hybrides. Une différence particulièrement marquée pour les ancres *Service public* ( $F(3, 1961) = 100.544, p < .01$ ), *Usagers-clients des services publics* ( $F(3, 1960) = 68.807, p < .01$ ), *Impact social et sociétal* ( $F(3, 1960) = 68.210, p < .01$ ) et *Politiques publiques* ( $F(3, 1961) = 50.648, p < .01$ ). Le lecteur remarquera que ces ancres sont également celles à forte publicité selon notre classement (voir le Tableau 59 supra). Malgré des coefficients F plus faibles, les niveaux des autres ancres restent tout de même significativement différents entre les quatre configurations de publicité. On peut affirmer sur cette base que la publicité de l'environnement de travail est significativement liée à l'ancre d'engagement au travail de l'employé. De même, cet effet semble davantage marqué lorsqu'il s'agit d'une ancre publique d'engagement. Par exemple l'ancre *Service public* affiche un coefficient  $F = 100.544, p < .01$ . Ce qui est bien éloigné du coefficient F d'une ancre non spécifiquement publique telle que l'ancre *Développement personnel et professionnel* ( $F(3, 1960) = 19.248, p < .01$ ).

Les tests post-hoc permettent de déterminer quels sous-groupes se démarquent le plus des autres en fonction de l'ancre d'engagement au travail examinée. Nous rappelons que ces tests diffèrent selon que la condition d'égalité des variances est remplie ou pas (en l'occurrence par les variables dépendantes) – voir Annexe 38 pour le détail des tests post hoc<sup>192</sup>.

Dans les commentaires qui suivent, nous parleront d'Environnement public pour désigner les cas d'alignement Organisation publique vs Emploi public ; d'Environnement hybride pour désigner les cas d'alignement Organisation hybride vs Emploi générique. Pour les deux autres cas de figure, le sigle OHEP servira à identifier les cas Organisation hybride vs Emploi public ; tandis que le sigle OPEH sera utilisé pour les cas Organisation publique vs Emploi générique (ou hybride).

Les tests post-hoc confirment les différences (voire la colonne *Différence de Moyennes* en Annexe 38) entre les environnements publics et les autres environnements. Ceci pour toutes les ancres d'engagement examinées. Ces différences sont particulièrement marquées entre les environnements dans lesquels les employés perçoivent un alignement organisation publique vs emploi public et les environnements hybrides. Ce qui nous autorise à valider la relation

---

<sup>192</sup> Dans le Tableau 134 en Annexe 38, le test de Bonferroni a été retenu en cas de variances égales, tandis que celui de Games-Howell nous a servi dans les cas de variances inégales.

suivante : Environnement public > OHEP<sup>193</sup> > OPEH > Environnement hybride. On remarque en outre que les employés des environnements de travail publics ont systématiquement les moyennes les plus élevées ( $p < .01$ ) non seulement sur les ancres d'engagement à forte publicitude (SPUBL, PPUBL, ISSOC), mais également sur celle n'ayant pas une forte publicitude selon notre classement (USCL, WDSGN, DEV, TEAM, DISOC).

Ces résultats suggèrent que nos répondants de l'environnement public sont globalement plus engagés quelle que soit l'ancre d'engagement au travail considérée. Ainsi donc, nous pouvons affirmer que les ancres d'engagement à forte publicitude distinguent de façon claire les répondants dont l'emploi public est aligné avec l'organisation publique. Ce résultat valide notre Hypothèse H2. Il valide également notre hypothèse H3 en montrant que les ancres d'engagement publiques sont systématiquement plus faibles dans les environnements hybrides. Toutefois, ces résultats de l'ANOVA ne permettent pas de dire que les ancres les moins publiques (donc hybrides ou génériques) sont comparativement plus saillantes dans les environnements hybrides.

Les hypothèses H4 et H5 prévoyaient une publicitude modérée pour les ancres d'engagement au travail des employés évoluant dans les environnements suivants : *Organisation hybride & Emploi public* ou *Organisation publique & Emploi générique*. Ce qui signifie que nous émettions l'hypothèse selon laquelle les moyennes des ancres à forte publicitude pour ces groupes d'employés seraient moins élevées que celles des environnements publics sans être plus faibles que les moyennes obtenues dans les environnements hybrides en comparaison intergroupes. Cette hypothèse se vérifie seulement pour l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public*. Elle se vérifie moins pour l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique* qui tend parfois à se confondre avec l'Environnement complètement hybride (voir Figure 18).

---

<sup>193</sup> OHEP : organisation hybride vs emploi public ; OPEH : organisation publique vs emploi hybride

Au final, les relations suivantes (voir Tableau 62) sont validées par les tests post-hoc de différence des moyennes (voir Annexe 38) :

Tableau 62 : Récapitulatif des tests Post-Hoc (voir Annexe 38 pour les tests post-hocs)

RÉSULTATS DES TESTS POST-HOC DE DIFFÉRENCES DE MOYENNES	ANCRE CONCERNEE
Environnement Public > OHEP > OPEH > Environnement Hybride	SERVICE PUBLIC
Environnement Public > OHEP > OPEH	POLITIQUES PUBLIQUES
Environnement Public > OHEP Environnement Public > OPEH Environnement Public > Environnement Hybride	IMPACT SOCIAL WORKDESIGN
Environnement Public > OHEP > Environnement Hybride Environnement Public > OHEP > OPEH	USAGERS
Environnement Public > OHEP > Envir. Hybride Environnement Public > OPEH	DYNAMIQUES D'INTERACTIONS SOCIALES
Environnement Public > OHEP > Environnement Hybride Environnement Public > Environnement Hybride	DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL
Environnement Public > OHEP > Envir. Hybride Environnement Public > OPEH > Envir. Hybride	EQUIPE DE TRAVAIL

NOTE :  $p < 0.05$  pour tous les tests ; OHEP : Organisation Hybride vs Emploi Public ; OPEH : Organisation Publique vs Emploi Générique.

Quelques constats peuvent encore être dressés à la lumière de ces résultats : globalement, nous rappelons que pour les ancres d'engagement au travail à forte publicité, la différence entre environnements publics et hybrides se trouve confirmée, validant la gradation suivante : *Environnement public > Environnement hybride* ( $p < .001$ ). De même les moyennes des ancres d'engagement dans l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public* restent (à l'instar des environnements publics) supérieures à celles relevées dans l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique* et dans l'Environnement hybride ( $p < .001$ ). On remarque également pour la majorité des ancres non spécifiquement publiques, que la différence entre l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique* et l'Environnement complètement hybride n'est pas significative. Au final les analyses révèlent une opposition systématique entre l'Environnement public et les trois autres environnements de travail, qu'ils soient dissonants ou alignés (*Organisation hybride & Emploi générique*).

Afin de creuser plus loin l'idée que les ancres d'engagement des environnements dissonants présentent une publicité "modérée" (H4 et H5), il faudrait également examiner quelle est la part de variance des ancres à moyenne publicité (USCL et WDSGN) dans l'appartenance de

nos répondants à ces deux environnements (Environnement *Organisation hybride & Emploi public* et Environnement *Organisation publique & Emploi générique*). Ceci dans la mesure où l'ANOVA à un facteur (la Publicitude de l'environnement de travail) et ses tests post-hocs ne permettent pas d'isoler cette variance. Pour ce faire, le facteur *Publicitude de l'environnement de travail* a été transformé en quatre variables dichotomiques (1 = appartenance ; 0 = exclusion), chacune représentant nos différentes configurations de publicitude. Ensuite une analyse de variance multiple (MANOVA - modèle linéaire généralisé) a confronté séparément ces quatre groupes aux ancres d'engagement au travail à moyenne publicitude (USCL et WDSGN) ici considérées comme des variables dépendantes. La même procédure sera développée pour examiner l'importance des ancres génériques ou à faible publicitude (DISOC, DEV, TEAM) dans l'Environnement hybride. Pour toutes ces analyses, seules les données concernant directement les variables indépendantes et dépendantes seront rapportées ici (le détail figurant en Annexe 37).

Afin de modérer à chaque fois nos analyses par les variables de contrôle les plus pertinentes, une procédure de sélection par élimination pas à pas a été utilisée : une fois rentrées dans un modèle de régression (avec tour à tour les huit ancres d'engagement au travail), les variables de contrôle sont ensuite séquentiellement éliminées en commençant par les variables ayant la plus petite probabilité de F (ou si la probabilité du coefficient F devient trop grande suite à l'élimination d'une variable). Plusieurs itérations sont ainsi effectuées jusqu'à ce que les variables restantes présentent une relation suffisante avec la variable dépendante pour ne pas être éliminées. Le lecteur peut consulter dans le Tableau 63 ci-après la synthèse des variables finalement retenues (voir Annexe 30 pour le détail de la procédure de sélection pas à pas). Il s'agit de celles présentant une corrélation significative avec les variables dépendantes au seuil de  $p < .05$ . Les tests de colinéarité indiquent des valeurs de VIF (le facteur d'inflation de la variance) en dessous de 10. Ils indiquent aussi des *Tolérances* éloignées de 0 et proches de 1 ; signe que nos variables de contrôle ne présentent aucun risque de colinéarité.

Tableau 63 : Récapitulatif des variables de contrôles pertinentes selon l'ancre d'engagement

	SPUBL	PPUBL	ISSOC	USCL	WDSGN	DISOC	DEV	TEAM
Âge	•	•	•	•		•	•	
Classe professionnelle				•			•	
Contact avec les usagers-clients	•		•	•	•	•		•
Niveau d'éducation	•			•	•			•
Expérience dans la fonction	•				•			
Travail émotionnel	•	•	•	•	•	•		
Catégorie d'emploi	•	•	•	•				

	SPUBL	PPUBL	ISSOC	USCL	WDSGN	DISOC	DEV	TEAM
Langue maternelle	•			•				
Niveau hiérarchique	•	•						
Niveau institutionnel	•	•	•	•				•
Genre	•			•	•	•	•	•

NOTES : toutes les relations testées sont significatives au seuil de  $p < 0.05$  ; variables dépendantes : SPUBL, PPUBL, ISSOC, USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail.

Pour finaliser le test des hypothèses H4 et H5, les ancres à moyenne et faible publicité seront intégrées dans un modèle linéaire généralisé, tout en contrôlant les variables pertinentes. Afin de privilégier la lisibilité de nos résultats, ces variables de contrôle ne sont toutefois pas incluses dans le Tableau 64 et le Tableau 65 suivants. Les sorties complètes incluant ces variables sont à retrouver dans l'Annexe 37.

Tableau 64 : MANOVA - ancres de l'Environnement Organisation hybride &amp; Emploi public

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sig.	Eta-carré partiel	Paramètre de non-centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	82.792 <sup>a</sup>	13	6.369	13.905	0.000	0.109	180.769	1.000
	USCL	178.224 <sup>b</sup>	13	13.710	25.610	0.000	0.183	332.928	1.000
	DISOC	53.345 <sup>c</sup>	13	4.103	8.180	0.000	0.067	106.346	1.000
	DEV	41.932 <sup>d</sup>	13	3.226	6.907	0.000	0.057	89.794	1.000
	TEAM	40.033 <sup>e</sup>	13	3.079	6.479	0.000	0.054	84.232	1.000
Constante	WDSGN	125.123	1	125.123	273.195	0.000	0.156	273.195	1.000
	USCL	68.687	1	68.687	128.310	0.000	0.080	128.310	1.000
	DISOC	139.081	1	139.081	277.267	0.000	0.158	277.267	1.000
	DEV	192.563	1	192.563	412.355	0.000	0.218	412.355	1.000
	TEAM	176.892	1	176.892	372.196	0.000	0.201	372.196	1.000
<b>OHEP</b>	<b>WDSGN</b>	2.329	1	2.329	<b>5.086</b>	<b>0.024</b>	<b>0.003</b>	5.086	<b>0.616</b>
	<b>USCL</b>	3.768	1	3.768	<b>7.039</b>	<b>0.008</b>	<b>0.005</b>	7.039	<b>0.755</b>
	<b>DISOC</b>	2.271	1	2.271	<b>4.528</b>	<b>0.034</b>	<b>0.003</b>	4.528	<b>0.566</b>
	DEV	0.118	1	0.118	0.252	0.616	0.000	0.252	0.079
	TEAM	0.138	1	0.138	0.291	0.590	0.000	0.291	0.084
Erreur	WDSGN	678.754	1482	0.458					
	USCL	793.349	1482	0.535					
	DISOC	743.391	1482	0.502					
	DEV	692.070	1482	0.467					
	TEAM	704.343	1482	0.475					

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sig.	Eta-carré partiel	Paramètre de non-centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

Variables dépendantes : USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail

a. R-deux = .109 (R-deux ajusté = .101) ;

b. R-deux = .183 (R-deux ajusté = .176)

c. R-deux = .067 (R-deux ajusté = .059)

d. R-deux = .057 (R-deux ajusté = .049)

e. R-deux = .054 (R-deux ajusté = .045)

f. Calcul à l'aide d'alpha = .05

L'analyse MANOVA pour l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public* révèle trois ancres particulièrement saillantes : les ancres *Usagers-clients des services publics* ( $F(1, 1496) = 7.039$ ,  $R^2$  ajusté = .176,  $p < .01$ ) ; *Workdesign* ( $F(1, 1496) = 5.086$ ,  $R^2$  ajusté = .101,  $p < .05$ ) et *Dynamiques d'interactions sociales* ( $F(1, 1496) = 4.528$ ,  $R^2$  ajusté = .059,  $p < .05$ ). Force est de remarquer que les ancres arrivant en tête (USCL et WDSGN) sont celles préalablement classées comme ayant une publicité modérée. Nous pouvons sur cette base affirmer que l'hypothèse H4 se confirme pour l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public*. Un environnement de travail dans lequel non seulement les ancres d'engagement au travail à forte publicité ont des niveaux moyens, mais également où les ancres à publicité modérée sont particulièrement saillantes.

L'analyse MANOVA pour l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique* donne le Tableau 65 suivant :

Tableau 65 : MANOVA - ancres de l'Environnement Organisation publique &amp; Emploi générique

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sig.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	81.752 <sup>a</sup>	13	6.289	13.710	0.000	0.107	178.225	1.000
	USCL	186.426 <sup>b</sup>	13	14.340	27.068	0.000	0.192	351.886	1.000
	DISOC	56.329 <sup>c</sup>	13	4.333	8.673	0.000	0.071	112.748	1.000
	DEV	45.185 <sup>d</sup>	13	3.476	7.478	0.000	0.062	97.215	1.000
	TEAM	42.750 <sup>e</sup>	13	3.288	6.946	0.000	0.057	90.299	1.000
Constante	WDSGN	125.539	1	125.539	273.685	0.000	0.156	273.685	1.000
	USCL	67.971	1	67.971	128.297	0.000	0.080	128.297	1.000
	DISOC	138.606	1	138.606	277.435	0.000	0.158	277.435	1.000
	DEV	191.269	1	191.269	411.517	0.000	0.217	411.517	1.000
	TEAM	175.805	1	175.805	371.342	0.000	0.200	371.342	1.000
OPEH	WDSGN	1.289	1	1.289	2.811	0.094	0.002	2.811	0.388
	<b>USCL</b>	11.969	1	11.969	<b>22.592</b>	<b>0.000</b>	<b>0.015</b>	22.592	<b>0.997</b>
	<b>DISOC</b>	5.256	1	5.256	<b>10.520</b>	<b>0.001</b>	<b>0.007</b>	10.520	<b>0.900</b>
	<b>DEV</b>	3.370	1	3.370	<b>7.250</b>	<b>0.007</b>	<b>0.005</b>	7.250	<b>0.768</b>
	<b>TEAM</b>	2.856	1	2.856	<b>6.033</b>	<b>0.014</b>	<b>0.004</b>	6.033	<b>0.690</b>
Erreur	WDSGN	679.794	1482	0.459					
	USCL	785.148	1482	0.530					
	DISOC	740.407	1482	0.500					
	DEV	688.818	1482	0.465					
	TEAM	701.625	1482	0.473					
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

Variables dépendantes : USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail

a. R-deux = .107 (R-deux ajusté = .100)

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sig.	Eta-carré partiel	Paramètre de non-centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
b. R-deux = .192 (R-deux ajusté = .185)								
c. R-deux = .071 (R-deux ajusté = .063)								
d. R-deux = .062 (R-deux ajusté = .053)								
e. R-deux = .057 (R-deux ajusté = .049)								
f. Calcul à l'aide d'alpha = .05								

Quatre ancres particulièrement saillantes caractérisent l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique*, avec les ancres *Usagers-clients des services publics* ( $F(1, 1495) = 22.592$ ,  $R^2$  ajusté = .185,  $p < 0.01$ ) et *Dynamiques d'interactions sociales* ( $F(1, 1495) = 10.592$ ,  $R^2$  ajusté = .063,  $p < 0.01$ ) arrivant en tête. Force est de remarquer que contrairement à l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public* traité ci-dessus, l'ensemble des ancres non spécifiquement publiques permettent de différencier l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique* de façon significative. Les résultats des analyses de variance multivariées permettent ainsi de conclure qu'excepté l'ancre *Usagers-clients des services publics* (USCL), une ancre d'engagement à moyenne publicitude, les ancres d'engagement à faible publicitude sont particulièrement saillantes dans l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique*. L'hypothèse H5 n'est donc que partiellement validée dans cet environnement, voire pas du tout.

Une analyse supplémentaire a porté sur l'importance des ancres d'engagement au travail à faible publicitude dans l'Environnement hybride. On sait déjà que les ancres publiques y sont, dans tous les cas de figure, plus faibles. Qu'en est-il alors lorsque les ancres d'engagement au travail à moyenne ou faible publicitude y sont observées ? Les ancres de faible publicitude permettent-elles, comparativement aux ancres à moyenne publicitude, de distinguer suffisamment les environnements de travail hybrides ?

Nos analyses ci-dessus (Cf. Tableaux 64 et 65) montrent, qu'à part l'ancre *Usagers-clients des services publics* ( $F(1, 1482) = 16.038$ ,  $R^2$  ajusté = .181,  $p < .01$ ), qui est de toute façon saillante dans tous les cas de figure examinés, deux ancres de faible publicitude se démarquent dans l'environnement hybride : il s'agit respectivement des ancres *Dynamiques d'interactions sociales* ( $F(1, 1482) = 19.921$ ,  $R^2$  ajusté = .068,  $p < 0.01$ ) et *Équipe de travail* ( $F(1, 1482) = 18.115$ ,  $R^2$  ajusté = .057,  $p < 0.01$ ). Ces deux ancres présentent les coefficients F les plus élevés parmi les ancres de moyenne et faible publicitude. Ainsi donc, en plus d'avoir les moyennes les plus faibles dans l'Environnement public, la variance expliquée par les ancres d'engagement génériques reste significativement élevée dans l'Environnement hybride (toutes significatives dans notre modèle linéaire généralisé). Sur ce point en particulier, l'Environnement hybride

semble ne pas vraiment se démarquer de l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique*.

Place à présent à notre sixième hypothèse définie dans les termes suivants :

**H6** : *La publicitude de l'organisation (ou de l'emploi) surdétermine (variance expliquée plus importante donc) la saillance des ancrs d'engagement à forte publicitude.*

La procédure utilisée pour examiner l'éventualité d'une surdétermination de l'environnement de travail sur l'engagement est une Analyse de variance multivariée (MANOVA). Cependant, un contraste est cette fois-ci introduit entre l'Environnement public et les trois autres configurations de publicitude. Ce qui permet de faire varier d'une part le type d'organisation (publique ou hybride) sous condition d'emploi public ; et d'autre part le type d'emploi (public ou générique) sous condition d'organisation publique. Au cas où le contexte considéré explique mieux la saillance des ancrs d'engagement au travail à forte publicitude (c'est-à-dire les ancrs *Service public, Politiques publiques, Impact social et sociétal de l'activité exercée*), on s'attend à ce que les moyennes calculées sur ces dernières soient plus élevées chaque fois que l'organisation est publique (en fixant le type d'emploi). Selon le même raisonnement, les moyennes calculées sur les ancrs d'engagement à forte publicitude devraient être plus élevées chaque fois que l'emploi est public (en fixant le type d'organisation). Selon cette logique, l'opération suivante : *Moyenne en contexte hybride/générique – Moyenne en contexte public*, donnerait un résultat négatif tel que résumé dans le Tableau 66 ci-après :

Tableau 66 : Modélisation de l'Hypothèse H6

	MODÈLE	RÉSULTAT ESCOMPTÉ
A	<b>Org. hybride</b> vs Emploi public <sup>194</sup> - <b>Org. Publique</b> vs Empl. public	Résultat négatif
B	Org. Publique vs <b>Emploi Générique</b> - Org. Publique vs <b>Empl. public</b>	Résultat négatif

NOTES : Org.: organisation ; Empl.: emploi

<sup>194</sup> Signe moins.

Ci-dessous se trouvent présentés dans le Tableau 67 les résultats des analyses contrastant l'Environnement de travail public aux autres environnements de travail :

Tableau 67 : Analyse de contraste Organisation publique/hybride vs Emploi public/générique

CONTRASTE SIMPLE PUBLICITE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL <sup>a</sup>		Variable dépendante		
		SPUBL	PPUBL	ISSOC
<b>OHEP – OPEP</b> (Variation au niveau organisationnel)	Estimation du contraste	-0.383	-0.323	-0.379
	Valeur hypothétique	0	0	0
	Différence (estimation - hypothèse)	<b>-0.383</b>	<b>-0.323</b>	<b>-0.379</b>
	Erreur standard	0.043	0.049	0.046
	Signification	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	Borne inf. -0.468 Borne sup. -0.299	-0.419 -0.226	-0.469 -0.289
<b>OPEH – OPEP</b> (Variation au niveau de l'emploi)	Estimation du contraste	-0.445	-0.415	-0.440
	Valeur hypothétique	0	0	0
	Différence (estimation - hypothèse)	<b>-0.445</b>	<b>-0.415</b>	<b>-0.440</b>
	Erreur standard	0.048	0.056	0.052
	Signification	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	Borne inf. -0.539 Borne sup. -0.350	-0.524 -0.306	-0.541 -0.338

NOTES : a. Catégorie de référence = 1 ; Variables dépendantes : SPUBL, PPUBL, ISSOC ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; ISSOC : Impact et sociétal de l'activité.

Les analyses contrastées nous autorisent à conclure qu'il y aurait une surdétermination du contexte organisationnel ou d'emploi publics sur la saillance des ancrs d'engagement à forte publicite. Les différences sont en effet négatives que l'on fasse varier l'organisation (publique-hybride) ou l'emploi (public-générique). Ainsi donc, il nous est possible d'affirmer que le caractère public de l'emploi ou de l'organisation fait bien la différence sur les niveaux des ancrs d'engagement au travail à forte publicite. Une différence davantage marquée lorsque c'est l'emploi qui varie alors que l'organisation reste publique. Notre hypothèse H6 est donc confirmée. Elle autorise en plus des conclusions intéressantes concernant l'évaluation des ancrs d'engagement à forte publicite, sur lesquelles nous ne manquerons pas de revenir au chapitre Discussion de cette thèse.

L'Hypothèse suivante (H7) teste la possibilité que la saillance des ancrés publiques d'engagement ne soit finalement que le résultat d'une simple adéquation entre la personne et son environnement de travail, cette fois-ci non appréciée à l'aulne de sa publicité ( $\alpha = 0.852$ ). C'est pourquoi l'échelle de congruence (PE-FIT,  $\alpha = 0.906$ ) sera spécialement convoquée dans cette partie car elle permet de vérifier l'Hypothèse suivante :

**H7** : Plus l'individu est en adéquation avec son environnement de travail **public** (PE-FIT), plus il s'engage envers des ancrés à forte publicité.

Pour cette analyse, seul l'indice global du PE-FIT (agrégeant donc ses sous-dimensions<sup>195</sup>) est retenu, l'idée étant de d'examiner comment l'adéquation avec l'environnement de travail affecte chacune des ancrés dominantes d'engagement au travail retenues dans cette étude. Si notre hypothèse se vérifie, on s'attend à une relation plus forte (donc un Bêta  $\beta$  du modèle de régression plus élevé) entre le PE-FIT et les ancrés d'engagement les plus publiques. Nous comparerons donc les coefficients  $\beta$  standardisés sur toutes les ancrés d'engagement au travail.

La matrice de corrélation (voir Tableau 68) ci-dessous affiche des corrélations significatives entre le PE-FIT et toutes nos autres variables. Seules y figurent les huit ancrés validées par les analyses factorielles (exploratoires et confirmatoires) préalablement réalisées. Les corrélations les plus fortes lient le PE-FIT aux ancrés *Équipe de travail* ( $r = .544, p < .01$ ), *Dynamiques d'interactions sociales* ( $r = .410, p < 0.01$ ) et *Impact social et sociétal de l'activité exercée* ( $r = .280, p < .01$ ). Donc deux ancrés à faible publicité, ainsi qu'une ancre d'engagement à forte publicité (avec des relations plus fortes entre le PE-FIT et les ancrés à faible publicité).

Nous poursuivons nos investigations en mobilisant plusieurs modèles de régression hiérarchiques (en fait autant que le nombre de variables dépendantes impliquées, soit huit modèles au total). Ceci afin de tester si l'engagement envers les ancrés d'engagement à forte publicité s'explique mieux par un niveau élevé d'adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT), comparativement aux ancrés génériques. Pour chaque modèle, les variables de contrôle les plus pertinentes (telles que précédemment sélectionnées lors de la procédure d'élimination pas à pas) sont d'abord introduites (Modèle 1). Vient ensuite (Modèle 2) notre principale variable indépendante qui est l'adéquation personne environnement de travail (PE-FIT). Cette même procédure permet ensuite d'identifier la variance unique ajoutée par la seule présence de cette variable indépendante PE-FIT.

---

<sup>195</sup> En réalité un indice sommatif de l'adéquation à l'organisation, l'emploi, la vocation professionnelle, le groupe de travail, ainsi que l'adhésion aux réformes du service public. Nous utilisons cet index agrégé de PE-FIT dans la mesure où une analyse pour chacune de ses sous-dimensions dépasse manifestement le cadre de cette thèse.

Pour chaque modèle, la variable expliquée (Y) s'écrit comme une fonction linéaire des variables explicatives (X), soit ici les variables de contrôle et la variable PE-FIT,  $\varepsilon_k$  représentant l'erreur :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_k X_k + \varepsilon_k$$

Les conditions suivantes sont généralement à vérifier pour permettre de faire des inférences valables à partir d'une analyse de régression : d'abord la normalité et l'homogénéité (homoscédasticité) de la distribution des résidus du modèle de régression. Ces deux conditions s'observent à partir du tracé P-P normal et du nuage de points de régression des résidus standardisés. Si la normalité se vérifie par la propension de la distribution à suivre la diagonale de normalité, l'absence de modèle formé par le nuage de point permet de juger de l'homoscédasticité. La condition suivante est celle de la linéarité de la relation entre les prédicteurs et la variable dépendante. Or cette linéarité est considérée comme atteinte toutefois que les conditions de normalité et d'homoscédasticité sont respectées (Salkind, 2016). Enfin, la condition de non multicollinéarité des prédicteurs peut être vérifiée de deux manières : soit repérer dans la matrice des corrélations, les coefficients supérieurs à .80 (probable multicollinéarité) ; soit inspecter les valeurs du facteur d'inflation de la variance (VIF). Les valeurs du VIF situées au-delà du seuil de 10 sont problématiques. Idéalement on s'attend à ce qu'elles soient inférieures à 5.

Pour chacun des modèles de régressions présentés ci-après (et également en Annexe 34), les statistiques de colinéarité seront intégrées au tableau, suivies par le test des autres conditions.

Tableau 68 : Corrélations bivariées entre le PE-Fit, les variables de contrôles, et l'engagement public multi-ancre

VARIABLES	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
X1 SPUBL	1 (.75)																				
X2 PPUBL	.544**	1 (.80)																			
X3 ISSOC	.717**	.590**	1 (.75)																		
X4 USCL	.724**	.495**	.610**	1 (.72)																	
X5 WDSGN	.351**	.325**	.320**	.343**	1 (.60)																
X6 DISOC	.321**	.241**	.316**	.359**	.395**	1 (.77)															
X7 DEV	.255**	.215**	.287**	.257**	.400**	.392**	1 (.68)														
X8 TEAM	.250**	.161**	.230**	.248**	.393**	.592**	.299**	1 (.70)													
X9 PE_FIT	.283**	.220**	.280**	.261**	.226**	.410**	.242**	.544**	1 (.90)												
X10 SEXE	-.067**	-0.002	-0.040	-.118**	-.115**	-.195**	-.189**	-.168**	-0.009	-											
X11 AGE	.152**	.134**	.097**	.187**	.087**	0.044	-.094**	-0.046	0.044	.120**	-										
X12 DIPL	-.117**	0.012	-0.012	-.123**	-.160**	0.003	0.009	-.076**	0.016	.076**	-0.020	-									
X13 LGMAT	-.188**	-.154**	-.129**	-.149**	-.174**	-0.002	-.073**	-0.027	-.048*	0.033	-0.014	.132**	-								
X14 NIVOINST	.170**	.174**	.145**	.202**	.109**	.125**	.057*	.118**	.071**	-.167**	-0.008	-0.039	-.098**	-							
X15 CANTON	-.215**	-.225**	-.147**	-.170**	-.185**	0.014	-.081**	0.028	-0.013	0.006	-.050*	.152**	.538**	-.058*	-						
X16 NIVOHIER	.080**	.194**	.105**	.050*	-0.023	0.041	-0.003	0.023	.191**	.176**	.220**	.277**	-0.014	.074**	0.016	-					
X17 CLASS_PROF	-0.021	-.090**	-0.007	.069**	0.030	.086**	.082**	.055*	0.013	-.184**	-0.022	-0.033	.131**	-.055*	.154**	-.100**	-				
X18 JOBCAT	-0.027	-.057*	-.109**	-.075**	.076**	-0.014	-0.001	0.046	-0.043	-.108**	0.012	-.162**	-.062*	0.018	-.065**	-.069**	0.014	-			
X19 CNTACT_USCL	.104**	0.026	.053*	.168**	.117**	.121**	0.028	.088**	.142**	0.004	0.012	-.103**	0.031	0.039	0.034	-.047*	0.045	-.075**	-		

VARIABLES	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
X20 <b>JOB EMOTION</b>	.051*	.095**	.101**	0.012	0.010	0.037	0.002	-0.003	-0.001	.072**	0.016	.144**	.046*	.050*	0.026	.163**	-0.016	-.103**	-0.033	-	
X21 <b>EX_FCT</b>	.128**	.065**	.057*	.145**	.124**	0.020	-0.007	0.019	0.034	0.011	.536**	-.211**	-.058*	0.024	-.115**	-0.012	0.019	0.002	0.043	-.050*	-
<b>M</b>	2.982	2.354	2.831	2.772	2.581	3.051	2.996	3.143	3.502	1.508	3.112	4.960	1.204	1.955	2.629	1.497	2.372	1.337	0.702	0.305	11.582
<b>SD</b>	0.775	0.874	0.801	0.825	0.743	0.761	0.719	0.731	0.601	0.500	1.045	1.848	0.460	0.465	2.292	0.629	0.854	0.473	0.457	0.461	9.642

Les tests de fiabilité de Cronbach pour chacune des variables sont entre parenthèses sur la diagonale ; \*\*\*: La corrélation est significative au niveau 0,001 ; \*\*: La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). \*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral) ; Entre parenthèses se trouvent les coefficients de fiabilité Alpha de Cronbach ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail. ; DIPL : Diplôme ; LGMAT : Langue maternelle ; NIVOINST : Niveau institutionnel ; NIVOHIER : Niveau hiérarchique ; CLASS\_PROF : Classe professionnelle ; JOBCAT : Catégorie d'emploi ; CONTACT\_USCL : Contact avec les usagers-clients ; JOB EMOTION : Emploi émotionnel ; EX\_FCT : Expérience dans la fonction ; M : Moyenne ; SD : Écart-type.

Le Tableau 69 ci-dessous est présenté ici à titre illustratif pour synthétiser les résultats des analyses de régression linéaire entre le PE-FIT et l'ancre *Service public* (SPUBL). Les Tableaux des sept autres analyses se trouvent en Annexe 34. Rappelons que chaque Tableau intègre les statistiques de colinéarité sur l'ensemble des prédicteurs, lesquels à l'exception de la variable PE-FIT sont toutes des variables de contrôle.

Tableau 69 : Régressions des variables prédisant l'ancre Service public (V.I. = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. std		Coef. std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
(Constante)		17.936**		9.413**		
AGE	0.112	3.818**	0.116	4.106**	0.653	1.532
SEXE	-0.074	-2.982**	-0.064	-2.695**	0.914	1.094
CONTACT_USCL	0.132	5.448**	0.115	4.906**	0.946	1.057
DIPL	-0.089	-3.393**	-0.086	-3.386**	0.811	1.234
EX_FCT	0.042	1.450	0.033	1.158	0.658	1.519
JOB_EMOTION	0.073	2.948**	0.089	3.720**	0.918	1.089
JOBCAT	-0.058	-2.363**	-0.045	-1.910	0.928	1.077
NIVOHIER	0.062	2.347*	0.009	0.347	0.777	1.287
NIVOINST	0.106	4.364**	0.097	4.143**	0.952	1.050
<b>PE-FIT</b>			<b>0.249</b>	<b>10.621**</b>	<b>0.947</b>	<b>1.056</b>
R <sup>2</sup>		0.135		0.194		
R <sup>2</sup> ajusté		0.129		0.188		
$\Delta R^2$		<b>0.135**</b>		<b>0.059**</b>		
F		21.955		30.981		
$\Delta F$		<b>21.955**</b>		<b>112.808**</b>		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

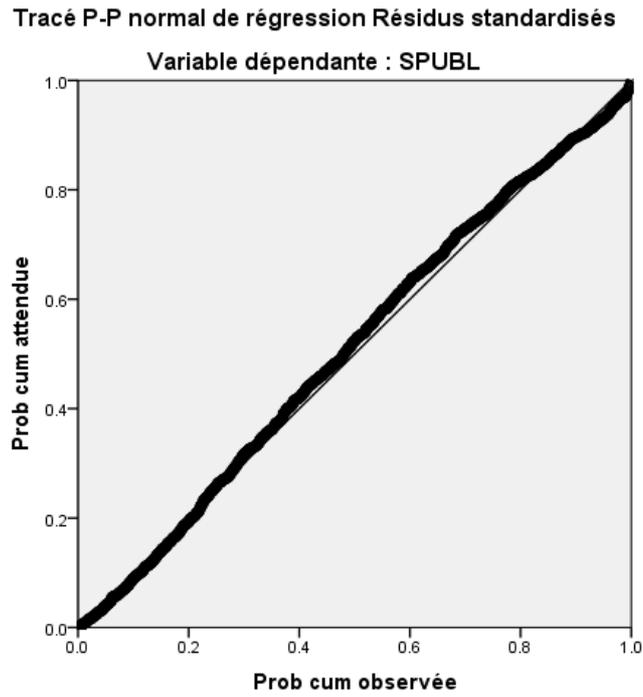


Figure 28 : Tracé P-P normal des résidus

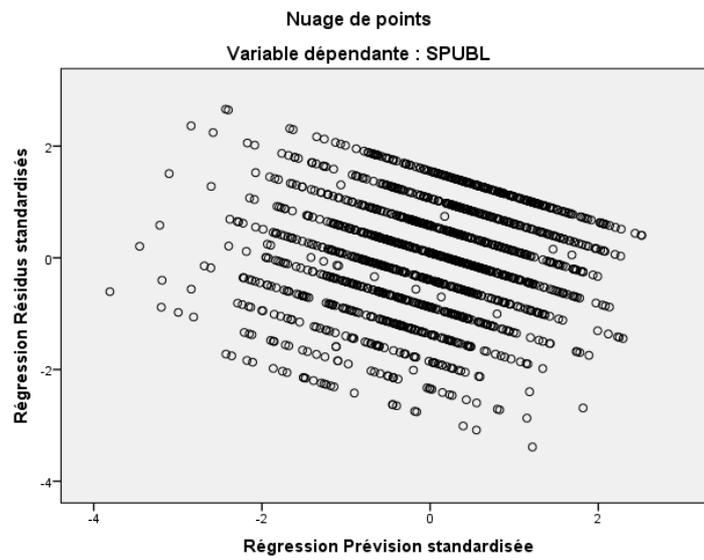


Figure 29 : Nuage de point des résidus

Les résultats des analyses de régression montrent que le modèle incluant l'adéquation de l'individu avec son environnement de travail (PE-FIT) explique près de 19 % de la variance totale de l'ancre *Service public* ( $R^2$  ajusté = 0.188,  $p < .01$ ). Ceci une fois les variables pertinentes contrôlées. On peut observer avec les tracés PP normal des résidus (Figure 28 ci-dessus) et le nuage de points (Figure 29 ci-dessus)<sup>196</sup> jouxtant le Tableau 69 que les conditions de normalité et d'homogénéité de la variance des résidus sont respectées. De même les niveaux de VIF, toutes en dessous de 10, ne révèlent aucun problème de colinéarité entre nos prédicteurs.

L'analyse suivante (Annexe 34 – Tableau 126) porte sur l'ancre Politiques publiques (PPUBL). Les résultats des analyses de régression montrent que l'adéquation de l'individu avec son environnement de travail (PE-FIT) explique 11 % de la variance totale de l'ancre *Politiques publiques* ( $R^2$  ajusté = 0.118,  $p < .01$ ). On peut aussi noter que la relation entre le PE-FIT et l'ancre *Politiques publiques* (PPUBL) est moins forte qu'avec l'ancre *Service public* (SPUBL). Ceci en observant la variation du coefficient F dans les deux cas, lequel est bien plus élevé pour l'ancre *Service public* ( $\Delta F = 112.808$  contre  $\Delta F = 48.69$  pour l'ancre *Politiques publiques*,  $p < .01$ ).

Concernant l'ancre *Impact social et sociétal de l'activité exercée* (ISSOC) - Tableau 127 en Annexe 34 - l'adéquation de l'individu avec son environnement de travail (PE-Fit) explique 10 % de la variance totale ( $R^2$  ajusté = 0.106,  $p < 0.01$ ). Une valeur moins forte que pour l'ancre *Service public*. Par contre on remarque que la variation du coefficient F est quasi-similaire à la valeur du coefficient F de la relation PE-FIT vs *Services publics* ( $\Delta F = 111.325$  contre  $\Delta F = 112.808$  pour l'ancre *Service public*,  $p < .01$ ).

Passons à présent (Tableau 128 en Annexe 34) aux analyses de régression linéaires portant sur l'ancre *Usagers-clients des services publics* (USCL). Les résultats montrent que l'adéquation de l'individu avec son environnement de travail (PE-FIT) explique 20 % de la variance totale ( $R^2$  ajusté = 0.207,  $p < 0.001$ ) de l'ancre *Usagers-clients des services publics*. Une valeur plus forte que celle obtenue pour l'ancre *Service public*, ainsi que les autres ancres d'engagement à forte publicité examinées jusqu'ici.

Quant aux analyses de régression linéaire réalisées pour l'ancre *Conception et organisation du travail-Workdesign* (WDSGN) - (Annexe 34 – Tableau 129). Elles montrent que 10 % de la variance de la variable *Workdesign* est expliqué par le PE-FIT ( $R^2$  ajusté = 0.104,  $p < .01$ ).

---

<sup>196</sup> Pour la suite des analyses, les tracés PP normal des résidus et le nuage de point sont à retrouver en Annexe.

Nous analysons ci-après respectivement les ancres *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC), *Développement personnel et professionnel* (DEV) et *Équipe de travail* (TEAM), dont le caractère public est plutôt faible. D'abord l'analyse opérée avec l'ancre *Dynamiques d'interaction sociale* (DISOC) : selon le Tableau 130 (Annexe 34), le modèle explique 19 % de la variance totale de la variable *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) ( $R^2$  ajusté = 0.194,  $p < .01$ ), soit autant que l'ancre *Service public*, même si le facteur F est cette fois-ci bien plus élevé ( $F = 286.942$  contre  $F = 112.808$ ,  $p < .01$ ).

Le Tableau 131 (Annexe 34) donne les résultats des analyses de régressions impliquant le PE-FIT comme variable indépendante et l'ancre *Développement personnel et professionnel* comme variable dépendante (DEV). Seulement une faible proportion, soit 8 % de la variance de l'ancre *Développement personnel et professionnel* (DEV), est expliquée par le modèle incluant le PE-FIT ( $R^2$  ajusté = 0.082,  $p < .01$ ).

Nous présentons enfin dans le Tableau 132 (Annexe 34), les résultats des tests de régression linéaire réalisés pour l'ancre *Équipe de travail* (TEAM). L'ancre *Équipe de travail* est celle dont la variance est la plus expliquée par le PE-FIT, soit 29 % ( $R^2$  ajusté = 0.29,  $p < .01$ ). Elle arrive en tête de toutes les ancres examinées jusqu'ici, suivie par les ancres *Usagers-clients* ( $R^2$  ajusté = 0.207,  $p < .01$ ) et *Service public* ( $R^2$  ajusté = 0.188,  $p < .01$ )<sup>197</sup>.

En conclusion, la comparaison de la relation linéaire entre le PE-FIT et les ancres d'engagement examinées ne laisse pas apparaître que le PE-FIT ait un effet particulièrement plus important lorsqu'il s'agit des ancres d'engagement à forte publicité. Ci-dessous, le Tableau 70 compare les différents modèles de régression linéaire (en gras les relations les plus importantes et significatives,  $p < .01$ ) :

Tableau 70: Comparaison inter-ancres des différents modèles de régression linéaire (PE-FIT = V.I.)

	SPUBL	PPUBL	ISSOC	USCL	WDSGN	DISOC	DEV	TEAM
<b>PE-FIT &gt; V.D.</b>	<b>0.249</b>	0.168	<b>0.251</b>	<b>0.220</b>	0.205	<b>0.374</b>	0.205	<b>0.496</b>
$R^2$	<b>0.194</b>	0.118	0.109	<b>0.213</b>	0.107	<b>0.196</b>	0.084	<b>0.292</b>
$R^2$ ajusté	0.188	0.114	0.106	0.207	0.104	0.194	0.082	0.290
$\Delta R^2$	0.059	0.027	0.062	0.047	0.042	0.138	0.042	0.242
F	30.981	30.48	32.745	40.857	34.702	81.579	35.747	144.346
<b>DF</b>	<b>112.808</b>	<b>48.69</b>	<b>111.325</b>	<b>91.104</b>	<b>80.590</b>	<b>286.942</b>	<b>71.017</b>	<b>598.230</b>

<sup>197</sup> Comme précédemment constaté, la proportion de la variance expliquée par le PE-FIT sur cette dernière ancre est quasi-similaire à celle expliquée pour l'ancre *Dynamiques d'interactions sociales* ( $R^2$  ajusté = 0.194,  $p < 0.001$ ).

NOTE : SPUBL : Service public ; PPUBL : Politiques publiques ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité exercée ; USCL : Usagers-clients des services publics ; WDSGN : Workdesign ; DISOC : Dynamiques d'interactions sociales ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail.

Il apparaît à l'examen du Tableau 70 que les ancres *Dynamiques d'interactions sociales* ( $r = 0.374, p < .01$ ) et *Équipe de travail* ( $r = 0.496, p < .01$ ) présentent les relations les plus fortes avec le PE-FIT, alors qu'il ne s'agit pas d'ancres spécialement publiques d'engagement au travail. Au niveau de la proportion de la variance expliquée par la variable indépendante PE-FIT, seule l'ancre Équipe de travail affiche un  $R^2$  substantiel ( $R^2$  ajusté = 0.292,  $p < .01$ ). Exception faite des ancres *Service public* (SPUBL), *Usagers-clients des services publics* (USCL) et *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) pour lesquelles la variance expliquée est modérée (supérieure à 0.13 sans toutefois dépasser 0.20, (J. Cohen, 1988)), la proportion de la variance expliquée par le PE-FIT reste faible pour toutes les ancres restantes (PPUBL, ISSOC, WDSGN et DEV).

L'Hypothèse H7 ne peut donc être validée : l'Adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT) n'est pas pertinente pour distinguer les ancres d'engagement au travail à forte publicitude des ancres génériques. Or cette adéquation personne-environnement de travail, évaluée à l'aulne de la publicitude de l'environnement de travail avait permis (cf. hypothèses H2 à H5) de révéler les ancres d'engagement au travail spécifiquement publiques. Il en résulte que ce qui compte le plus pour l'engagement au travail des employés publics, c'est bien la publicitude de l'environnement de travail (mesurée ici par l'alignement entre emploi public et organisation publique).

La dernière question à laquelle nous répondrons dans cette thèse est celle du modèle structurel sous-jacent aux données récoltées. La validation d'un tel modèle permettrait en effet de préciser la relation existant entre nos principales variables indépendantes (la publicitude de l'organisation et de l'emploi), les ancres d'engagement au travail ainsi que quelques variables "conséquence" mesurant soit l'intention de faire carrière dans son activité actuelle, l'attachement au service aux autres, ou encore l'attachement aux valeurs publiques.

La question de départ était la suivante :

**Q4** – *Quel(s) modèle(s) structurel(s) sous-jacent(s) ressort(ent) de l'analyse des données ?*

Rappelons-nous, lors des analyses factorielles confirmatoires, deux modèles (voir Figures 30 et 31 ci-dessous) sont apparus comme étant ceux qui s'ajustaient le mieux aux données : un modèle à trois facteurs (*Service, Développement, Social*) et un modèle bi-factoriel dont le deuxième facteur serait un facteur de second ordre regroupant les macro-ancres *Développement* et *Social*<sup>198</sup>.

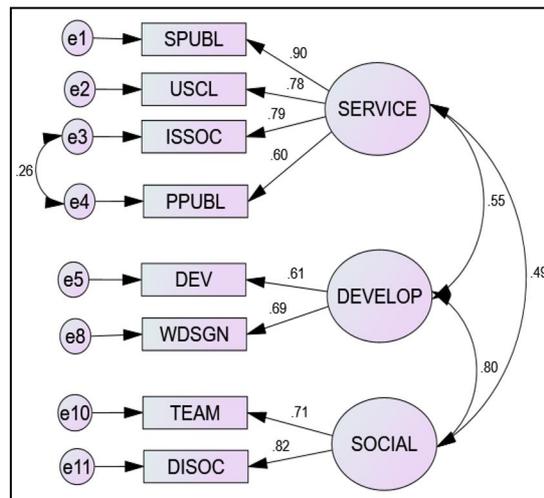


Figure 30 : Modèle de mesure **trifactoriel** de l'Engagement multi-ancres au travail

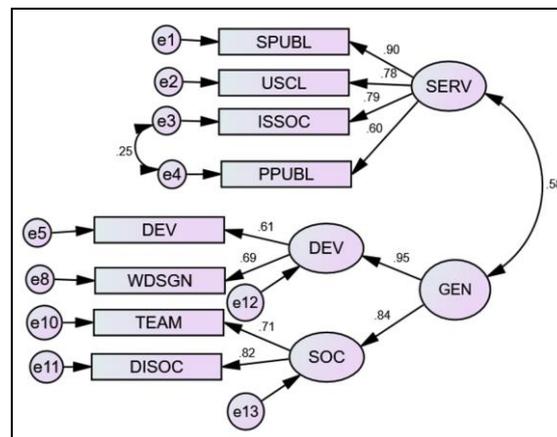


Figure 31 : Modèle de mesure **bifactoriel** avec un facteur de second ordre

<sup>198</sup> Ce second facteur représente en quelque sorte l'axe générique de l'engagement au travail dans le secteur public, à côté d'un axe de service.

Pour chacun des modèles, notre stratégie a consisté à tester le lien théorique anticipé entre la publicitude organisationnelle, respectivement de l'emploi et les macro ancrs d'engagement au travail (*Service, Développement et Social*) ; lesquelles reflètent les ancrs d'engagement au travail particulièrement dominantes de cette thèse. Ensuite, nous avons également testé les effets indirects entre ces deux formes de publicitude et l'intention de faire carrière. Avec cette dernière variable "*outcome*", nous faisons l'hypothèse que plus l'individu est engagé envers une ancre à forte publicitude (par ex. l'ancre *Service public*), plus il aura l'intention de faire carrière dans son activité professionnelle actuelle. Les corrélations bivariées entre les variables observées sont présentées dans la matrice du Tableau 71 ci-dessous avant l'examen des modèles structurels à proprement parler (voir Figure 32 et Figure 33 ci-après) :

Tableau 71: Corrélations bivariées des variables observées dans les deux modèles

ANCRES	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1 SPUBL	1										
X2 PPUBL	.549**	1									
X3 ISSOC	.727**	.595**	1								
X4 USCL	.730**	.498**	.621**	1							
X5 WDSGN	.365**	.346**	.334**	.365**	1						
X6 DISOC	.336**	.249**	.324**	.370**	.396**	1					
X7 DEV	.275**	.216**	.299**	.264**	.416**	.396**	1				
X8 TEAM	.254**	.161**	.232**	.262**	.397**	.597**	.298**	1			
X9 IDXVALORG	.382**	.259**	.324**	.333**	.162**	.238**	.148**	.208**	1		
X10 IDXVALPROF	.279**	.207**	.232**	.237**	.154**	.217**	.157**	.222**	.652**	1	
X11 LOY_ORG	.169**	.089**	.144**	.161**	.090**	.160**	.095**	.186**	.288**	.269**	1
MOY	2.981	2.355	2.834	2.760	2.574	3.046	2.985	3.145	3.923	4.073	3.724
SD	0.779	0.876	0.801	0.828	0.744	0.762	0.719	0.725	0.717	0.812	1.207

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) ; MOY : Moyenne ; SD : Écart-type ; LOY\_ORG : intention de faire carrière dans son activité.

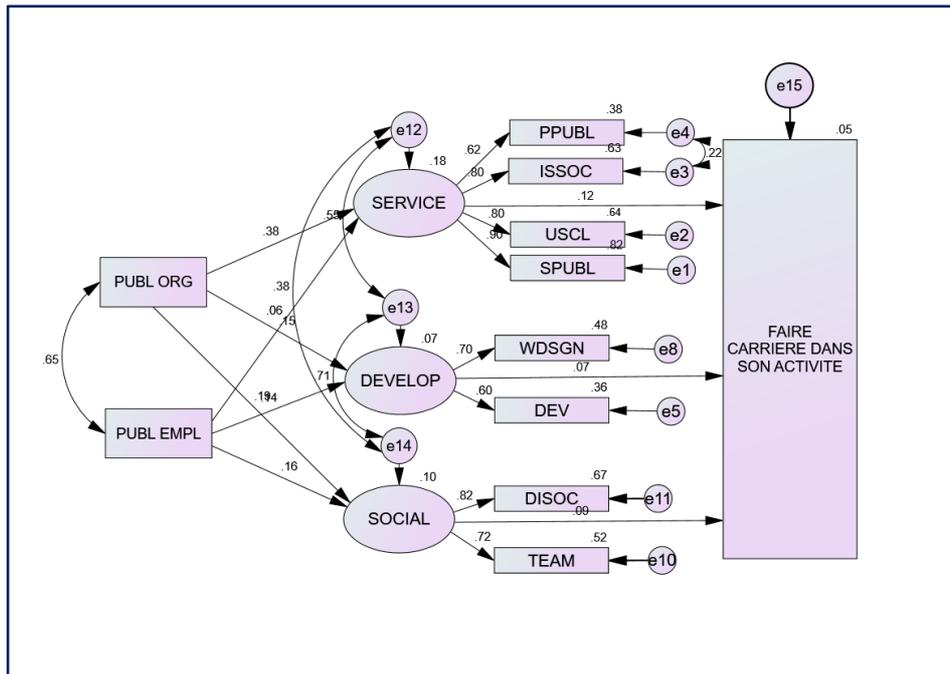


Figure 32: Modèle structurel - engagement public multi-ancres à **trois facteurs**

MODELE	CHI2	DL	CHI2/DL	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE	NFI	CFI	AIC	CAIC
3 FACTEURS	247.98	35	7.085	<b>0.975</b>	<b>0.953</b>	<b>0.045</b>	<b>0.06</b>	<b>0.01</b>	0.965	0.97	309.977	509.695

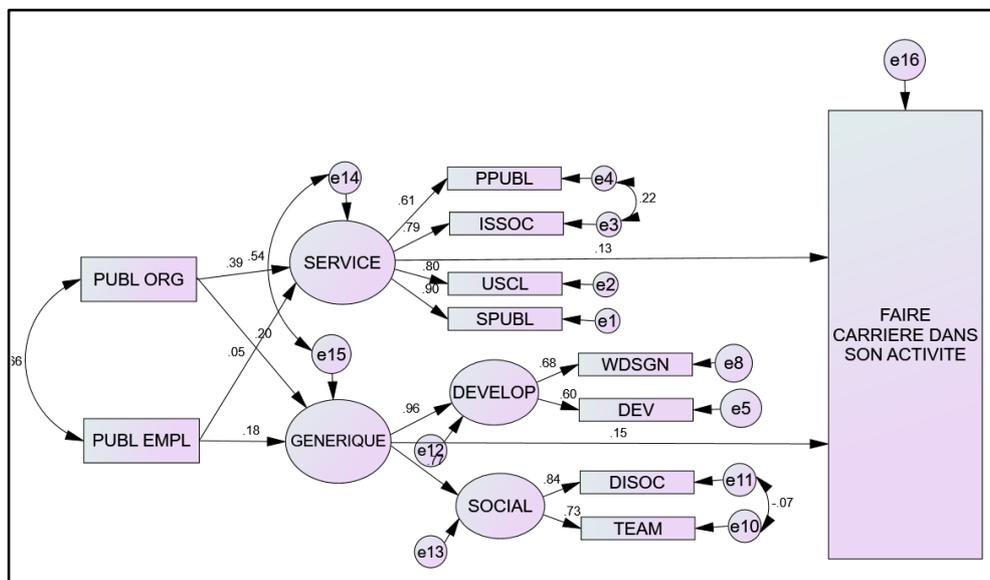


Figure 33: Modèle structurel - engagement public multi-ancres à **deux facteurs**

Modèle	CHI2	DL	CHI2/DL	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE	NFI	CFI	AIC	CAIC
2N_ORDER	271.24	36	7.534	<b>0.974</b>	<b>0.962</b>	<b>0.047</b>	<b>0.061</b>	<b>0.005</b>	0.963	0.968	331.24	525.839

Les deux modèles structurels (Figure 32 et Figure 33 ci-dessus) convergent pour dire que la publicité de l'emploi et la publicité organisationnelle sont de bons prédicteurs de

l'engagement multi-ancres au travail dans le secteur public. Ils offrent en effet de bons indices d'ajustement aux données pour en attester, quoi que ces indices soient légèrement meilleurs (voir les valeurs en gras) pour le modèle tridimensionnel comme le montre le Tableau 72 comparatif suivant :

Tableau 72: Comparaison des deux modèles structurels

MODELE	CHI2	DL	CHI2/DL	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	PCLOSE	NFI	CFI	AIC	CAIC
3 FACTEURS	247.98	35	7.085	<b>0.975</b>	0.953	<b>0.045</b>	<b>0.06</b>	<b>0.01</b>	<b>0.965</b>	<b>0.97</b>	<b>309.977</b>	<b>509.695</b>
2N_ORDER	271.24	36	7.534	0.974	<b>0.962</b>	0.047	0.061	0.003	0.963	0.968	331.24	525.839

En observant attentivement le modèle tridimensionnel, on peut constater que la publicité organisationnelle présente des coefficients de corrélations significativement plus élevés (comparativement à la publicité de l'emploi) sur les trois dimensions de l'engagement au travail, et en particulier sur l'ancrage *Service* ( $r = .38, p < .01$ ). Pour ce qui concerne la publicité de l'emploi, la relation est plus forte quand il s'agit des ancres du pôle *Développement* ( $r = .15, p < .01$ ) ainsi que celles du pôle *Social* ( $r = .16, p < .01$ ), avec un très faible coefficient sur le pôle *Service* ( $r = .06, p < .10$ ), lequel devient carrément non significatif dans le modèle bidimensionnel ( $r = .05, p = .107$ ).

Également dans les deux modèles structurels, le pôle *Service* semble avoir une "influence" plus forte sur l'intention de faire carrière dans son activité actuelle ( $r = .12, p < .01$  dans le modèle tridimensionnel et  $r = .13, p < .01$  dans le modèle bidimensionnel), suivi par le pôle *Social* ( $r = .08, p < .01$  dans le modèle tridimensionnel et  $r = .20, p < .01$  dans le modèle bidimensionnel), et enfin le pôle *Développement* ( $r = .07, p < .01$ ) dans le modèle tridimensionnel (et non significatif dans le modèle bidimensionnel).

D'autre part, si on considère uniquement le modèle tridimensionnelle d'engagement public au travail, les effets indirects<sup>199</sup> de la publicité organisationnelle ( $r = .075, p < .01$ ) et de la publicité de l'emploi ( $r = .028, p < .01$ ) sur l'intention de faire carrière dans son organisation actuelle sont très faibles quoique significatifs. Force est de remarquer que si les effets indirects de la publicité organisationnelle sont significatifs pour l'ensemble des ancres dominantes d'engagement de cette étude, ils sont bien plus importants (allant du simple au double) lorsqu'il s'agit des ancres d'engagement à forte publicité. Par contre, les effets indirects de la publicité de l'emploi sont tous non significatifs pour les ancres d'engagement au travail à forte publicité. Ils restent nonobstant significatifs mais faibles pour toutes les ancres

<sup>199</sup> Il s'agit des valeurs standardisées. Nous avons fait le choix de ne pas reproduire les liens indirects afin de préserver la lisibilité des schémas. Les données complètes de ces analyses figurent dans les Tableaux y relatifs.

restantes. Les Tableaux 73 et 74 ci-dessous récapitulent les estimations pour le modèle tridimensionnel (les Tableaux récapitulatifs pour le modèle bidimensionnel sont à retrouver en Annexe 40).

Tableau 73 : Récapitulatif des estimations des **effets directs** pour le modèle Tridimensionnel

<b>EFFETS DIRECTS</b>			
Prédicteur	Var. dépendante	Estimation	Beta Std
PUBLICITUDE ORG.	SERV	0.362	.378 ***
PUBLICITUDE EMPL.	SOCIAL	0.103	.161 ***
PUBLICITUDE ORG.	SOCIAL	0.137	.189 ***
PUBLICITUDE ORG.	DEVLOP	0.085	.147 ***
PUBLICITUDE EMPL.	DEVLOP	0.083	.162 ***
PUBLICITUDE EMPL.	SERV	0.045	.054 †
SERVICE	<i>Service public</i>	1	0.902
SERVICE	<i>Usagers-clients</i>	0.942	.798 ***
SERVICE	<i>Impact social</i>	0.903	.788 ***
SERVICE	<i>Politiques publiques</i>	0.767	.614 ***
DEVELOPPEMENT	<i>Workdesign</i>	1.199	.684 ***
SOCIAL	<i>Équipe de travail</i>	1	0.724
SOCIAL	<i>Dynamiques sociales</i>	1.173	.815 ***
DEVELOPPEMENT	<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	1	0.589
SERVICE	INTENT. CARRIERE	0.192	.114 ***
DEVELOPPEMENT	INTENT. CARRIERE	0.192	.069 ***
SOCIAL	INTENT. CARRIERE	0.192	.086 ***

Significativité des Correlations : \*\*\* p < 0.001 ; \*\* p < 0.010 ; \* p < 0.050 ; † p < 0.10 ; Beta Std : beta standardisé.

Tableau 74 : Récapitulatif des estimations des **effets indirects** pour le modèle Tridimensionnel

<b>EFFETS INDIRECTS</b>		
	PUBLICITUDE EMPL.	PUBLICITUDE ORG.
INTENT. CARRIERE	0.028	0.075
<i>Dynamiques sociales</i>	0.125	0.163
<i>Équipe de travail</i>	0.105	0.137
<i>Workdesign</i>	0.096	0.104
<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	0.079	0.086
<i>Politiques publiques</i>	0.031	0.288
<i>Impact social</i>	0.037	0.339
<i>Usagers-clients</i>	0.038	0.353
<i>Service public</i>	0.041	0.376
<b>EFFETS INDIRECTS STD.</b>		
	PUBLICITUDE EMPL.	PUBLICITUDE ORG.
INTENT. CARRIERE	0.02	0.046
<i>Dynamiques sociales</i>	0.133	0.153
<i>Équipe de travail</i>	0.117	0.135

EFFETS INDIRECTS		
<i>Workdesign</i>	0.105	0.1
<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	0.09	0.086
<i>Politiques publiques</i>	0.029	0.236
<i>Impact social</i>	0.038	0.303
<i>Usagers-clients</i>	0.038	0.306
<i>Service public</i>	0.043	0.347
EFFETS INDIRECTS SIGN. BILATERALE		
	PUBLICITUDE EMPL.	PUBLICITUDE ORG.
INTENT. CARRIERE	0.001	0.001
<i>Dynamiques sociales</i>	0.001	0.001
<i>Équipe de travail</i>	0.001	0.001
<i>Workdesign</i>	0.001	0.001
<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	0.001	0.001
<i>Politiques publiques</i>	0.13	0.001
<i>Impact social</i>	0.128	0.001
<i>Usagers-clients</i>	0.124	0.001
<i>Service public</i>	0.127	0.001

Significativité des Correlations : \*\*\* p < 0.001 ; \*\* p < 0.010 ; \* p < 0.050 ; † p < 0.10

En définitive on peut tout à fait arguer de l'existence d'un modèle structurel sous-jacent à nos données. Un modèle permettant de représenter l'engagement multi-ancres au travail dans le secteur public suisse. Ce modèle, surtout tridimensionnel, se trouve validé d'après nos analyses, avec la publicité organisationnelle et de l'emploi comme variables indépendantes. Il permet également d'expliquer l'intention de faire carrière dans son activité actuelle, et présente des coefficients significativement élevés et positifs sur le pôle *Service* de l'engagement public au travail. De même le modèle structurel confirme que les employés présentant un engagement de type *Service*, *Social* et de *Développement* sont également ceux qui ont envie de faire carrière dans leur activité actuelle (avec tout de même un effet davantage prononcé pour l'engagement de type *Social*). C'est ce que montre plus clairement la Figure 34 ci-dessous :

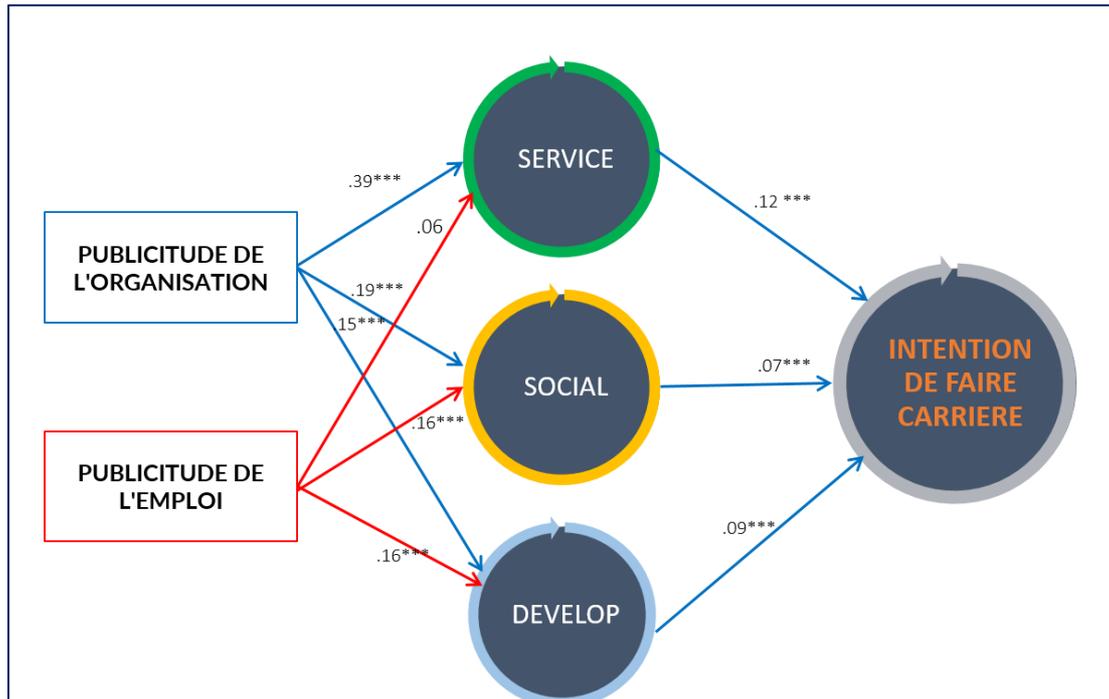


Figure 34 : Modèle structurel - "intention de faire carrière"

## 8.5. Discussion de la partie quantitative

### 8.5.1. Ancres dominantes et dimensionnalité de d'engagement public au travail

#### *Ancres dominantes d'engagement au travail*

Nos analyses statistiques permettent de valider l'existence d'ancres d'engagement qui n'avaient pas été considérées jusqu'ici dans la littérature. Ces ancres (à tout le moins pour certaines d'entre elles) jettent les bases d'une théorie de la publicitude de l'engagement au travail. Une publicitude qui repose, selon les Analyses factorielles exploratoires et confirmatoire (N = 1981) sur huit ancres dominantes dont l'*Organisation* ne fait manifestement pas partie. Des résultats grâce auxquels nous comprenons désormais pourquoi pendant longtemps, les comparaisons des niveaux d'engagement entre employés publics et privés ont donné des moyennes généralement plus faibles chez les employés publics, même s'il existe également d'autres travaux ne permettant pas de confirmer de telles différences (Lyons, 2006 ; Boyne 2002 ; Zeffane 1994). Nous abondons donc, sur ce dernier point, dans le sens d'un courant comparatif (public-privé) de la recherche sur l'engagement au travail. Pour les chercheurs s'inscrivant dans ce courant, l'organisation n'apparaît pas comme une ancre importante d'engagement chez les employés publics (T. E. Becker et al., 1996; G. A. Boyne, 2002; L. R. Goulet & M. L. Frank, 2002; A. B. Kouadio & Emery, 2018). Or pendant longtemps la plupart des travaux sont restés focalisés sur l'*Organisation* en tant qu'ancrage par excellence de l'engagement au travail. Il convient toutefois de rappeler que la primauté de l'ancre *Organisation* a été contestée très tôt dans le développement du concept d'engagement organisationnel, avec l'idée que l'organisation n'est en réalité qu'une ancre parmi d'autres d'engagement au travail (Hunt & Morgan, 1994; M. Riketta & Van Dick, 2005; F. Stinglhamber, K. Bentein, & C. Vandenberghe, 2002).

Cette thèse a ainsi montré que le spectre des ancres d'engagement au travail dans le secteur public était en réalité très large, dépassant le cadre organisationnel au sens strict, de même que celui des cinq ancres communément traitées dans la littérature : profession, emploi, superviseur, groupe de travail, organisation (A. Cohen, 2003; Morrow, 1983). Nos résultats tendent de ce fait à confirmer l'existence d'ancres plus pertinentes que l'organisation pour expliquer l'engagement au travail chez les employés publics (Riketta, 2005; Boyne 2002). Par exemple en Suisse, l'absence d'un parcours de formation ou de socialisation secondaire spécifiquement dédié aux fonctions publiques fait qu'en premier lieu, les employés publics ont tendance à s'identifier à leurs métiers ou professions, et à rester fidèles aux principes constitutionnels sous-jacents à l'action publique (par ex. le juste revenu pour chacun et la paix sociale ; la promotion de la cohésion sociale et de la diversité ; la protection des libertés et droits fondamentaux ; la

promotion de l'égalité des chances) (Emery , Wyser, Martin, & Sanchez, 2008; Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, & Waldner, 2011; Häfelin, Müller, & Uhlmann, 2002; Knapp, 1994). Ce qui tend à expliquer, au-delà de la loyauté exprimée ici envers les *Politiques publiques*, la présence d'une ancre telle que le *Développement personnel et professionnel* parmi les ancres dominantes d'engagement au travail de notre échantillon. Également, le modèle suisse de service public est connu pour mettre un accent particulier sur le respect des droits fondamentaux des citoyens. Dans le même temps la fourniture de services d'intérêt général doit aider à maintenir la cohésion et la solidarité nationales, ou encore la justice sociale (Giauque et al., 2011). D'où certainement l'importance pour nos répondants des ancres d'engagement *Services publics*, *Usagers-clients des services publics* et *Impact social et sociétal*.

La diversité des ancres d'engagement au travail découvertes dans cette thèse représente un enrichissement à la littérature actuelle en Management et Comportements organisationnels, voire à la toute naissante *Behavioral public administration*, un courant de recherche défini par Grimmelikhuijsen (2017) comme étant : "*an approach that is characterized by the interdisciplinary analysis of public administration from the perspective of individual behavior and attitudes by drawing on insights and theories about the underlying psychology and behavior of individuals.*" (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers, 2017; James L Perry & Vandenabeele, 2015; S. J. Perry, Hunter, & Currall, 2016; A. Simon, Fall, & Carassus, 2015).

Dans la même veine que l'ancre *Organisation*, l'ancre *Sécurité et stabilité* [de l'emploi] ne représente, elle aussi, pas une ancre dominante d'engagement au travail chez nos répondants. Or aujourd'hui encore, la sécurité de l'emploi reste une caractéristique clé de la fonction publique. Dans notre imaginaire collectif, ce serait même une des raisons essentielles de l'attraction pour un emploi dans le secteur public. Une incitation prétendument essentielle pour les "fonctionnaires", surtout dans un contexte où l'emploi en général s'est raréfié, n'épargnant pas en cela la fonction publique elle-même de plus en plus "banalisée". En effet, depuis les réformes NMP il y a plus de 30 ans déjà, les conditions d'emploi dans les secteurs publics de la plupart des pays de l'OCDE sont devenues souvent très proches de celles du secteur privé. Dans le contexte suisse, c'est la Loi sur le personnel de la Confédération du 24 mars 2000 (RS172.220.1) qui marque cette rupture. Dans un mouvement de mimétisme institutionnel, cette loi sera suivie par de multiples révisions de statuts du personnel aux niveaux cantonal et communal (Bellanger & Roy, 2013)<sup>200</sup>. Il est donc surprenant que l'ancre *Sécurité et stabilité* de l'emploi ne fasse pas partie des ancres particulièrement dominantes chez les employés

---

<sup>200</sup> Malgré cela, les observateurs les plus avertis reconnaissent que l'emploi public est resté globalement plus protégé qu'un emploi dans le secteur privé (Giauque & Emery, 2008).

publics suisses. En ce sens, nos travaux prennent le contrepied d'une idée reçue, largement véhiculée, s'agissant de la fonction publique. Car manifestement, malgré l'importance habituellement accordée à la sécurité de l'emploi, cette ancre ne porte pas l'essentiel de l'engagement au travail des employés publics (Mau, Mewes, & Schoneck, 2011). Il convient de rappeler que si cette dernière [ancrage d'engagement au travail] s'inscrit d'abord et avant tout dans les conditions de travail spécifiées par contrat, elle est également une affaire de perception (Georgieff & Lepinteur, 2018; Mehdad & Khalaveh, 2016).

De façon surprenante, peu d'auteurs se sont véritablement intéressés au lien entre perception de sécurité de l'emploi et engagement au travail, si l'on exclut la récente publication de Cooper et al. (2016) sur les profils d'engagement (Joseph T Cooper et al., 2016). Toutefois, il faut noter que Cooper et al. (2016), comme beaucoup d'autres, ne mesurent pas vraiment la perception de sécurité de l'emploi en tant que telle, se limitant à différencier les employés titulaires d'un contrat à durée déterminée des employés permanents.

Ce résultat concernant l'ancrage *Sécurité et stabilité de l'emploi* est à mettre en perspective avec certaines études conduites dans le contexte helvétique. Des études qui concluent qu'au nombre des attentes clés des employés suisses, la sécurité de l'emploi vient seulement en dixième position. Ceci après un bon climat de travail, des tâches variées et stimulantes, des possibilités de développer ses connaissances professionnelles, une charge de travail acceptable, des horaires et une organisation du travail flexibles, des tâches exigeant réflexion et créativité, de meilleures perspectives de promotion et de carrière, et enfin le soutien et les conseils de son supérieur hiérarchique (rangs respectifs de 1 à 9) (P. Widmer, 2010). Aussi paradoxal qu'il puisse paraître, la plupart des employés publics ne recherchent donc pas un emploi public pour la sécurité que cela leur apporte. Ils semblent avant tout fortement attachés à d'autres ancres, notamment les huit ancres dominantes révélées dans cette thèse. Notons que les moyennes observées sur ces huit ancres dans les environnements strictement publics restent supérieures à celles des environnements hybrides, même si nous ne sommes pas encore proprement dans une comparaison public vs privé.

Le lecteur critique observerait qu'on est d'autant plus attaché à quelque chose lorsque celle-ci est en réalité absente (ou insuffisamment présente) dans notre environnement. En clair, les ancres se révélant les plus saillantes dans cette étude seraient en réalité celles auxquelles nos répondants aspirent le plus, occultant de fait les éléments déjà présents dans leurs environnements de travail (éléments auxquels ils pourraient également tenir). Dans la mesure où notre objectif de départ était de déceler chez les répondants les ancres cristallisant prioritairement leur engagement au travail, les questions utilisées dans l'enquête ont été formulées en conséquence. Les répondants devaient alors hiérarchiser une série d'ancres

d'engagement. Ce sont donc les plus importantes parmi ces ancrs qui sont au final ressorties. La problématique aurait peut-être été différente s'il avait été question d'exprimer des niveaux de satisfaction.

Au final, on retrouve bien dans la plupart des ancrs d'engagement au travail identifiées dans cette thèse, les dimensions principales de l'habilitation psychologique (*Empowerment*) telles que définies dans la littérature : le besoin de donner un sens à son travail, la notion de compétence dans la capacité à accomplir son travail selon certains standards de qualité et de professionnalisme, l'auto-détermination se traduisant par le sentiment d'avoir le contrôle sur son emploi, enfin l'impact et l'utilité de ce qu'on fait pour les buts organisationnels et sociétaux (K. W. Thomas & Velthouse, 1990) (Brunetto et al., 2012; Darmastuti, 2017).

#### *Dimensionnalité de l'engagement public au travail*

La validation de notre échelle de mesure d'Engagement public multi-ancres au travail a permis de retenir au final trois dimensions principales que nous avons appelées : "*Service*", "*Développement*" et "*Social*". Ces trois orientations (ou pôles) de l'engagement public au travail se reflètent dans les huit ancrs dominantes d'engagement au travail (plus ou moins publiques) qui les composent<sup>201</sup>. L'identification de ces trois dimensions ("*Service*", "*Développement*" et "*Social*") représente une étape importante vers la conceptualisation de la publicitude de l'engagement au travail. Ainsi donc, on peut considérer sur la base des analyses qualitatives et statistiques réalisées dans cette thèse, que cette publicitude repose en premier lieu sur sa dimension de *Service* (remarquons à quel point les ancrs composant cette dimension peuvent majoritairement se classer parmi les ancrs d'action selon la typologie de Wu et Neubert (2012)), puis sa dimension *Sociale* et enfin sa dimension de *Développement*. Ce qui nous offre ensuite la possibilité d'en déduire des profils selon des variables contextuelles pertinentes pour les environnements de travail publics. En l'occurrence, les analyses montrent qu'un profil public se dégage clairement, avec un pôle *Service* et un pôle *Social* particulièrement prépondérants : des dimensions qui nous semblent être au cœur de l'engagement public au travail.

Le profil "générique" d'engagement au travail est quant à lui davantage marqué par le pôle *Développement personnel & professionnel*, et dans une moindre mesure le pôle *Social*. Porté

---

<sup>201</sup> C'est le lieu de rappeler qu'en substance, il s'agit quasiment des mêmes dimensions que celles révélées lors de nos analyses qualitatives, notamment les dimensions *Individuelle* et de *Service*. Sauf qu'après réflexion, nous avons finalement choisi d'appeler "*Développement*" une des orientations au regard des ancrs la composant. Ceci malgré le fait que cette dernière orientation pourrait également s'apparenter à une dimension "*Individuelle*" de l'engagement au travail.

d'abord sur l'individu, et accessoirement sur le lien social en entreprise, ce profil pourrait être commun à tous les employés, quel que soit le secteur considéré. Spécifiquement, le pôle "*Développement*" regroupe les ancres *Développement personnel & professionnel* et *Workdesign*. Cette dernière ancre (*Workdesign*) traduit chez les répondants l'attachement à un certain type de management et d'organisation du travail : responsabilisation, autonomie, flexibilisation des conditions de travail, gestion du temps. En l'occurrence il s'agit d'un *Workdesign* leur permettant de produire un travail de qualité ou encore de se développer sur le plan professionnel. Le bouquet "*Développement*" tel que perçu par les employés publics sondés dans cette recherche s'éloigne donc quelque peu d'une rationalité individuelle consistant uniquement à gravir les échelons organisationnels. Le développement personnel et professionnel dont nous parlons ici est en réalité plus proche de l'idée de conscience professionnelle. Un professionnalisme en général partagé, d'après les spécialistes de la question, par la plupart des employés publics suisses, contrairement aux idées reçues (Emery & Giauque, 2005a; Hablützel, 2013; Thoenig, 2000).

Le modèle tridimensionnel que nous présentons ici est à mettre en parallèle avec celui d'Allen et Meyer (1991, 2001) donc il se démarque conceptuellement par sa focalisation sur les ancres, au lieu des bases de l'engagement au travail. Il est en effet concevable que notre macro-ancre *Service public* cristallise un engagement affectif, lorsque l'engagement normatif se refléterait dans la macro-ancre *Social* étant donnée qu'elle se nourrit principalement des interactions au travail ; lesquelles interactions induisent la formation d'obligations mutuelles entre les différents acteurs (P. M. Blau, 1964; Homans, 1958). Enfin, la macro-ancre *Développement personnel et professionnel*, davantage centrée sur l'individu pourrait quant à elle correspondre à l'engagement calculé dans le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (2001). Bien que de tels liens restent encore à tester empiriquement, le modèle proposé dans cette thèse complète de façon intéressante le modèle dominant d'engagement au travail. Il pourrait en outre trouver une résonance en dehors du secteur public : par exemple si on élargissait l'intitulé de la macro-ancre *Service* en référence à ce qui constitue le *Core-business* de toute organisation. Spécifiquement, cela donnerait un modèle tridimensionnel formé par une ancre dédiée au *Core-business* de l'activité (ou du domaine professionnel) dans laquelle évolue l'employé. Cette dimension s'ajouterait donc aux macro ancres *Social* et *Développement*.

Jusqu'ici la plupart des travaux consacrés aux profils d'engagement au travail ont essentiellement mobilisé les bases de l'engagement organisationnel, c'est-à-dire le modèle tridimensionnel – *Engagement affectif*, *Engagement normatif* et *Engagement calculé* (I. R. Gellatly et al., 2009; John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006; John P. Meyer, Stanley, Jackson, et al., 2012; S Arzu Wasti, 2005). Même si certains auteurs se sont également intéressés aux ancres invariablement étudiées dans la littérature : par exemple l'*Équipe de*

*travail*, le *Superviseur* ou la *Profession*, Il n'existe quasiment pas, depuis Gouldner (1957), d'étude spécifiquement consacrée à des profils d'engagement formés à partir de grappes d'ancres d'engagement au travail (Carson et al., 1999; Michael E Gordon & Ladd, 1990; M. Somers & D. Birnbaum, 2000; M. J. Somers, 2010). Notre modèle d'engagement à trois dimensions (*Service*, *Social* et *Développement*) étend donc la dimensionnalité de l'engagement au travail au-delà de ses bases (affective, normative et calculée) (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001; Van Rossenberg et al., 2018). Ce modèle centré sur les ancres d'engagement au travail, complète donc de façon intéressante le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990).

Grâce à notre approche de l'engagement par ses ancres dominantes, nous avons réussi à définir les caractéristiques essentielles d'un engagement au travail spécifiquement public. Une publicitude particulièrement saillante, rappelons-le, sur les pôles *Service* et *Social*. Nous discutons justement dans les lignes à suivre la publicitude de chacune des ancres dominantes d'engagement au travail de cette thèse à la lumière des tests statistiques réalisés.

#### 8.5.2. Publicitude de l'engagement au travail

Il semble, d'après nos analyses, que ce soit en définitive la nature de l'ancre sur laquelle il porte qui permette de caractériser la publicitude de l'engagement au travail. L'approche adoptée pour évaluer la publicitude de nos huit ancres dominantes d'engagement au travail, s'inspire des travaux de Perry (1990) sur la Motivation de service public : "*The greater an individual's public service motivation, the more likely the individual will seek membership in a public organization.*" (Perry, 1990). Cette proposition nous a donc servi comme base analytique pour tester nos principales hypothèses. Ainsi donc la publicitude de l'engagement au travail peut être indirectement inférée en observant la prévalence de certaines ancres spécifiques (à forte publicitude selon le classement préalablement fait dans le Tableau 29 et le Tableau 59) dans les environnements les plus publics. En l'occurrence, les moyennes les plus élevées dans les configurations *Organisation publique & Emploi public* sont également celles des ancres d'engagement à forte publicitude saillante (selon notre classement). Ces ancres d'engagement au travail à forte publicitude sont en substance les *Politiques publiques*, le *Service public*, *l'Impact social et sociétal*, ainsi que les *Usagers-clients des Services publics* ; cette dernière étant en réalité une ancre de moyenne publicitude qui ressort également dans les configurations les plus publiques.

Selon la théorie institutionnelle des comportements organisationnels, les attitudes et les comportements individuels obéissent à deux mécanismes intrinsèquement liés : d'abord une logique d'appropriation des normes et valeurs existant dans l'environnement de travail. Ensuite une logique de conséquence se fondant sur les intérêts ou encore le socle axiologique existant

au départ chez tout individu (avant d'être socialisé au sein d'un quelconque groupe social ou une organisation) (James G March & Johan P Olsen, 1989; Oberfield, 2014; Vandenabeele & Horton, 2007). Ces deux logiques d'appropriation supportent l'argument développé tout au long de cette thèse, comme quoi c'est dans les environnements les plus alignés (du point de vue de la publicité de l'emploi et de la publicité organisationnelle) que les ancres d'engagement au travail à forte publicité sont le plus saillantes. Ceci non seulement en raison des normes, valeurs et croyances qui y orientent l'action des employés publics, mais également parce que ces derniers agissent en vertu de leurs propres intérêts et rationalité : de rendre service, de se développer professionnellement ou d'appartenir à un corps social auquel ils s'identifient. Zachary Oberfield (2014) a montré grâce à une étude longitudinale comparant des agents de police et des travailleurs sociaux que si la socialisation secondaire influençait certainement les identités, les motivations et les attitudes (dont l'engagement au travail) des employés publics, elle n'avait en définitive qu'une importance marginale dans tous ces processus (Oberfield, 2014). Nous pouvons, sur cette base, affirmer que l'approche mobilisée ici pour caractériser la publicité de l'engagement au travail<sup>202</sup> ne remet pas en cause le fait que les ancres d'engagement identifiées soient avant tout liées intrinsèquement aux attitudes et comportements propres aux individus qui les ont exprimés.

Nos analyses suggèrent également que les employés publics tiennent, au-delà de toute autre considération à faire œuvre utile pour leurs concitoyens ainsi que pour la société en général (Demmke, 2005). Une idée qui rappelle bien la notion de Motivation de service public (J. Perry & Wise, 1990). Étant donnée la proximité conceptuelle entre ces deux notions, il n'est point surprenant que certaines de nos ancres, en l'occurrence celles ayant un soubassement pro-social particulièrement marqué, rappellent le concept de Motivation de service public (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009; J. Perry & Wise, 1990; Vandenabeele et al., 2008). Spécifiquement le PSM, qui se définit comme un ensemble de motivations fortement associées à l'administration ou aux services publics, comprend les dimensions principales suivantes : l'attrait pour la politique et les politiques publiques ; l'engagement pour l'intérêt général ; la compassion pour autrui et le sens du sacrifice (J. Perry & Wise, 1990). Il ne fait aucun doute que de telles motivations sont proches des quatre ancres à forte publicité saillante découvertes dans la présente étude. Par exemple l'attrait pour la politique et les politiques publiques est conceptuellement très proche des ancres d'engagement *Politiques publiques & Buts publics*. De même, l'engagement pour l'intérêt général s'apparente à l'ancre *Impact social et sociétal de l'activité*. Également, la compassion pour autrui et le sens du sacrifice apparaissent

---

<sup>202</sup> En identifiant les ancres les plus dominantes dans les configurations les plus publiques de notre échantillon.

comme le genre de motivations possiblement nourries par ou suscitant l'engagement envers les *Usagers-clients des services publics*.

Cependant, cette proximité que nous décrivons entre les concepts de PSM et d'Engagement public au travail, ne concerne que le pôle *Service* de notre modèle (ainsi que ses ancres). Ce qui signifie que les deux autres pôles de l'engagement public au travail, notamment les pôles *Social* et *Développement* permettent de dépasser l'idée d'un PSM essentiellement pro-social (Vandenabeele et al., 2008). En effet, l'axe *Social* dont il est question dans notre modèle concerne plutôt un lien, voire une appartenance sociale ardemment recherchés par toute personne au travail (A. Buffat, 2014; J.-F. Chanlat, 2016). Ce besoin d'appartenance à un corps social figure une idée différente de celle d'empathie ou encore de compassion pour autrui.

Quant à l'axe *Développement*, il cristallise les besoins (parfois égoïstes) de l'individu. Même si de tels éléments rationnels ou extrinsèques font aussi partie d'un modèle complet de PSM - qui reste encore à modéliser (Acatrinei, 2015; Leisink & Knies, 2018; James L Perry & Vandenabeele, 2015), il n'en demeure pas moins que le concept de PSM se présente avant tout comme une motivation pro sociale (J. Perry & Wise, 1990). Or l'engagement public au travail, tel que conceptualisé dans cette thèse intègre de prime abord les trois périmètres fonctionnels suivants : les besoins individuels (pôle Développement), l'appartenance sociale (pôle Social), et l'orientation pro-sociale (pôle Service).

D'autre part, bien que la plupart des auteurs convergent pour attester des liens consubstantiels entre PSM et Engagement au travail (Emanuel Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Castaing, 2006; Jin, McDonald, & Park, 2016; Vandenabeele, 2009), les travaux traitant de la distinctivité entre ces deux concepts sont plus rares (Vallerand & Thill, 1993). Ainsi, la dimensionnalité de l'engagement public au travail telle que spécifiée dans la présente thèse apporte à tout le moins un début de réponse à la question : en fait, l'*Engagement public au travail* traduit un engagement pro social mais pas uniquement. Ceci alors que le PSM définit des motivations essentiellement pro-sociales (J. Perry & Wise, 1990).

Également, et en accord avec les résultats du volet qualitatif de cette thèse, nous pouvons avancer que les organisations publiques possèdent en réalité des caractéristiques envers lesquelles leurs employés sont davantage engagés comparativement à l'entité organisationnelle à proprement parler. En l'occurrence, il s'agit de nos huit ancres d'engagement : *Politiques publiques*, *Service public*, *Impact social et sociétal*, *Usagers-clients des Services publics*, *Développement personnel et professionnel*, *Workdesign*, *Équipe de travail* et *Dynamiques d'interactions sociales*. Par ailleurs (et c'est tout le sens des Hypothèses 2 à 5), à mesure que l'on passe des environnements de travail publics (Organisation publique & Emploi public) à des environnements de travail hybrides (Organisation hybride & emploi générique), les ancres

d'engagement dominantes perdent en publicitude. Les analyses statistiques ANOVA (et tests post-hoc) valident cette hypothèse. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe bien un engagement *public* au travail qu'on retrouve systématiquement dans les configurations de travail les plus publiques (H2). Il en résulte que les ancres d'engagement au travail à forte publicitude sont significativement moins saillantes en environnement hybride (Organisation hybride & Emploi générique) (H3). De même, les moyennes des ancres à forte publicitude chez les employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail hybrides sont moins élevées que celles des employés des environnements publics. Dans le même temps, ces moyennes restent supérieures à celles obtenues dans les environnements hybrides (H4). Par contre, les ancres d'engagement des employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail publics ne diffèrent pas significativement de celles des employés des environnements totalement hybrides (Organisation hybride & Emploi générique) (H5).

Même en considérant la configuration la plus hybride (organisation hybride & emploi générique) de notre échantillon comme une approximation du secteur privé, il serait bien difficile de conclure que les employés publics sont particulièrement désengagés au travail. Cette reste tout de même encore à tester en mobilisant un échantillon d'employés du secteur privé suisse.

Au final, le caractère public du contexte ou de l'environnement de travail (publicitude de l'emploi ou de l'organisation) fait bien la différence sur les niveaux observés d'engagement au travail sur les différentes ancres examinées, en particulier celles à forte publicitude. Ceci avec une légère baisse lorsque l'on fait uniquement varier l'emploi - le type d'organisation (en l'occurrence publique) restant constant (H6). Nos analyses confirment de ce fait que la publicitude du contexte explique une part importante de la variance (saillance) des ancres d'engagement à forte publicitude. Par conséquent, l'hypothèse H6 s'en trouve validée confirmant en cela les travaux selon lesquels la socialisation secondaire n'est pas neutre pour les attitudes et comportements des employés publics (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, et al., 2009; Oberfield, 2014).

D'autre part, on se rend bien compte qu'une mesure globale de l'adéquation Personne-environnement de travail (PE-FIT) n'est quasiment pas corrélée à la publicitude de l'engagement au travail, contrairement à une mesure de l'adéquation Personne-environnement *public de travail* (Daniel M Cable & DeRue, 2002; Giauque et al., 2014; Piasentin & Chapman, 2006; Vogel & Feldman, 2009). Ce qui implique que l'engagement au travail est d'autant plus *public* que l'organisation & l'emploi sont eux-mêmes publics. En d'autres termes, la perception d'une publicitude plus ou moins saillante de l'environnement de travail est liée (corrélations significatives) aux variations observées des niveaux d'engagement public au travail. Cela

suggère aussi que la congruence *Personne-environnement public de travail* représente une variable contextuelle particulièrement pertinente pour observer la publicitude de l'engagement au travail. Nos travaux convergent en cela avec ceux des auteurs considérant le cadre institutionnel ou la culture organisationnelle comme espaces structurant les mythes, normes et routines : en fait des constructions symboliques affectant à la fois les procédures organisationnelles et les attitudes et comportements des employés publics, dont l'engagement au travail (Clugston et al., 2000; P. DiMaggio & Powell, 1983; James L. Perry & Vandenberg, 2008). En toute logique donc, la publicitude perçue de l'environnement de travail peut être considérée comme une sous-dimension supplémentaire du PE-FIT à côté des dimensions traditionnellement mobilisées dans la littérature : *Organisation, Emploi, Groupe de travail, Vocation professionnelle* (Schneider, 2000 ; Steijn, 2008 ; Greguras, 2009).

En synthèse, nos analyses statistiques démontrent que la nature de l'environnement de travail (ici sa publicitude) est étroitement liée à la manière dont les employés s'engagent.

### 8.5.3. Vers un modèle structurel de l'engagement au travail en contexte post-bureaucratique

Après avoir validé un modèle d'engagement public multi-ancres au travail avec trois facteurs latents, nous avons également testé un modèle structurel permettant de confronter nos développements théoriques initiaux à la réalité de notre terrain empirique. En l'occurrence, la revue de littérature suggérait une possible relation entre la publicitude de l'environnement de travail (source de valeurs, de principes et de pratiques spécifiques) et les ancres d'engagement au travail des employés publics (Chatelain-Ponroy et al., 2017; Greguras & Diefendorff, 2009; Koci, 2007; J. P. Meyer, 2012). L'analyse par équations structurelles a permis de confirmer un modèle structurel montrant cette forte relation entre la publicitude organisationnelle, de même que la publicitude de l'emploi occupé, et chacune des huit ancres dominantes d'engagement public au travail. Comme anticipé dans notre modèle d'analyse (voir Figure 14 à la fin du Chapitre VII), les ancres d'engagement à forte publicitude (à travers le pôle *Service*) sont celles qui présentent les corrélations positives les plus élevées avec l'intention de faire carrière dans son activité actuelle, l'attachement au service aux autres, ou encore l'attachement aux valeurs publiques<sup>203</sup>. Ce modèle permet une fois de plus de constater que l'engagement public au travail est à la fois positivement lié à la publicitude de la fonction exercée, et à la publicitude de

---

<sup>203</sup> S'agissant de variables généralement analysées en lien avec l'engagement au travail, l'intention de faire carrière dans son activité actuelle, l'attachement au service aux autres, et l'attachement aux valeurs publiques ont été mobilisés afin de tester la pertinence de notre modèle d'engagement au travail. En effet il est logique de penser qu'une personne engagée aurait plutôt tendance à vouloir par exemple continuer d'être active dans la même activité.

l'organisation où l'on travaille (voire de son environnement de travail globalement considéré), confirmant ainsi nos précédents résultats.

Ainsi donc l'élargissement que nous proposons pour étudier l'engagement public au travail dès les premières lignes de cette thèse favorise la conceptualisation d'un engagement public au travail (C. Grenier, & Bernardini-Perinciolo, J., 2015; Reissner, 2017; Chris Skelcher & Smith, 2015). Nous estimons que cela représente une avancée notable par rapport aux travaux précédents qui se fondaient uniquement sur les niveaux d'engagement *organisationnel* mesurés entre employés publics et privés. Or un nombre appréciable de nos ancres extra-organisationnelles, appartenant notamment à la catégorie des ancres de *Service*, permettent potentiellement de définir un engagement *public* au travail. Nous récapitulons ci-après les résultats des différents tests d'hypothèses.

## 8.5.4. Récapitulatif des tests d'hypothèses

Le Tableau 75 ci-dessous synthétise les résultats des analyses des propositions de recherche et les tests d'hypothèses. Il permet de répondre à nos principales questions de recherche.

QUESTION	PROPOSITIONS DE RECHERCHE & HYPOTHESES	RESULTAT
<p><b>Q1-</b> Quelles sont les ancrs dominantes d'engagement au travail chez les employés publics ?</p>	<p><b>P1</b> : l'engagement au travail dans le secteur public se porte principalement sur des ancrs autres que l'organisation.</p>	<p><b>Validée</b> : l'ancre <i>Organisation</i> n'est pas une ancre dominante d'engagement au travail dans le secteur public. Les huit ancrs dominantes d'engagement identifiées dans la présente thèse sont le <i>Service public</i>, les <i>Politiques publiques</i>, l'<i>Impact social et sociétal de l'activité</i>, les <i>Usagers-clients des services publics</i>, le <i>Workdesign</i>, le <i>Développement personnel et professionnel</i>, l'<i>Équipe de travail</i> et enfin les <i>Dynamiques d'interactions sociales</i>.</p>
	<p><b>P2</b> : Les principales dimensions de l'engagement au travail sont <i>Individuelles</i> et de <i>Service</i></p> <p><b>H1</b> : Les typologies principales concernent le <i>Service public</i> (ou l'intérêt général), la <i>Carrière</i>, les <i>Buts et missions organisationnels</i> et le <i>Workdesign</i></p>	<p><b>Partiellement validée</b> : il y a bien une dimension de service public et une dimension individuelle. Cependant, on compte aussi une dimension sociale.</p> <p><b>Partiellement validée.</b> L'engagement public multi-ancres au travail porte principalement sur les trois pôles suivants : un ancrage dominant de service public, un ancrage social et un ancrage de développement. Ces trois dimensions peuvent se décliner en profils d'engagement selon différents contextes du secteur public suisse.</p>

QUESTION	PROPOSITIONS DE RECHERCHE & HYPOTHESES	RESULTAT
<p><b>Q2-</b> Quelle publicitude recèlent les ancres d'engagement identifiées ?</p>	<p><b>H2 :</b> les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail publics présentent une forte publicitude.</p>	<p>Quatre ancres d'engagement se démarquent en raison de leur publicitude particulièrement saillante : le <i>Service public</i>, les <i>Politiques publiques</i>, l'<i>Impact social et sociétal de l'activité</i> et les <i>Usagers-clients des services publics</i>. Cette publicitude est évaluée à l'aune de trois critères essentiels que sont les valeurs portées par l'ancre d'engagement, son orientation vers l'intérêt public, et le fait d'émaner ou d'être en général rattachée au secteur public ou à ses missions (locus de contrôle public).</p> <p><b>Validée</b> par les analyses ANOVA et les tests Post-hoc : les ancres les plus publiques d'engagement au travail selon notre grille critérielle sont significativement plus saillantes en environnement public (organisation publique &amp; emploi public).</p>
	<p><b>H3 :</b> Les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail hybrides présentent une faible publicitude (on peut également dire qu'elles sont potentiellement hybrides ou génériques).</p>	<p><b>Validée</b> par les analyses ANOVA et tests Post-hoc : les ancres d'engagement au travail à forte publicitude sont significativement moins saillantes en environnement hybride (organisation hybride &amp; emploi générique)</p>

QUESTION	PROPOSITIONS DE RECHERCHE & HYPOTHESES	RESULTAT
	<p><b>H4</b> : les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions publiques dans des contextes de travail hybrides présentent une publicité modérée.</p>	<p><b>Validée</b> par les analyses ANOVA et tests Post-hocs : les moyennes des ancres à forte publicité pour ces groupes d'employés sont moins élevées que celles des environnements publics, sans être plus faibles que les moyennes obtenues dans les environnements hybrides.</p>
	<p><b>H5</b> : Les ancres d'engagement au travail des employés occupant des fonctions hybrides dans des contextes de travail publics présentent une publicité modérée.</p>	<p><b>Non validée</b> sur la base du raisonnement fait pour H4. Cet environnement de travail ne diffère pas beaucoup de l'environnement hybride dans les tests post-hoc.</p>
	<p><b>H6</b> : La publicité de l'organisation (ou de l'emploi) surdétermine la saillance de l'ancre publique d'engagement</p>	<p><b>Validée</b> : le caractère public de l'emploi ou de l'organisation fait bien la différence sur les niveaux des ancres d'engagement au travail à forte publicité, avec toutefois une légère baisse lorsque c'est seulement l'emploi qui varie, le type d'organisation (en l'occurrence public) étant fixé.</p>
<p><b>Q3</b> - Quel lien entre l'adéquation Personne-environnement de travail (P-E Fit) et publicité de l'engagement au travail ?</p>	<p><b>H7</b> : Plus l'individu est en adéquation avec son environnement de travail, plus il s'engage envers des ancres publiques.</p>	<p><b>Non validée</b> : l'Adéquation personne-environnement de travail (PE-FIT) n'est pas pertinente pour distinguer les ancres d'engagement au travail à forte publicité des ancres génériques. Or cette adéquation évaluée à l'aune de la publicité de l'environnement de travail permet de révéler les ancres d'engagement au travail spécifiquement publiques.</p>

QUESTION	PROPOSITIONS DE RECHERCHE & HYPOTHESES	RESULTAT
<p><b>Q4</b> - Quel modèle structurel sous-jacent ressort de l'analyse des données ?</p>		<p>Un modèle d'engagement public multi-ancres à trois facteurs latents présente les meilleurs indices d'ajustement avec nos données. Le premier facteur (Service) comprend les ancres <i>Service public, Politiques publiques, Impact social et sociétal de l'activité</i>, ainsi que l'ancre <i>Usagers-clients</i> des services publics. Le second facteur (Développement) comprend les ancres <i>Workdesign</i> et <i>Développement personnel &amp; professionnel</i>. Enfin, le troisième facteur (Social) regroupe les ancres <i>Équipe de travail</i> et <i>Dynamiques d'interactions sociales</i>. Le modèle indique des corrélations globalement positives entre la publicité de l'organisation et de l'emploi occupé et les ancres dominantes d'engagement au travail dans le secteur public. Les ancres d'engagement à forte publicité (pôle <i>Service</i>) sont à leur tour positivement corrélées à l'intention de faire carrière dans son activité professionnelle actuelle, à l'attachement aux valeurs publiques, ainsi qu'à l'attachement au service aux autres.</p>

## Réponses aux questions de recherche

Deux questions principales ont guidé nos réflexions tout au long de cette thèse. Il s'agissait premièrement de découvrir les ancres dominantes d'engagement au travail chez les employés publics suisses. Faisant l'hypothèse que l'hybridation culturelle dans le secteur public serait la source de loyautés multiples, il nous a fallu explorer qualitativement ces ancres d'engagement avant d'en mesurer, au moyen d'une échelle ad-hoc, l'importance et la publicitude. Sur les dix-huit ancres faisant sens pour nos répondants, huit se sont finalement révélées dominantes (voir le Tableau 75 ci-dessus pour le détail des ancres). Ces ancres se répartissent en outre sur trois dimensions principales : une dimension "*Développement*" caractérisée par la quête de conditions de travail flexibles et propices au développement des talents et des compétences individuelles. Une dimension "*Sociale*" démontrant l'importance du climat social et des relations interpersonnelles. Enfin une dimension de "*Service*" qui ressort comme un marqueur essentiel de la publicitude de l'engagement au travail dans les environnements étudiés.

Dans cette étude, la publicitude d'une ancre d'engagement a été évaluée en fonction du fait qu'elle porte en elle des valeurs publiques, contribue à la poursuite de l'intérêt général, tout en se distinguant par son *locus* de contrôle public. Nous avons défini ce *locus de contrôle public* comme étant le fait que l'ancre d'engagement concernée émane ou soit en général rattachée au secteur public et à ses missions. Sur cette base, les analyses statistiques ont révélé que plus un employé évolue dans un environnement de travail public (organisation publique & emploi public) plus certaines ancres, en l'occurrence celles préalablement classées comme des ancres à forte publicitude, sont saillantes. Ce résultat a été confirmé lors de tests complémentaires pour lesquels il est apparu que la publicitude du contexte (emploi public ou organisation publique) était particulièrement associée à la publicitude de l'engagement au travail. Ce qui a également été validé par notre modèle structurel d'Engagement public au travail, dont les indices d'ajustement sont satisfaisants par rapport aux données empiriques.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### Contributions théoriques et méthodologiques

#### *Contributions théoriques*

Il n'existe pratiquement pas de travaux définissant et conceptualisant l'engagement au travail dans le secteur public. C'est pourquoi nous avons pris dans cette thèse le prétexte de l'hybridation culturelle dans le secteur public suisse afin de découvrir non seulement la multiplicité des ancres d'engagement au travail chez les employés publics, mais également les traits essentiels de leur publicité. Ces deux apports constituent l'originalité de cette recherche.

L'observation d'ancres d'engagement au travail dépassant les limites de l'organisation (ou de ses ancres proches) offre ainsi une richesse jusqu'ici inexplorée dans le secteur public. Cette étude est à notre connaissance la première à élargir les ancrages de l'engagement public au travail au-delà du cadre organisationnel *stricto-sensu*. Ce faisant, elle permet d'affiner notre compréhension des modalités relationnelles entre employés publics et environnements de travail publics. Cette identification d'ancres d'engagement au travail plus ou moins spécifiques au secteur et aux employés publics représente par conséquent une contribution importante au management public, aux sciences administratives, ainsi qu'aux théories du comportement organisationnel (Meyer and *al.*, 2016 ; Cohen, 2003 ; Morrow, 1989). De fait, les résultats de cette recherche pourrait être également riches en enseignements pour le courant encore embryonnaire de l'Administration publique comportementale (Dahl, 1961; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Paillé, 1997; Tummers & Knies, 2016; Vermeeren et al., 2014).

Jusqu'ici, la littérature semblait surestimer la place de l'organisation comme ancre d'engagement (Paillé, 2005). Or l'importance de mieux appréhender la diversité des formes d'engagement au travail n'est plus à démontrer. Comme peuvent en attester nos résultats, la plupart des employés publics semblent attachés à l'organisation parce qu'ils y trouvent certaines "choses", notamment des *Valeurs* et un *Workdesign* propices à leur *Développement professionnel*, pour ne citer que ces trois exemples. On remarque cependant que même si l'organisation n'est pas une ancre dominante, les employés des configurations les plus publiques semblent globalement plus engagés envers les huit ancres dominantes identifiées ici (et l'on peut ajouter à cette liste l'ancre *Organisation publique*), comparativement aux employés des environnements

managérialisés<sup>204</sup>. Ce résultat semble prendre le contre-pied d'une idée longtemps entretenue par de nombreuses comparaisons entre employés publics et privés, en l'occurrence celle selon laquelle les employés publics seraient moins engagés, notamment envers leur organisation. Sans même les comparer avec un échantillon exclusivement composé d'employés du secteur marchand, nous pourrions arguer du contraire sur la base des résultats obtenus dans la présente étude.

En plus d'identifier des ancres d'engagement extra-organisationnelles, notre classification selon le niveau de publicité constitue le deuxième apport majeur de ce travail. Cette étude démontre, à n'en point douter, qu'on a tort de taxer les employés qui se montrent moins concernés par leur organisation de désengagés ou de démotivés. En réalité, l'investissement et la loyauté de l'employé envers son travail pourraient porter sur d'autres ancres que l'organisation elle-même. Trop souvent occultées dans les travaux sur l'engagement organisationnel, ces autres ancres d'engagement au travail, dont certaines sont particulièrement importantes pour les employés publics, ont été identifiées ici, et ouvrent potentiellement la voie vers une conceptualisation de l'engagement public au travail. Ces ancres contribuent en outre à une meilleure prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle (Dennis W Organ, 1990; Paillé, 2005; Tansky, 1993). D'ailleurs, certaines études montrent qu'en considérant la multiplicité des ancres d'engagement au travail, la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment de civisme et d'altruisme, s'en trouve améliorée (Paillé, 2009).

Depuis quelques années maintenant, les chercheurs rappellent avec insistance le besoin d'analyser dans quels contextes (ou circonstances) certaines ancres d'engagement au travail seraient particulièrement saillantes (J. T. Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiala, 2016; H. J. Klein et al., 2014; Van Rossenberg et al., 2018). En partant des résultats de cette thèse, d'autres chercheurs pourront aborder plus sereinement cette évolution de la recherche autour de l'engagement au travail. En particulier, et en dehors de compléter les recherches actuelles concernant la Motivation de service public (J. L. Perry, Hondeghem, & Recascino Wise, 2010), les ancres d'engagement identifiées ici s'inscrivent dans le sillage des travaux consacrés à la théorie des ancres de carrière comme facteurs explicatifs potentiels des attitudes, comportements et choix opérés dans les environnements de travail publics, voire de façon plus générale au travail (Schein, 1978 ; Wils, 2010).

---

<sup>204</sup> Notons que ces environnements managérialisés sont considérés ici comme une approximation d'environnements de travail privés

Au final, nous contribuons à une meilleure compréhension des effets de l'hybridation culturelle dans le secteur public suisse sur l'engagement au travail des employés publics (Giaucque, 2016; Giaucque et *al.*, 2014; Williams et *al.*, 2012). Et bien qu'il existe actuellement quelques études consacrées aux identités et aux motivations des agents publics en contexte post-bureaucratique, beaucoup reste encore à faire concernant l'engagement au travail.

### *Contributions méthodologiques*

Au niveau des techniques et des méthodes utilisées, la validation statistique de notre échelle de mesure, et de notre modèle structurel d'engagement public au travail, est à porter au crédit de cette thèse. Devant la difficulté pour le secteur public de motiver ses employés uniquement par des mesures financières, ce travail propose un outil (échelle de mesure) intéressant d'analyse du capital humain. Un outil se basant sur les ancres d'engagement au travail et les profils qu'elles forment (Anton Robert Sabella et *al.*, 2016). Traduit en anglais et en allemand, cette échelle<sup>205</sup> jette les bases pour d'autres travaux souhaitant reprendre le concept de publicité de l'engagement au travail. Il s'agirait alors d'affiner les critères mobilisés dans ce travail. D'autre part, et dans le cadre d'une démarche mixte comme la nôtre, c'est la rigueur observée pour garder une cohérence permettant aux analyses quantitatives d'éclairer les résultats qualitatifs qui pourrait *in fine* servir d'inspiration. Le nombre important d'ancres identifiées impliquait un équilibre entre la nécessaire concision et un nombre suffisant d'items de sorte à garder toute la richesse d'une mesure aussi complexe que celle de l'engagement au travail. Cela reste un challenge que nous espérons avoir relevé.

---

<sup>205</sup> Validée et traduite en anglais et en allemand

## Contributions pour la pratique et les employés publics

À l'adresse des praticiens des ressources humaines publiques, il est clair qu'une meilleure connaissance des profils d'engagement au travail serait fort utile à des politiques du personnel orientées vers la gestion de la motivation et de l'engagement au travail, notamment en période d'importants changements institutionnels ou organisationnels (par ex. réformes). De fait, les conséquences individuelles des réformes dans un secteur public en pleine hybridation ne sont que rarement anticipées en tant que telles. Or, la présente thèse suggère que les effets d'une trop grande hybridation culturelle dans le secteur public seraient délétères pour la publicité de l'engagement au travail des employés. Pour les professionnels du management public, il s'agirait donc de porter une attention particulière à la manière dont les outils de modernisation développés, dans ce qui apparaît comme une ère de post-fonctionariat, sont concrètement perçus (reçus !) par leurs premiers destinataires, en l'occurrence les employés publics (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Dans un contexte de changements organisationnels constants, il devient dès lors impératif de proposer un meilleur accompagnement aux collaborateurs dans une logique de leadership transformationnel (Antonakis & House, 2013; Gyensare, Kumedzro, Sanda, & Boso, 2017). En d'autres termes, il faudrait travailler davantage la manière de "vendre" de tels changements si l'on entend s'assurer d'une meilleure adhésion de la part des employés publics. Vigoda-Gadot et Meiri (2008) suggèrent à ce propos, en accord avec la théorie de l'échange social, que des pratiques RH efficaces devraient viser *in fine* une congruence entre valeurs NMP et valeurs individuelles nourries par les personnels publics (Pichault & Nizet, 2008; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). Ce qui demande de considérer la manière dont les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi sont perçues par les employés (Anton Robert Sabella et al., 2016; van Vianen et al., 2016).

À l'instar des autres pays de l'OCDE, la Suisse s'est engagée depuis plus de trois décennies dans d'importantes réformes structurelles et managériales de son administration publique. Or le succès de telles réformes passe inévitablement par l'acceptation des employés publics, à condition que ces derniers soient convaincus que les changements apportés n'altéreront pas trop leurs conditions de travail, ou encore les modalités de fourniture d'un service public auquel ils restent encore fortement attachés. Ce qui signifie que la publicité de l'environnement et des conditions de travail, en tant que marqueurs essentiels de l'engagement public au travail, pourraient se voir plus efficacement mobilisées (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Nous pensons par exemple à une stratégie de développement de la Marque *Employeur public*, laquelle commence seulement à être travaillée par certaines organisations publiques suisses, notamment l'Administration fédérale (Backhaus & Tikoo, 2004; Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013; Emery & Kouadio, 2017). Aux autres échelons institutionnels (cantonal

et communal), il s'agirait entre autres de renforcer les dimensions positives de l'appartenance à la fonction publique (A. Buffat, 2014; Puente-Palacios & de Souza, 2018).

En plus de proposer un véritable changement culturel en matière de gestion des ressources humaines, en l'occurrence par une approche innovante de la diversité<sup>206</sup> (notamment à travers la multiplicité des ancres d'engagement au travail), nous contribuons ici à remettre au centre du débat toute l'importance que représentent les employés en tant que ressources au sein des organisations publiques. Concrètement, l'on gagnerait à capitaliser sur les différentes ancres d'engagement au travail disponibles. Ce qui permettrait d'optimiser la mise en œuvre des missions publiques, en développant notamment chez les employés des liens positifs avec diverses dimensions de leurs environnements de travail (Benlalam, 2015; Chamak & Fromage, 2006). Plus spécifiquement, la reconnaissance de la diversité des ancres d'engagement au travail pourrait donner lieu à des pratiques de gestion différenciées selon les profils existants : par exemple en matière de gestion des performances et de mobilité organisationnelle (Emery, 2011; Fassinger, 2008). De même pour les catégories d'employés dont l'engagement au travail serait particulièrement ancré sur les *Dynamiques d'interactions sociales*, les *Usagers-clients* et le *Superviseur*, les pratiques de GRH mettraient davantage l'accent sur le travail collectif. Elles pourraient dans un même élan améliorer la qualité des échanges tant avec les usagers des services publics qu'entre collaborateurs et cadres intermédiaires (managers, superviseurs etc.).

De même, les pratiques de GRH dans le secteur public gagneraient à s'inscrire dans une double stratégie d'*Empowerment* : à la fois structurelle et psychologique. Alors que l'*Empowerment* structurel actionnerait un ensemble de leviers en lien avec les conditions et l'organisation du travail (processus décisionnels, développement et partage des connaissances, pratiques de reconnaissance et de récompense etc.), l'*Empowerment* psychologique toucherait quant à lui aux croyances et motivations contribuant au bien-être au travail des employés. Les deux formes sont liées en ce que les pratiques d'*Empowerment* structurel agissent comme des antécédents contextuels de l'*Empowerment* psychologique (Faulkner & Laschinger, 2008). En termes de leadership, les styles mettant l'accent sur le renforcement des relations au travail, la gestion du changement et l'intégrité seraient indiqués pour mobiliser efficacement les ancres d'engagement au travail de cette thèse (Moldogaziev & Silvia, 2015; Wayne et al., 2012).

---

<sup>206</sup> En fait de diversité, nous plaillons donc pour une meilleure considération de la multiplicité (et la complexité) des modalités relationnelles entre l'employé public et son environnement de travail ; lesquelles modalités semblent d'après cette étude reléguer l'organisation et la sécurité de l'emploi au second plan.

Dans la même veine, les responsables hiérarchiques seraient bien avisés de s'inspirer des bonnes pratiques existant dans d'autres pays. Nous pensons par exemple que les organisations publiques suisses pourraient intégrer un "Passeport individuel de développement" sur le modèle de l'*Individual work developing plan* (IWDP) néerlandais. Un tel outil conviendrait en effet particulièrement aux employés engagés envers l'ancre *Développement personnel et professionnel* : "(...) *this plan is to encourage the management of competences. In this concept each employee discusses with his manager his performance of the previous period, his growth possibilities, his personal ideas etc. Following this plan the government provides the employee with extra-training if needed. The manager tries to match the competences of the employee with the competences needed for a job.*" (Demmke, 2005, p. 95).

Les enquêtes de satisfaction au travail sont bien entendu utiles à la conduite du personnel. Toutefois, elles pourraient s'enrichir d'items portant sur les ancres d'engagement les plus importantes chez les employés publics. Dans une logique de gestion prévisionnelle de l'emploi, il serait alors intéressant d'observer l'évolution à moyen terme de ces ancres dominantes d'engagement au travail, voire après tout évènement important susceptible d'affecter le climat social au travail.

Dans un autre registre, la bienveillance que suggère une ancre telle que le *Workdesign* fait partie des éléments d'une bonne conduite du personnel. Nous avons défini cette ancre comme étant à la fois la conception et la manière d'organiser, de façon pratique, le travail. L'ancre *Workdesign* va cependant beaucoup plus loin pour inclure le style de management<sup>207</sup> : une thématique dans laquelle la notion de bienveillance retrouve évidemment tout son sens. (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003; R. C. Mayer & Gavin, 2005; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). La bienveillance représente un investissement dans le bien-être de l'employé au même titre que d'autres pratiques de soutien organisationnel ou de *job crafting* (Robert Eisenberger et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). En particulier, elle se définit comme l'expression par le manager d'une orientation positive envers son employé (c'est-à-dire l'intention de le mettre à l'aise en toute circonstance) (Peccei, Bewley, Gospel, & Willman, 2010). Ainsi donc, un manager bienveillant se présente-t-il comme loyal, ouvert, disponible et attentif à son collaborateur (R. C. Mayer & Gavin, 2005). Dans une logique d'échange social, la réciproque serait d'avoir des employés publics plus satisfaits, motivés et surtout plus engagés au travail. Au plan managérial, la bienveillance sert donc de terreau à un meilleur *Développement*

---

<sup>207</sup> À distinguer de l'ancre *Superviseur* (LEAD) dont nous avons volontairement limité la définition aux relations interpersonnelles avec le supérieur hiérarchique.

*personnel et professionnel*. Elle permet d'éviter le stress occasionné par des attentes démesurées envers les collaborateurs.

Afin de répondre à la question : *Quelle ancre pour quelle pratique de GRH ?*, nous proposons ci-après un Tableau synthétique illustrant quelques pratiques pertinentes pour les managers publics (le lecteur trouvera en Annexe 35 – Tableau 132 - une liste encore plus détaillée de ces pratiques, réparties selon les deux niveaux de valeur ajoutée suivants: la valeur ajoutée humaine et la valeur ajoutée pour le service public et ses usagers).

Tableau 75 : Des ancres d'engagement au travail aux pratiques de GRH

ANCRES D'ENGAGEMENT	PRATIQUES DE GRH
Valeurs publiques (VALUES) Service Public (SPUBL) Impact social et sociétal (ISSOC)	Savoir repérer, lors de l'embauche les individus partageant les valeurs publiques et un intérêt pour la chose publique (Pfeffer & Veiga, 1999; Adrian Ritz, Brewer, & Neumann, 2016; Walton, 1985).  Branding interne axé sur l'identité, les valeurs, et le sens du service public (Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Charbonnier-Voirin, Laget, & Vignolles, 2014)
Équipe de travail (TEAM) Dyn. d'interactions sociales (DISOC) <i>Workdesign</i> (WDSGN)	Promotion du travail d'équipe, de modes d'évaluation collectifs intégrant les résultats finaux, selon des approches contextualisées de la performance et de la qualité publique : en fait un Management public basé sur les objectifs (Emery & Giauque, 2012; J. Gould-Williams, 2004)
<i>Workdesign</i> (WDSGN) Équipe de travail (TEAM)	Pratiques basées sur l'équité et l'égalité de traitement, notamment dans l'évaluation des performances.  Flexibilisation et individualisation du temps de travail, partout où la nature des tâches le permet, favorisant ainsi la flexibilité, l'autonomie et l'autogestion, voire la liberté (Fournier, 2015)
Impact social et sociétal (ISSOC) Usagers-clients (USCL)	Développer le coaching et le mentorat, à côté des formations classiques (et des modèles habituels de soutien organisationnel) de sorte à donner les moyens aux agents de produire un travail de qualité à l'endroit des usagers clients (T. D. Allen & Eby, 2008)
<i>Workdesign</i> (WDSGN) Impact social et sociétal (ISSOC) Politiques publiques (PPUBL)	Participation accrue à la gestion opérationnelle de l'activité. Leadership ouvert et de proximité avec un discours faisant clairement le lien entre les performances et leurs impacts sociaux, voire sociétaux (Avolio et al., 2004; Savery, 1991)

En définitive, les résultats de cette thèse pourraient être utiles aux professionnels des Ressources humaines souhaitant agir positivement sur les niveaux d'engagement de leurs collaborateurs. Ils suggèrent de repenser la place des ancres d'engagement au travail dans un système intégré de GRH, notamment orienté vers la production de valeurs pour les employés et les usagers des services publics. Ils légitiment le recours aux pratiques de gestion à forte valeur ajoutée pour l'engagement au travail (Boxall & Macky, 2014; E. E. Lawler, 1993; McClean & Collins, 2011). Lesquelles pratiques forment des *bundles* (ou bouquets) susceptibles de favoriser l'avancement dans la carrière, la participation des employés, la sécurité de l'emploi, les feedbacks de performance (ou de développement), la reconnaissance au travail, ou encore le développement professionnel par la formation (Aktar & Pangil, 2018; Arthur, 1994; Guest, 2004). C'est le lieu de rappeler que la dimension humaine du management reste indissociable de la réussite des entreprises publiques comme privées. C'est cette dimension même [humaine] qui fait en grande partie la différence entre une organisation performante et une autre (Van de Voorde, 2009).

Mieux connaître leurs ancres ou profils d'engagement au travail (en d'autres termes une meilleure connaissance d'eux-mêmes) permettrait en outre aux employés publics d'opérer des choix de carrière plus avisés (Greenhaus and al. 1999).

Nous aimerions pour finir pointer l'importance des sous-systèmes sociaux internes à l'organisation comme ancrage important de l'engagement au travail, en l'occurrence l'équipe de travail, le service voire le département. D'ailleurs de nombreuses tâches destinées à promouvoir l'intérêt général sont éminemment collectives. Il s'agirait donc pour les professionnels de renforcer cette dimension collective dans l'organisation des tâches opérationnelles ; il s'agirait également de former des équipes complémentaires voire totipotentiels. Une mesure qui contribuerait à leur plus grande efficacité, créant ainsi toutes les conditions pour que les employés publics vivent des expériences positives au travail (Puente-Palacios & de Souza, 2018).

## Limites de la recherche

### *Au niveau conceptuel*

Comme toute étude, cette recherche comporte également quelques limites dont la première est d'ordre conceptuel. En effet, il se pourrait que nos ancres d'engagement au travail comportent également des dimensions motivationnelles. Étant donné les liens consubstantiels entre les concepts d'engagement et de motivation, il est en effet difficile de s'assurer que les ancres identifiées ici ne soient pas plutôt des bases motivationnelles conduisant à l'engagement au travail. Afin de se prémunir contre un tel écueil, nous avons pris soin d'observer une systématique non seulement lors des entretiens (en insistant notamment sur l'importance de certains éléments dans le parcours de vie professionnelle du répondant), mais également dans l'analyse des verbatim, en privilégiant la "persistance" du triptyque *identification, attachement* et *loyauté*. De même, durant la phase quantitative de l'étude, les trois questions posées systématiquement pour toutes les ancres<sup>208</sup> nous confortent dans l'idée que c'est l'engagement au travail, plutôt que les motivations de nos répondants, que mesure notre échelle d'engagement public au travail. D'ailleurs la plupart des ancres dominantes affichent des corrélations positives avec l'intention de faire carrière. De même, la double démarche qualitative et quantitative, ainsi que la procédure de validation des ancres d'engagement en nous inspirant du paradigme de Churchill, permettent d'asseoir à tout le moins la validité interne de notre concept d'Engagement public multi-ancres au travail.

### *Au niveau de l'échantillon des répondants*

Notre seconde limite porte sur la représentativité de notre échantillon pour l'ensemble du secteur public suisse. Même si cette condition n'est pas forcément remplie ici (par ex. surreprésentation des employés romands), la grande variété des domaines de politique publique touchés, ainsi que la taille de l'échantillon lui-même (N = 1981) constituent une excellente base pour des analyses statistiques fiables.

### *Au niveau de la validité et de la fiabilité des mesures*

En raison de son caractère exploratoire, la principale limite du volet qualitatif de notre recherche peut être située au niveau de la validité externe des nœuds thématiques mobilisés afin de conceptualiser les différentes ancres d'engagement au travail. Cette troisième limite est notamment liée au fait que les personnes interrogées, prises dans leurs contextes spécifiques,

---

<sup>208</sup> En somme l'*identification*, l'*attachement* et la *loyauté* envers chacune des ancres d'engagement

avec leurs histoires propres, n'épuisent de loin pas tous les cas de figure des administrations suisses. Ceci malgré nos efforts pour s'assurer d'une variabilité maximale des répondants (N=60)<sup>209</sup>. Il faut reconnaître de surcroît que la subjectivité du chercheur a pu influencer le choix des nœuds thématiques faisant ici office d'ancres d'engagement au travail (Creswell, 2008). C'est pourquoi nous avons pris soin de confronter notre propre codage à celui d'un panel de juges (cf. le coefficient inter-codeurs au Chapitre V) de sorte à assurer une crédibilité, une validité discriminante (ancres conceptuellement distinctes les unes des autres), et une transférabilité potentielle de nos ancres d'engagement. Ceci avant d'aborder le volet quantitatif de la recherche (Feng, 2015; Lombard et al., 2002).

Sans constituer vraiment une limite pour cette thèse, le phénomène du biais de variance commune (Spector, 1987) est bien connu en sciences humaines comme une des principales menaces susceptibles de peser sur une étude transversale comme la nôtre. Ce risque existe chaque fois que les données entrant dans la définition des variables dépendantes, comme des variables indépendantes, sont récoltées auprès des mêmes répondants. Étant donné que cette recherche repose sur un échantillon unique, et en raison de son approche transversale, nos analyses courraient donc le risque d'être affectées par ce biais de variance commune. Le test du *Facteur latent commun* sous AMOS<sup>®</sup> confirme que les données récoltées ne souffrent pas d'un biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003). De plus dans cette étude, ce risque se trouve davantage atténué par le fait que notre principale variable indépendante, en l'occurrence celle formée par les quatre configurations de publicitude, est en réalité une variable "transformée", notamment par clustérisation des deux sous-échelles de publicitude (MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff et al., 2003).

Dans la même veine (et c'est là notre cinquième limite), de par leur formulation, certains items de notre instrument de mesure ont pu induire un biais de désirabilité sociale chez les répondants (Fisher, 1993; Spector, 1987). Sans éluder une pareille éventualité, notre démarche de terrain s'est voulue rigoureuse en ce sens que les premières idées de questions (ainsi que les premières versions du questionnaire) ont fait l'objet d'une révision par les pairs. En l'occurrence une vingtaine de chercheurs œuvrant plus ou moins dans le domaine du management public a été mobilisé pour ce test. Nous ajoutons que ces questions ont également été soumises à une cinquantaine de "novices" du domaine afin d'en juger l'intelligibilité. Toutes ces précautions

---

<sup>209</sup> À noter que l'échantillon "qualitatif" actuel est surreprésenté en femmes et en fonctions génériques du secteur public.

semblent permettre de réguler un éventuel biais de désirabilité sociale (Fisher, 1993; Spector, 1987).

En marge de ces éventuelles limites (susceptibles d'en miner la fiabilité interne), il aurait été intéressant, pour la fiabilité externe de notre échelle de mesure, de suivre en intégralité la procédure de Churchill (1979). C'est là notre sixième limite car une telle démarche aurait peut-être permis d'épurer plus tôt certains items après un premier passage du questionnaire. Suite à quoi le paradigme de Churchill préconisait un second retour sur le terrain (Churchill Jr & A., 1979). Des contraintes de temps, et également d'autres impératifs liés à la difficulté de récolter des données, ne l'ont pas permis. Rappelons toutefois que la première phase de cette procédure, qui n'a pas été entièrement suivie dans cette thèse, consiste essentiellement à spécifier le domaine du construit. En d'autres termes: définir et générer les items, les reformuler ensuite si nécessaire, puis épurer l'échelle de mesure. En dehors de cette première épuration de l'échelle, nous pouvons affirmer que toutes les autres étapes, manifestement les plus importantes, ont été scrupuleusement respectées. Rappelons-le, notre questionnaire initial, basé sur la définition préalable de l'engagement multi-ancres au travail (H. J. Klein et *al.*, 2014), a d'abord fait l'objet d'une "revue par les pairs", avant d'être testé par des non-initiés de l'administration publique (Churchill Jr & A., 1979).

Malgré ces quelques imperfections, les résultats de cette thèse, obtenus suite à une approche méthodologique mixte (volet qualitatif exploratoire suivi d'un volet quantitatif confirmatoire), n'en constituent pas moins une bonne base pour creuser la thématique de la publicitude de l'engagement au travail chez les employés des organisations post-bureaucratiques suisses. Si l'analyse qualitative permet d'apporter la dose de nuance nécessaire pour étudier le concept d'engagement au travail dans le secteur public, l'analyse quantitative mobilise quant à elle des outils et des techniques statistiques utiles afin d'estimer objectivement les relations entre les différentes variables.

*In fine*, le constat est très clair : il est illusoire d'espérer réformer le secteur public sans toucher aux processus liés à la gestion du capital humain (Emery, 2019; Hablützel, 2013). Alors que la GRH évolue lentement mais sûrement d'une simple gestion administrative à la quasi intégration dans les stratégies organisationnelles (Emery 2013a), beaucoup reste encore à faire quant à la manière d'engager stratégiquement l'humain au cœur de la machine administrative (Emery & Giaque, 2016; A. B. Kouadio & Emery, 2018). Grâce à la maîtrise des ancres dominantes d'engagement au travail chez les employés publics, nous pensons qu'il sera à terme possible de mieux comprendre les principaux mécanismes de leurs investissements au travail. Ces ancres pourraient ensuite être mobilisées dans l'optique de renouveler les pratiques de gestion des

ressources humaines dans le secteur public ; et pourquoi intégrer des dispositifs de pilotage organisationnel (Emery & Gonin, 2009; Ulrich, Losey, & Lake, 1997).

En dépit des transformations multiples des conditions de travail et du lien employé-employeur, l'on aura toujours besoin de personnes engagées. D'ailleurs, la communauté scientifique s'accorde pour dire que s'engager reste l'un des besoins humains les plus importants pour l'individu (Howard Klein, 2016). En marge des niveaux d'engagement, cette thèse a montré que c'est bien dans la nature même de l'engagement au travail, notamment ses ancrés multiples, qu'une spécificité peut être décelée pour le secteur public.

Nous suggérons ci-après quelques idées aux chercheurs souhaitant s'appuyer sur le travail réalisé dans le cadre de cette thèse pour investiguer cette thématique passionnante qu'est l'engagement au travail des employés publics.

## Pistes pour des recherches futures

### *Pour la variable expliquée*

Notre première suggestion pour des recherches futures concerne le besoin de répliquer la présente étude dans des organisations privées. Ceci afin de renforcer l'argument de la publicitude de l'engagement au travail. Pour ce faire, l'on soumettrait l'ensemble de nos ancres d'engagement à un échantillon d'employés du privé, afin d'en identifier celles qui sont particulièrement dominantes. Il serait ensuite possible d'analyser des profils d'ancres d'engagement en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre des secteurs (public et privé). Ce qui permettrait, d'une part, d'analyser comment convergent ou diffèrent différentes ancres d'engagement au travail entre employés publics et privés. D'autre part, les chercheurs s'intéressant aux profils d'engagement au travail dans le secteur public disposent désormais d'ancres validées (*Service public, Politiques publiques, Impact social et sociétal, Usagers-clients, développement personnel et professionnel, Workdesign, Équipe de travail, et Dynamiques d'interaction sociale*) les autorisant à en analyser l'importance relative en fonction de variables contextuelles à définir. D'autres analyses de profil d'engagement peuvent également être basées, comme nous l'avons fait dans cette thèse, sur des combinaisons des trois macro-ancres d'engagement public au travail ("*Service*", "*Développement*", "*Social*").

Dans la même veine, des analyses supplémentaires seraient sans doute utiles pour révéler des ancres d'engagement particulièrement dominantes dans certains environnements de travail : par exemple chez certaines couches professionnelles telles que les travailleurs sociaux, les agents hospitaliers, ou encore les employés administratifs, voire dans certains domaines de politiques publiques (social, santé, énergie, transports). Une telle démarche s'impose si l'on souhaite avoir une compréhension plus fine de l'engagement au travail dans le secteur public ; surtout devant la limite principale que représente l'approche intersectorielle (public vs privé), soit le risque d'une "globalisation" ignorant à la fois certaines similitudes et spécificités des deux mondes (H. G Rainey, 2011). Une telle démarche offrirait par conséquent des éclairages précieux permettant de mieux comprendre les attitudes et comportements au travail des employés publics.

Comme autre piste de recherche, nous pensons qu'il faudrait poursuivre l'étude de la publicitude de l'engagement au travail dans le secteur public. Les chercheurs seraient alors capables de proposer *in fine* une théorie de l'engagement au travail contextualisée aux employés et aux organisations publiques. Accessoirement ils pourraient enrichir le spectre des ancres intangibles (notamment d'action), encore insuffisamment étudiées à ce jour. Dans ce cadre, les ancres d'engagement au travail de la présente thèse peuvent très bien constituer un point de départ. En

même temps, notre classification actuelle, pour l'essentiel fondée sur une analyse conceptuelle de la "validité faciale" des ancrés à partir de trois critères issus de la littérature pertinente, pourrait se voir confirmée, voire élargie grâce à des recherches subséquentes.

Par ailleurs, plusieurs études démontrent les liens entre différentes formes d'engagement et attitudes & comportements au travail. Au-delà des attitudes et des comportements suscités par l'engagement organisationnel, nous estimons que d'autres conséquences spécifiques restent encore à examiner.

#### *Pour les variables explicatives*

En marge des conséquences spécifiques des ancrés d'engagement au travail, une autre voie intéressante de recherche concerne les antécédents liés à ces formes multiples d'engagement au travail. Une voie empruntée par Stinglhamber et Vandenberghe (2004) qui trouvent des antécédents uniques à des ancrés d'engagement telles que l'organisation, le supérieur ou le groupe de travail (Vandenberghe et al., 2004) : par exemple, le soutien organisationnel est lié à l'engagement organisationnel, la qualité des échanges subordonné-supérieur est liée à l'engagement envers le supérieur, tandis que la cohésion perçue au sein du groupe (soit dans notre cas les *Dynamiques d'interactions sociales*) affecte l'engagement envers l'équipe de travail. Ces résultats encourageants augurent de travaux futurs allant dans le sens de spécifier également les antécédents de chacune des ancrés d'engagement étudiées ici. En plus de leurs antécédents, il serait nécessaire de mesurer les effets différenciés de chaque ancre d'engagement à forte publicitude sur des variables attitudinales et comportementales telles que l'intention de quitter, la motivation, la satisfaction, les comportements de citoyenneté organisationnelle, ou la satisfaction au travail.

Il va sans dire qu'un design longitudinal s'impose si les chercheurs souhaitent tester les effets de l'hybridation culturelle sur l'engagement au travail chez les employés publics. Idéalement, une telle étude mesurerait les ancrés d'engagement au début d'une réforme d'importance, pour ensuite refaire une enquête deux ou trois ans après, permettant ainsi d'évaluer les effets de tels changements sur les employés. Dans cette optique, il faudrait également songer à faire passer notre échelle de publicitude de l'engagement au travail par un processus de validation suivant en intégralité la procédure de Churchill (1979). Une telle enquête se ferait en deux temps : une première phase permettant d'éliminer les items dont la contribution explicative à l'engagement public au travail serait faible, voire nulle ; une seconde phase durant laquelle la nouvelle version de l'instrument de mesure pourrait être soumise à un nouvel échantillon de répondants (Churchill Jr & A., 1979; P. Roussel, 2005). Ce faisant, il serait souhaitable de veiller à améliorer la représentativité des employés en provenance des cantons alémaniques et du Tessin. Les versions actuelles du questionnaire (en français, anglais et allemand) peuvent dans cette

optique être complétées par une version en italien. Mais au-delà de l'instrument lui-même, nous pensons qu'il est primordial de s'engager dans une démarche proactive visant à obtenir le soutien de responsables publics dans ces deux espaces linguistiques ; ce que la barrière de la langue n'a pas permis de faire dans cette thèse.

Malgré une littérature foisonnante sur l'hybridité culturelle dans les organisations publiques, peu de recherches en étudient les effets sur l'engagement au travail. Cette thèse, par ses résultats, permet de saisir cette opportunité. Dans l'optique de tester cet effet de l'hybridation culturelle, nous recommandons d'administrer le questionnaire en deux phases temporellement séparées. Ce qui permettant de réguler un éventuel biais de variance commune : dans la première phase, les questions liées par exemple à la variable indépendante seraient posées aux répondants (par ex. des questions portant sur l'hybridation culturelle de l'environnement de travail). Dans la seconde phase de l'étude, la variable dépendante, les ancres d'engagement au travail<sup>210</sup>, serait alors mesurée (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Schaller et al., 2015).

Enfin, et étant donné les liens entre les concepts d'engagement et de motivation, il serait intéressant de tester dans quelle mesure les ancres d'engagement identifiées dans cette thèse se distinguent des bases motivationnelles conduisant à l'engagement au travail (J. P. Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001). Nous pensons même que les chercheurs pourraient aller plus loin en testant la relation entre chacune des sous-dimensions de la Motivation de service public (attrait pour la politique et les politiques publiques ; engagement pour l'intérêt général ; compassion pour autrui et sens du sacrifice (J. Perry & Wise, 1990)) et les ancres dominantes d'engagement public au travail, voire uniquement les ancres du pôle *Service* : en l'occurrence les ancres *Politiques publiques, Service public, Impact social et sociétal de l'activité* et *Usagers-clients des services publics*.

En synthèse des idées défendues tout au long de cette thèse, il apparaît clairement que la richesse du capital humain dont regorgent nos différentes administrations publiques reste à ce jour largement méconnue. En élargissant l'ambition de l'école de la Motivation de service public au concept d'engagement au travail, nous pensons que l'identification des ancres dominantes et publiques d'engagement au travail laisse augurer des pratiques de gestion des ressources humaines plus efficaces et innovantes dans le secteur public suisse.

---

<sup>210</sup> L'avantage de procéder ainsi serait de réduire la tendance des répondants à répondre à certaines questions en fonction des réponses données à des questions préalables

## Tableaux

Tableau 1: Nouveau management public vs administration publique traditionnelle (Rouillard, 2003: p.23).....	29
Tableau 2 : Quatre configurations composant de publicitude.....	39
Tableau 3 : Past and emergent forms of employment relationship (Schalk and Freese, 2001).....	44
Tableau 4 : Éléments constitutifs du Contrat psychologique (adapté de Rouillard et Lemire (2003 : 3)).....	46
Tableau 5: Définitions de l'Engagement organisationnel dans différents modèles (source : auteur).....	55
Tableau 6: Multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel (adapté de Trabelsi et Le Berre (2009)).....	60
Tableau 7 : Bases, antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel (source : Bentein (2000)).....	63
Tableau 8: Le modèle d'engagement à quatre dimensions de Cohen (2007 : p. 337).....	68
Tableau 9 : Ancres d'engagement en Psychologie et Comportements organisationnels (source : auteur).....	83
Tableau 10 : Principales échelles de mesure de l'engagement au travail.....	130
Tableau 11 : Données démographiques des répondants (N=60).....	133
Tableau 12 : Illustration d'une dynamique de codage pour nos Verbatim.....	138
Tableau 13 : Résultats du codage entre 7 codeurs.....	144
Tableau 14 : Analyse des données manquantes - variables démographiques (N = 2274).....	158
Tableau 15 : Questions de recherche, hypothèses et opérationnalisation.....	162
Tableau 16: Emplois en EPT (en milliers) du secteur public selon la forme juridique (données de l'OFS 2018).....	169

Tableau 17 : Principes et outils du NMP en Suisse .....	175
Tableau 18 : Unités GMEB par département (2002) .....	177
Tableau 19 : Fonctionnariat suisse et évolutions récentes (inspiré d'Emery et Giaouque, 2012).....	181
Tableau 20 : Ancres d'engagement au travail.....	192
Tableau 21 : Ancres dominantes - imp. Collective (N = 60) .....	209
Tableau 22 : Ancres dominante - nb. d'occurrences (N = 60).....	209
Tableau 23 : Typologie multi-niveaux des ancrs d'engagement au travail.....	215
Tableau 24 : Grille d'évaluation des ancrs dominantes selon quatre environnements.....	216
Tableau 25 : Ancres dominantes EMPL PUBL. & ORG. PUBL. (N = 21) .....	218
Tableau 26 : Ancres dominantes EMPL GEN. & ORG. HYB. (N = 14).....	218
Tableau 27 : Ancres dominantes - EMPL GEN. & ORG. PUBL. (N = 20).....	219
Tableau 28 : Ancres dominantes - EMPL PUBL. & ORG. HYB. (N = 4) .....	219
Tableau 29: Publicitude des ancrs d'engagement au travail .....	221
Tableau 30 : Correspondance ancrs de carrière et ancrs d'engagement au travail (source : auteur) .....	227
Tableau 31 : Grille d'analyse de la publicitude de l'ancre d'engagement .....	244
Tableau 32 : Statistiques démographiques (N = 1981) .....	246
Tableau 33 : Statistiques organisationnelles (N = 1981).....	248
Tableau 34 : Statistiques liées à l'emploi .....	250
Tableau 35 : Moyennes des ancrs d'engagement au travail.....	251
Tableau 36 : Matrice des corrélations bivariées entre les variables.....	253
Tableau 37 : Seuils d'ajustement - Analyse Factorielle Confirmatoire (adapté de Roussel 2005) .....	256

Tableau 38: Matrice (définitive) de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail .....	257
Tableau 39 : Comparaison de différents modèles de l'échelle d'Engagement multi-ancres .....	260
Tableau 40 : Consistance interne - échelle d'engagement multi-ancres au travail (AFC).....	260
Tableau 41 : Test de la validité - Échelle d'Engagement multi-ancres au travail .....	261
Tableau 42 : Rotation de la matrice des facteurs <sup>a</sup> .....	261
Tableau 43 : Consistance interne - échelle de publicité de l'environnement de travail.....	263
Tableau 44 : Comparaison de deux modèles de l'échelle de publicité de l'environnement de travail.....	264
Tableau 45 : Consistance interne - échelle de publicité de l'environnement de travail.....	265
Tableau 46 : Test de la validité - Échelle de publicité de l'environnement de travail .....	265
Tableau 47 : Comparaison entre trois modèles de l'échelle du Fit.....	267
Tableau 48 : Consistance interne - échelle de Fit .....	268
Tableau 49 : Test de la validité - Échelle de Fit .....	268
Tableau 50 : Variance totale expliquée - Facteur unique de Harman .....	270
Tableau 51 : Indices d'ajustement après ajout d'un facteur commun latent au modèle de mesure .....	271
Tableau 52 : Variances entre le Facteur latent commun et les variables manifestes .....	271
Tableau 53 : Centres de clusters finaux - publicité de l'environnement de travail .....	274

Tableau 54 : ANOVA - Valeurs organisationnelles et professionnelles .....	275
Tableau 55 : Comparaison de nos indices de consistance interne avec ceux de Giauque and al. (2014) .....	277
Tableau 56 : Moyennes et moyennes standardisées des ancrés d'engagement au travail .....	280
Tableau 57 : Structure issue de l'Analyse factorielle exploratoire .....	287
Tableau 58: Indices d'ajustement du modèle d'Engagement multi-ancres à trois facteurs .....	287
Tableau 59: Ancres d'engagement au travail selon le niveau de publicitude (extrait du Tableau 29) .....	291
Tableau 60 : Moyennes selon le groupe d'appartenance (N = 1981) .....	292
Tableau 61 : Variance de l'engagement multi-ancres - publicitude de l'environnement de travail .....	294
Tableau 62 : Récapitulatif des tests Post-Hoc (voir Annexe 38 pour les tests post-hocs) .....	297
Tableau 63 : Récapitulatif des variables de contrôles pertinentes selon l'ancré d'engagement .....	298
Tableau 64 : MANOVA - ancrés de l'Environnement Organisation hybride & Emploi public .....	299
Tableau 65 : MANOVA - ancrés de l'Environnement Organisation publique & Emploi générique .....	301
Tableau 66 : Modélisation de l'Hypothèse H6 .....	303
Tableau 67 : Analyse de contraste Organisation publique/hybride vs Emploi public/générique .....	304
Tableau 68 : Corrélations bivariées entre le PE-Fit, les variables de contrôles, et l'engagement public multi-ancres .....	307
Tableau 69 : Régressions des variables prédisant l'ancré Service public (V.I. = PE-FIT) .....	309

Tableau 70: Comparaison inter-ancres des différents modèles de régression linéaire (PE-FIT = V.I.) .....	312
Tableau 71: Corrélations bivariées des variables observées dans les deux modèles.....	315
Tableau 72: Comparaison des deux modèles structurels .....	317
Tableau 73 : Récapitulatif des estimations des <b>effets directs</b> pour le modèle Tridimensionnel .....	318
Tableau 74 : Récapitulatif des estimations des <b>effets indirects</b> pour le modèle Tridimensionnel .....	318
Tableau 75 : Des ancres d'engagement au travail aux pratiques de GRH .....	343
Tableau 76: La relation d'emploi sous les trois paradigmes dominants d'administration publique.....	363
Tableau 77 : Variables les plus liées à chaque ancre d'engagement au travail (source : Becker et al. 2012) .....	365
Tableau 78 : Comparaison des différents modèles post bureaucratiques (adapté de Grève, 2010 : p. 11).....	367
Tableau 79 : Modèles endogènes et exogènes de motivation (Source : Bernoux (1985), Kanfer (1990), Levy-Leboyer (1994), Lemoine (2004), Gagné et Déci (2005), Holcman (2006)).....	369
Tableau 80 : Guide d'entretien .....	372
Tableau 81 : Données démographiques des répondants : phase qualitative.....	376
Tableau 82 : Organisations sondées - Volets qualitatif et quantitatif.....	380
Tableau 83 : Grille inter-codeur.....	381
Tableau 84 : Blocs thématiques, items et concepts mesurés par le questionnaire .....	384
Tableau 85 : Mécanisme de codage .....	390
Tableau 86: Corrélations EM <sup>a</sup> – publicitude de l'environnement de travail .....	401

Tableau 87: Statistiques univariées - publicitude de l'environnement de travail .....	403
Tableau 88: Corrélations EM <sup>a</sup> – Engagement multi-ancress au travail .....	405
Tableau 89: Statistiques univariées - Engagement multi-ancress au travail .....	407
Tableau 90 : Corrélations EM <sup>a</sup> – Adéquation personne-environnement de travail .....	409
Tableau 91: Statistiques univariées - Adéquation personne-environnement de travail.....	411
Tableau 92 : Statistiques descriptives - Ancres d'engagement au travail selon la publicitude de l'environnement de travail.....	412
Tableau 93 : Qualité de représentation (version initiale) .....	416
Tableau 94 : Qualité des représentations après épuration des items mal représentés (< 0,30).....	417
Tableau 95 : Variance totale expliquée - échelle d'engagement multi-ancres au travail.....	418
Tableau 96 : Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail .....	420
Tableau 97 : Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement au travail (- BPUBL et IDC).....	421
Tableau 98: Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement au travail (- VALUES).....	422
Tableau 99: Matrice (définitive) de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail.....	423
Tableau 100 : Qualités des représentations (version initiale) .....	424
Tableau 101 : Qualité des représentations après épuration des items mal représentés (< 0,30).....	426
Tableau 102 : Variance totale expliquée – échelle de publicitude de l'environnement de travail.....	426

Tableau 103 : Comparaison des Chi2 - Méthode du facteur latent commun .....	429
Tableau 104 : Test d'invariance de l'échelle - Langue maternelle .....	430
Tableau 105: Test d'invariance - Contact avec les usagers-clients .....	430
Tableau 106 : Test d'invariance - Emploi émotionnel .....	431
Tableau 107 : Test d'invariance - Expérience préalable dans le secteur privé .....	432
Tableau 108 : Test d'invariance - Catégorie d'emploi.....	432
Tableau 109 : Test d'invariance – Genre.....	433
Tableau 110 : Test d'invariance – Quatre configuration de publicité .....	433
Tableau 111: Itérations et convergence vers une solution.....	435
Tableau 112 : Statistiques de fiabilité de l'échelle d'engagement multi- ancess au travail .....	437
Tableau 113: Test de normalité des résidus des variables dépendantes .....	438
Tableau 114 : Test de Levene d'homogénéité des variances .....	439
Tableau 115 : Facteurs intersujets.....	445
Tableau 116 : Statistiques descriptives (analyse de profil) .....	445
Tableau 117 : Test des effets intersujets .....	446
Tableau 118 : Tests multivariés .....	447
Tableau 119 : Comparaisons multiples (Analyse de profils) .....	448
Tableau 120 : Variables de contrôle pertinentes pour les ancrés d'engagement retenues .....	449
Tableau 121 : MANOVA - ancrés de l'Environnement <i>Organisation hybride</i> & <i>Emploi public</i> .....	452
Tableau 122 : MANOVA - ancrés de l'Environnement <i>Organisation</i> <i>publique &amp; Emploi générique</i> .....	456
Tableau 123 : MANOVA - ancrés de l'Environnement hybride.....	460

Tableau 124 : Régressions des variables prédisant l'ancre Politiques publiques (VI = PE-FIT).....	464
Tableau 125 : Régressions des variables prédisant l'ancre Impact social et sociétal de l'activité (VI = PE-FIT).....	465
Tableau 126: Régressions des variables prédisant l'ancre Usagers-clients des services publics (VI = PE-FIT).....	465
Tableau 127 : Régressions des variables prédisant l'ancre Workdesign (VI = PE-FIT).....	466
Tableau 128 : Régressions des variables prédisant l'ancre Dynamiques d'interactions sociales (VI = PE-FIT).....	467
Tableau 129: Régressions des variables prédisant l'ancre Développement personnel et professionnel (VI = PE-FIT).....	468
Tableau 130: Régressions des variables prédisant l'ancre Équipe de travail (VI = PE-FIT) .....	468
Tableau 131 : Ancres d'engagement au travail et pratiques de GRH (valeurs ajoutée).....	470
Tableau 132 : Matrice de cooccurrence des ancres d'engagement au travail.....	472
Tableau 133 : MANOVA - ancres de l'Environnement hybride.....	473
Tableau 134 : Tests post-hoc de comparaisons multiples - Ancres d'engagement vs publicité .....	475
Tableau 135 : Tests multivariés .....	483
Tableau 136 : Tableau récapitulatif des estimations des <b>effets directs</b> dans le modèle bi-dimensionnel .....	490

## Figures

Figure 1: Référentiels de la relation d'emploi avec l'évolution du management public .....	50
Figure 2 : Engagement organisationnel et concepts connexes .....	57
Figure 3 : Les cinq formes d'engagement selon Morrow (1993) .....	69
Figure 4 : Modèle général d'engagement au travail (Meyer and al. 2001) .....	70
Figure 5 : Évolution de la recherche sur l'engagement organisationnel - 1900-2017 (source : Webofknowledge.com) .....	73
Figure 6 : Carte conceptuelle des ancrs engagement dans le secteur public .....	91
Figure 7: L'engagement au travail et ses mécanismes psycho-sociaux sous-jacents .....	116
Figure 8 : Représentation dynamique des conséquences de l'hybridation culturelle .....	125
Figure 9 : Démarche méthodologique .....	126
Figure 10 : Design d'analyse qualitative de l'engagement au travail.....	142
Figure 11 : Système administratif suisse (schéma de l'auteur inspiré de Ladner et al., 2013) .....	154
Figure 12 : Cooccurrence des ancrs d'engagement au travail dans l'échantillon qualitatif .....	211
Figure 13 : Clusters d'ancres engagement public au travail .....	213
Figure 14 : Modèle de variables .....	240
Figure 15: Modèle de mesure de l'échelle d'Engagement multi-ancres au travail .....	258
Figure 16 : Modèle de mesure de la Publicitude de l'environnement de travail .....	263
Figure 17 : Modèle de mesure de l'échelle du PE-Fit.....	266

Figure 18 : Quatre configurations de publicité .....	276
Figure 19 : Quatre configurations de publicité de l'environnement de travail .....	276
Figure 20 : Ancres d'engagement dominantes sur l'ensemble de l'échantillon .....	281
Figure 21: Comparaison des ancres d'engagement au travail selon la catégorie d'emploi (public vs non public) .....	282
Figure 22: Comparaison des ancres d'engagement au travail - profil professionnel (mixte ou public) .....	283
Figure 23: Comparaison des ancres d'engagement au travail - contact ou non avec le public .....	284
Figure 24: Comparaison des ancres d'engagement au travail - emplois émotionnels ou non .....	285
Figure 25 : Modèle de mesure de l'Engagement multi-ancres au travail.....	288
Figure 26 : Modèle de mesure avec un facteur de second ordre .....	288
Figure 27 : Profils d'engagement au travail .....	290
Figure 28 : Tracé P-P normal des résidus .....	310
Figure 29 : Nuage de point des résidus.....	310
Figure 30 : Modèle de mesure <b>trifactoriel</b> de l'Engagement multi-ancres au travail .....	314
Figure 31 : Modèle de mesure <b>bifactoriel</b> avec un facteur de second ordre .....	314
Figure 32: Modèle structurel - engagement public multi-ancres à <b>trois facteurs</b> .....	316
Figure 33: Modèle structurel - engagement public multi-ancres à <b>deux facteurs</b> .....	316
Figure 34 : Modèle structurel - " <i>intention de faire carrière</i> " .....	320

Figure 35: Publications sur la thématique de l'engagement au travail par type de document (1960-2018) .....	366
Figure 36 : Publications sur l'engagement au travail par domaine de recherche (1960-2018) .....	366
Figure 37 : Tracé d'effondrement - Engagement multi-ancres au travail.....	419
Figure 38 : Tracé d'effondrement issu de la rotation (Varimax) des facteurs .....	427
Figure 39 : Modèle de mesure avec facteur latent commun .....	429
Figure 40 : Modèle de publicitude de l'environnement de travail à cinq clusters .....	436
Figure 41 : Tracé P-P normal des résidus .....	484
Figure 42 : Nuage de point des résidus .....	484
Figure 43: Tracé P-P normal des résidus .....	485
Figure 44: Nuage de point des résidus .....	485
Figure 45: Tracé P-P normal des résidus .....	486
Figure 46 : Nuage de point des résidus .....	486
Figure 47 : Nuage de point des résidus.....	487
Figure 48 : Tracé P-P normal des résidus .....	487
Figure 49: Nuage de point des résidus .....	488
Figure 50: Tracé P-P normal des résidus .....	488
Figure 51: Nuage de point des résidus .....	489
Figure 52: Tracé P-P normal des résidus .....	489

## Annexe 1 : Les relations d'emploi sous les trois paradigmes du management public

Tableau 76: La relation d'emploi sous les trois paradigmes dominants d'administration publique

	BUREAUCRATIE WÉBÉRIENNE	NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC	POST-BUREAUCRATIE (NWS, NPS, PVM, DEG)
Caractéristiques du modèle	<p>Valeurs fondamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Équité</li> <li>. Égalité devant la loi (impartialité, objectivité, neutralité)</li> <li>. Idéal de service public (intérêt général, bien commun)</li> <li>. Honnêteté et intégrité</li> </ul> <p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Paternaliste et légaliste</li> </ul> <p>Structures et processus organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Spécialisation et dépersonnalisation des postes de travail (division des tâches et hiérarchisation)</li> <li>. Primauté de la règle et des procédures</li> </ul> <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Subordination</li> <li>. Contrôle du respect des règles</li> <li>. Centralisation</li> </ul>	<p>Valeurs fondamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Orientation client</li> <li>. Concurrence</li> <li>. Innovation</li> <li>. Performance</li> <li>. Efficience</li> <li>. Professionnalisme</li> <li>. Qualité de service</li> </ul> <p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Axée sur la performance et l'esprit entrepreneurial</li> </ul> <p>Structures et processus organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Flexibilité organisationnelle</li> <li>. Management par les outputs/projets</li> <li>. Efficience productive</li> <li>. Mise en concurrence public vs privé, et entre organisations publiques</li> </ul> <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aplatissement hiérarchique</li> <li>. Décentralisation et responsabilisation</li> <li>. Gestion par les résultats (<i>Balanced scorecard</i>, indicateurs de performance etc.)</li> </ul>	<p>Valeurs fondamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Service aux citoyens</li> <li>. Professionnalisme</li> <li>. Inclusion</li> <li>. Participation</li> </ul> <p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Hybride : à la fois légaliste et axée sur la performance</li> </ul> <p>Structures et processus organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réaffirmation du leadership de l'État</li> <li>. Horizontalité des rapports</li> <li>. Démocratie représentative</li> <li>. Développement de réseaux internes</li> </ul> <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Déconcentration/dévolution/autonomisation encadrées par la loi administrative</li> <li>. Contrôles ex post et ex ante</li> <li>. Coproduction, réseaux</li> <li>. Gouvernance élargie</li> </ul>

	BUREAUCRATIE WÉBÉRIENNE	NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC	POST-BUREAUCRATIE (NWS, NPS, PVM, DEG)
Relation d'emploi (statut, GRH et management)	<p>Statut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fonctionnaire, spécialiste employé "à vie"</li> <li>. Engagement unilatéral</li> </ul> <p>GRH et management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recrutement et sélection selon des critères objectifs (examen/concours)</li> <li>. Avancement par l'ancienneté, les qualifications ou le grade</li> <li>. Stabilité, continuité de service aux usagers</li> </ul>	<p>Statut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Employé public, entrepreneur</li> <li>. Contrat</li> </ul> <p>GRH et management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recrutement selon un profil de compétences</li> <li>. Contrat de droit public</li> <li>. Avancement au mérite ou à la performance</li> <li>. Incitations salariales selon les conditions du secteur privé</li> <li>. Flexibilité et autonomie managériale</li> <li>. Gestion par objectifs/résultats</li> </ul>	<p>Statut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Cohabitation employés statutaires et contractuels</li> <li>. multiplication des formes de travail (lieux, horaires, pratiques etc.)</li> </ul> <p>GRH et management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Employé flexible</li> <li>. Employé spécialisé au sein d'un réseau de partenaires</li> <li>. Coproduction des valeurs et des services publics</li> <li>. Gouvernance intégrant les parties prenantes internes et externes</li> </ul>
Ancrage identitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fonctionnariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Référentiels métiers</li> <li>. Compétences et performances</li> <li>. Intrapreneuriat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Appartenances multiples : Bureaucrate-expert / Professionnel-manager et animateur de réseaux</li> </ul>
Formes dominantes d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Loyauté envers les règles et les valeurs du système public</li> <li>. Loyauté envers l'organisation et le service public</li> <li>. Loyauté envers la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Loyauté envers l'emploi, la profession ou la carrière</li> <li>. Loyauté envers les projets organisationnels et les objectifs de performance poursuivis</li> </ul>	<p>Objectif principal de la thèse :</p> <p><i>Découvrir les loyautés multiples telles que : organisation et système public, politiques publiques, valeurs, usagers-clients, réseaux de partenaires etc.</i></p>

## Annexe 2 : Variables corrélées à chacune des ancrs communément étudiées dans la littérature

Tableau 77 : Variables les plus liées à chaque ancre d'engagement au travail (source : Becker et al. 2012)

COMMITMENT FOCI <sup>211</sup>	ANTECEDENTS	CONSEQUENCES	CORRELATES
<b>Customers</b>	Gender Type of contract	Market share Product breadth Union activism	Continuance commitment to customers
<b>Peers</b>		Tardiness	
<b>Top management</b>	Age	Innovation	
<b>Supervisors</b>	Justice, supervisor Justice orientation LMX – affect/respect Leader behavior Perceived support - supervisor	Customer service Sales growth rate New accounts OCB toward supervisor	Commitment to <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> <li>• Organization</li> </ul> Continuance commitment to supervisors Satisfaction with <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local foci</li> <li>• Supervisor</li> </ul>
<b>Teams</b>	Cohesiveness, team Hierarchical position Job conditions, process Perceived support – team Social interaction - group	Intent to leave team OCB towards team Overtime work Team performance	Continuance commitment to teams Satisfaction with <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peers</li> <li>• Teams</li> </ul> Trust
<b>Organizations</b>	Conflict, resource-related Culture: uncertainty avoidance Job conditions, satisfying justice, organizational POS Role ambiguity and conflict Social interaction - organization	Hours worked Intent to quit the organization Job search OCB intentions (general) Sales volume	Commitment to <ul style="list-style-type: none"> <li>• Country (Europe)</li> <li>• Job</li> <li>• Occupation</li> <li>• Store management</li> </ul> Satisfaction with <ul style="list-style-type: none"> <li>• The organization</li> <li>• Career progress</li> <li>• Promotion</li> </ul> Work involvement

<sup>211</sup> "Commitment foci" = ancrs d'engagement

### Annexe 3 : L'engagement organisationnel et au travail

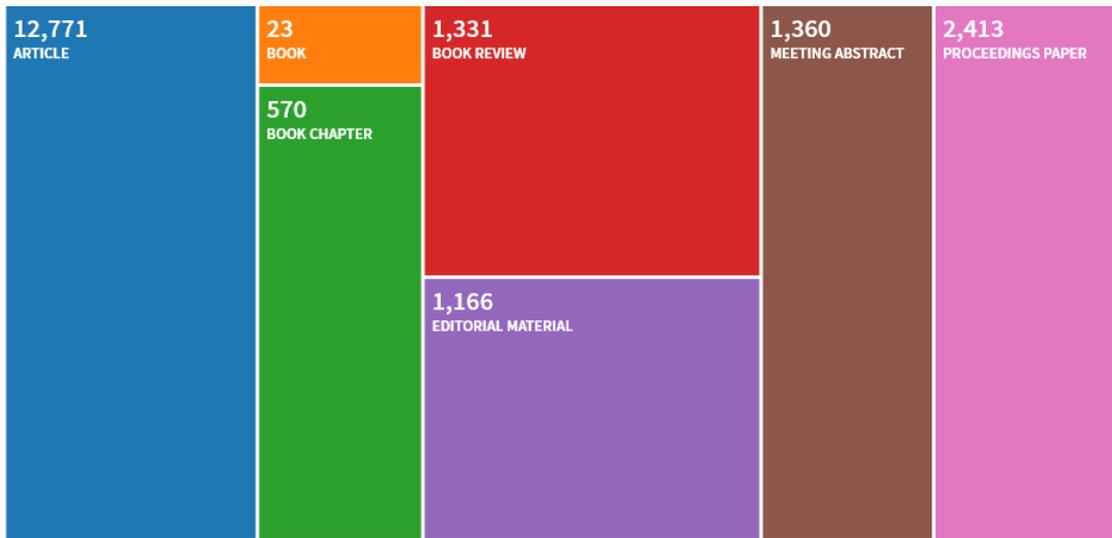


Figure 35: Publications sur la thématique de l'engagement au travail par type de document (1960-2018)

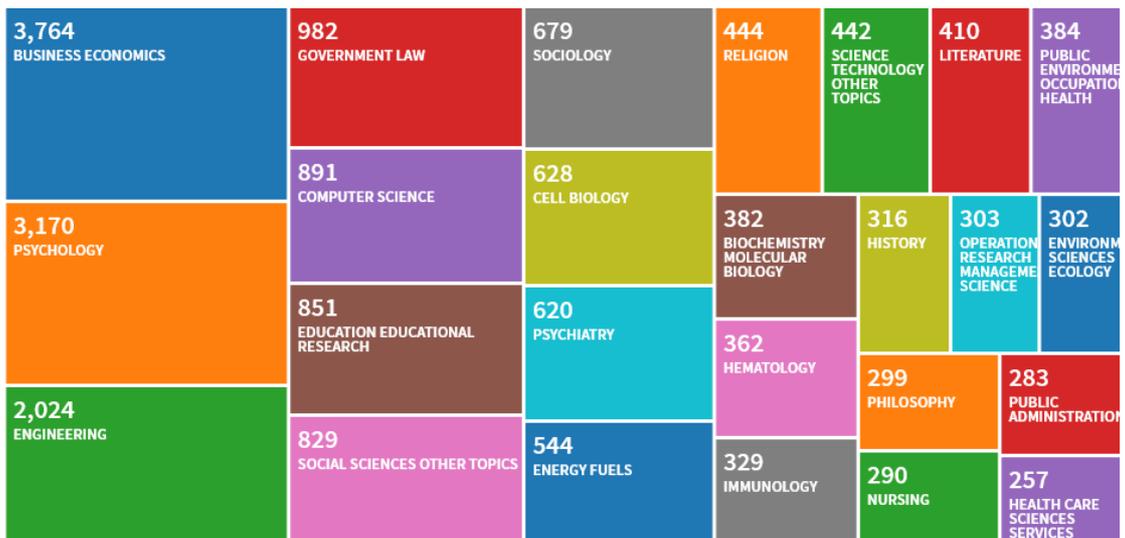


Figure 36 : Publications sur l'engagement au travail par domaine de recherche (1960-2018)

## Annexe 4 : Synthèse des modèles post-bureaucratiques de management public

Tableau 78 : Comparaison des différents modèles post bureaucratiques (adapté de Grève, 2010 : p. 11)

	NWS	DEG	NPG	PVM	NPS
Main idea	A renewed and streamlined bureaucracy resting on European state traditions (or American tradition of government in the US).	Digital-era elements of re-integration, needs-based holism and digitization will be the driver of future reform initiatives	Societies facing cross-border challenges that require collaboration, network solutions, and partnering, including new forms of interactions with citizens	Public managers strategize and innovate to co-create public value for citizens and politicians both in the short and the long run	A customer orientation, with public agents' role being to pursue citizen interests in maintaining such public values as equality and transparency.  A more functional PA with a more efficient use of resources
Rejection of NPM <sup>212</sup> because...	NPM lost sense of the values connected to the good parts of bureaucracy and the Rechtsstaat	Market solutions not enough to explore new opportunities provided by the web and digitalized solutions	Too much focus on markets and output results meant not enough room for collaboration across organizational borders	NPM managers focused too much on short-term results	Too much of NPM on market mechanism  Attempts to control society  Lack of trust relationships between the administration and the citizens
Main proponents	Pollitt & Bouckaert	Dunleavy, Fountain	Osborne, Klijn & Koppenjan, Kettl, and al.	Moore, Alford, O'Flynn, Bennington	Denhardt and Denhardt
Weakness	Not convincing that bureaucracies can change	Too much hype (again) over the digital era	Is collaboration as pervasive as the	Is the regulatory framework too strict for	Too much place given to the ethical issues faced

<sup>212</sup> New public management.

	NWS	DEG	NPG	PVM	NPS
	the way P&B see them	reflects well-known technology debates and arguments	proponents claim or think?	public managers to be able to strategize? Is strategizing healthy for public managers ?	by public agents instead of the management processes at stake

NOTES : NWS : Neo-weberian state ; DEG : Digital-era governance ; NPG : New public governance ; NPS : New public service ; PVM : Public value management.

## Annexe 5 : Modèles endogènes et exogènes de motivation au travail

Tableau 79 : Modèles endogènes et exogènes de motivation (Source : Bernoux (1985), Kanfer (1990), Levy-Leboyer (1994), Lemoine (2004), Gagné et Déci (2005), Holcman (2006))<sup>213</sup>

	Modèle	Auteur	Orientation	Base d'engagement
ENDOGENES	<b>Théorie des besoins-mobiles valeurs</b>	Maslow (1954)	Cinq types de besoins hiérarchisés à satisfaire séquentiellement. Conception individuelle et uni-causale de la motivation, indépendante de toute emprise extérieure.	Engagement en raison de la satisfaction des besoins individuels.
	<b>Théorie de l'internalisation et d'identification</b>	Kelman (1958)	La motivation est fonction du degré d'internalisation et d'identification aux valeurs exprimées par d'autres individus, appartenant notamment au même groupe social ou à la même organisation.	Engagement en raison de l'identification au groupe social de référence (organisation ou autre).
	<b>Théorie de l'Expectation-valence</b>	Vroom (1964)	Motivation fondée non pas sur l'expérience mais sur les attentes individuelles ( <i>expectations</i> ) vis-à-vis du but à atteindre et sur la différenciation des individus quant à leurs préférences, l'estimation de leurs capacités et le bilan coût/avantage de leur investissement au travail, qui déterminent leur comportement.	Engagement sur la base de l'estimation des capacités et du bilan coût/avantage de l'investissement au travail.
	<b>Théorie bi factorielle de la satisfaction</b>	Herzberg (1966)	Décalage entre l'impact des satisfactions et des insatisfactions. L'influence des insatisfactions sur la motivation est minime.	Engagement en raison de la satisfaction des besoins individuels.
	<b>Théorie sociale cognitive</b>	Bandura (1986)	L'estime de soi accroît la qualité de réception et de traitement des informations reçues par le milieu de travail.	Engagement basée sur les facteurs permettant d'augmenter l'estime de soi.

<sup>213</sup> Il est intéressant de noter que la Théorie de l'auto-détermination (encore appelée théorie de l'engagement) de Gagné et Déci y apparaît deux fois : en fait, ce modèle adopte à la fois une approche endogène et exogène de la motivation. Ainsi, les deux extrémités du continuum de l'auto-détermination que proposent les auteurs intègrent d'une part les facteurs de régulation externes de la motivation (conformité, récompenses externes, sanctions), et d'autre part les facteurs de régulation intra-personnels (intérêts, plaisir, satisfaction etc.).

	Modèle	Auteur	Orientation	Base d'engagement
	<b>Théorie de l'auto-détermination (ou de l'engagement)<sup>214</sup></b>	Gagné et Deci (2005)	Les formes autonomes et contrôlées de motivation expliquent différents niveaux de performance et de bien-être psychologique. La théorie de l'auto-détermination vient conforter l'idée que les besoins humains, notamment d'autonomie, de compétence, et d'appartenances (relationnelles) se trouvent au cœur du concept de motivation.	Engagement en raison des motivations intrinsèques ou contrôlées, sources de bien-être.  Engagement dans les activités garantissant une autonomie d'action, l'expression des compétences individuelles, et renforçant l'appartenance à un collectif social.
<b>EXOGENES</b>	<b>Théorie de l'équité</b>	Adams (1965)	La plus ou moins grande équité ressentie, relativement aux autres, détermine le niveau de motivation : chaque individu ajustera le bilan investissement personnel/rétribution au niveau d'injustice qu'il considère subir.	Engagement en raison de l'équité perçue suite au bilan investissement personnel vs rétribution.
	<b>Théorie de la direction ("théorie X")</b>	Mc Gregor (1960)	La motivation n'est obtenue que par la contrainte en raison de la préférence pour l'individu à être dirigé et de son aversion pour travail	Engagement contraint par des décisions externes liées à l'organisation du travail
	<b>Théorie bi factorielle de la satisfaction*</b>	Herzberg (1966)	Décalage entre l'impact des satisfactions et des insatisfactions. L'influence des insatisfactions sur la motivation est minime.	Engagement en raison de la satisfaction des besoins individuels.
	<b>Théorie des caractéristiques de l'emploi</b>	Hackman et Oldham (1980)	Basée sur l'idée d'un design optimal de l'emploi proposant des tâches variées, complètes, utiles, accomplies en autonomie et permettant d'obtenir un retour sur les performances.	Engagement en raison des caractéristiques du travail : tâches variées, autonomie, retour sur les performances.
	<b>Théorie des objectifs</b>	Locke et Latham (1990)	C'est la clarté des objectifs qui accroît le sentiment de progresser vers eux et, par-là, stimule la motivation.	Engagement toutefois que les objectifs sont clairs et permettent de progresser.
	<b>Théorie de l'autorégulation</b>	Kanfer (1990)	Ajustement de l'action individuelle en fonction des objectifs et résultats obtenus. Un mécanisme cognitif d'allocation	Engagement en fonction de la réalisation des

<sup>214</sup> La Théorie de l'auto-détermination (ou de l'engagement) de Gagné et Deci (2005), et la théorie bi-factorielle d'Herzberg (ici marquées d'un astérisque) adoptent à la fois une approche endogène et une approche exogène de la motivation.

Modèle	Auteur	Orientation	Base d'engagement
		des ressources, influencé par des facteurs distant et proximaux, détermine l'effort et la motivation à s'investir dans une action.	objectifs individuels ou collectifs.
<b>Théorie de la régulation de l'action</b>	Frese et Sabini (1991, Hacker (1994).	La latitude ou l'autonomie de décision permet la fixation des objectifs individuels. La motivation est positivement corrélée à la latitude de décision.	Engagement en raison de l'autonomie décisionnelle.
<b>Théorie de l'auto-détermination (ou de l'engagement)*</b>	Gagné et Deci (2005)	Les formes autonomes et contrôlées de motivation expliquent différents types de performance et de bien-être psychologique	Engagement en raison des motivations intrinsèques ou contrôlées, sources de bien-être. Engagement dans les activités garantissant une autonomie d'action, l'expression des compétences individuelles, et renforçant l'appartenance à un collectif social.

## Annexe 6 : Guide d'entretien

Tableau 80 : Guide d'entretien

THÈME	QUESTIONS
<b>Introduction</b>	Présentation du chercheur
	Objectifs de la recherche
	Consignes et explications des "règles du jeu" : origines de la recherche, anonymat et confidentialité, gestion et utilisation des données, droit d'accès aux données
<b>Questions générales</b>	<p>G1 - Quel <b>regard</b> portez-vous sur votre <b>emploi</b> aujourd'hui ? Comment a-t-il <b>changé</b> au cours des 5/10 dernières années ?</p> <p>G2 - Depuis <b>combien de temps</b> travaillez-vous dans cette organisation ?</p> <p>G3 - Quelles sont vos principales responsabilités ?</p> <p>G4 - Quels ont été les différents <b>choix</b> qui vous ont fait atterrir ici ?</p> <p>G5 - Parlez-moi un peu de votre parcours professionnel !</p> <p>G6 - En général vous préférez travailler dans quel type d'organisation ?</p> <p>G7 - Quels sont pour vous les <b>ingrédients</b> d'un emploi idéal ?</p> <p>G8 - Quelles <b>attentes</b> avez-vous en termes de GRH ? <i>Identifier ce qui importe le plus en termes de pratiques de GRH.</i></p> <p>G9 - En quoi votre travail en particulier est-il <b>d'utilité publique</b> ? quels éléments le montrent ? dans quelle autre organisation serait-ce possible de faire le même genre de travail ? <i>publicitude de la fonction ou des tâches.</i></p> <p>G10 - En quoi exercez-vous des <b>tâches publiques</b> ? En quoi est-ce important pour vous ?</p> <p>G11 - À quel point votre travail est-il important pour la communauté/la cité ? Au fond, est-ce vraiment votre responsabilité d'apporter une contribution sociale ?</p>
<b>Identification</b>	<p>I1 - A quoi <b>vous identifiez-vous</b> le plus dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous définit le mieux professionnellement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Citez deux ou trois thèmes qui <b>décrivent le mieux</b> le professionnel que vous êtes.</li> <li>○ Qu'est-ce que votre organisation <b>représente</b> pour vous ?</li> <li>○ Qu'est-ce que votre travail <b>représente</b> pour vous ?</li> <li>○ À quel point ce travail va-t-il une <b>signification personnelle</b> pour vous ?</li> </ul> <p>I2 - Pour vous le fait <b>d'appartenir au secteur public</b> en tant qu'agent est-il important ? Pourquoi ?</p> <p>I3 - Par rapport au regard que vous portez sur votre parcours, de quoi êtes-vous le plus <b>fier</b> professionnellement ?</p> <p>I4 - En quoi ce travail vous <b>correspond</b>-t-il ?</p> <p>I5 - Comment vos <b>valeurs</b> sont-elles représentées aujourd'hui dans votre emploi ? vous travaillez dans une organisation publique : qu'est-ce que cela signifie pour vous, quel sens vous y donnez ?</p> <p>I5a - Lesquelles de vos <b>valeurs personnelles se retrouvent dans votre équipe</b>, les domaines de politique publique dans lesquels vous œuvrez ?</p> <p>I5b - À quel point trouvez-vous que les <b>valeurs et la "personnalité" de cette organisation</b> reflètent vos propres votre propre personnalité et vos propres valeurs ?</p>

	<p>I6 - Comment répondez-vous à la question <b>Que faites-vous ?</b></p> <p>I7 - Que <b>diriez-vous en premier</b> à quelqu'un que vous ne connaissez pas, pour vous présenter (professionnellement parlant) ?</p> <p>I7a - Comment lui <b>présenteriez-vous</b> votre travail pour lui donner envie de faire comme vous ?</p> <p>I8 - Quelles dimensions votre emploi vous procure un sentiment <b>d'accomplissement et d'épanouissement</b> ?</p> <p>I9 - Être ici <b>signifie-t-il pour vous</b> faire plus qu'un simple travail ? Comment l'expliquez-vous ?</p> <p>I10 - Qu'est ce qui <b>mobilise</b> le plus votre énergie ?</p> <p>I11 - Vous sentez-vous <b>proches des personnes qui travaillent dans le même secteur</b> de politique publique que vous ? Pourquoi ?</p> <p>I12 - Vous sentez-vous <b>proches des personnes qui exercent la même profession</b> que vous ? Pourquoi ?</p> <p>I13 - Y a-t-il un élément qui, <b>sans être forcément lié l'organisation</b> dans laquelle vous travaillez aujourd'hui, donne un sens à votre travail ? En quoi ce facteur est-il important ?</p> <p>I14 - Qu'est ce qui pourrait aider à <b>donner plus de sens à votre travail</b> ? Du point de vue de la hiérarchie ? Du point de vue des pratiques de GRH ? Du point de vue de la gestion opérationnelle et de la conduite des activités ?</p> <p>I15 - De quoi <b>parlez-vous le plus, concernant votre organisation</b>, avec les personnes externes ? de quoi leur dites-vous être le plus fier ?</p> <p>I15a Qu'est-ce qui vous vient <b>tout de suite à l'esprit</b> lorsque vous parlez de votre emploi ?</p> <p>I16 - Quels <b>succès ou réussites</b>, réalisées ici, pensez-vous aussi être également les vôtres ? ID</p> <p>I17 - Êtes-vous parfois obligés de vous défendre contre les stéréotypes liés à votre emploi ? à la qualité de fonctionnaire ou agent public ? Organisation ? Comment <b>vous défendez-vous</b> alors dans ces cas-là ?</p> <p>I18 - Prenez-vous pour vous les <b>critiques</b> à l'encontre du secteur public ou du travail ?</p> <p>I19 - Pensez-vous que vos <b>valeurs sont partagées</b> par d'autres dans votre travail ? Qui ? À quoi le voyez-vous ?</p> <p>I20 - Qu'est ce qui semble <b>le plus important</b> dans votre fonction ? Travail ? Emploi ?</p> <p>I20a - En quoi c'est plus important que d'autres aspects de votre vie professionnelle ?</p> <p>I20b - Pourquoi êtes-vous prêts-es à vous investir, au-delà de votre travail ?</p> <p>I21 - Quels sont, d'après vous, <b>les valeurs auxquelles votre organisation accorde</b> le plus d'importance ? Lesquelles sont pour vous les plus importantes (innovation, coopération, participation, contribution sociale, responsabilité sociétale) ?</p>
<p><b>Attachement</b></p>	<p>A1 - A quoi êtes-vous le <b>plus attaché(e)</b> ? Seriez-vous prêt à quitter votre emploi actuel si ce facteur n'existait pas (l'objet d'attachement) ?</p> <p>A2 - Qu'est-ce <b>que vous préférez faire</b> dans votre travail ?</p> <p>A3 - Qu'est-ce qui vous intéresse ? Que prenez-vous le plus plaisir à faire au-delà des tâches prescrites ? Vous <b>rend particulièrement heureuse/heureux</b> ? Ou vous donne particulièrement la paix du cœur ?</p> <p>A4 - Qu'aimez-vous faire en général ? Au travail ?</p> <p>A5 - Dans quelles tâches ou aspects de votre emploi éprouvez-vous le plus <b>d'enthousiasme</b> ?</p>

	<p>A6 - <b>Que regrettez-vous</b> dans la vie professionnelle que vous avez choisie ?</p> <p>A7 - Après coup, auriez-vous fait d'autres <b>choix professionnels</b> ?</p> <p>A8 - <b>À quel point coopérez-vous</b> avec les autres, recevez-vous de l'aide ou aidez-vous les autres ? Est-ce important pour faire votre propre travail ?</p> <p>A9 - Quels sont vos <b>rapports avec vos collègues</b> ? À quel point ce lien vous importe-t-il ?</p> <p>A10 - <b>Pourquoi préférez-vous cet emploi</b> ou cette organisation ?</p> <p>A11 - Comment faites-vous la <b>promotion de votre organisation</b> à l'extérieur ?</p>
<p><b>Loyauté</b></p>	<p>L1 - Travailler ici a été pour vous un choix ? pourquoi avoir fait ce choix ?</p> <p>L2 - Quelles formes de <b>récompenses</b> recevez-vous à part la rémunération ?</p> <p>L3 - Comment vous voyez-vous ou votre <b>carrière</b> dans cinq ans ?</p> <p>L4 - <b>Continueriez-vous</b> à travailler si vous gagniez au loto ?</p> <p>L5 - Citez deux ou trois facteurs qui vous donnent particulièrement <b>envie de continuer à travailler dans cette organisation</b>, de la même manière ? Dans le <b>même domaine de politique publique</b>.</p> <p style="padding-left: 20px;">L5a - Si vous aviez le choix, <b>continueriez-vous à travailler de la même manière</b>, dans le même domaine, dans la même organisation ? Pourquoi ?</p> <p>L6 - <b>Que regretteriez-vous</b> le plus si vous ne deviez plus exercer cet emploi ? en général ? Dans cette organisation ? Dans ce domaine de politique publique ?</p> <p>L7 - <b>Qu'aimez-vous</b> au point de ne pouvoir abandonner votre emploi actuel ?</p> <p>L8 - Sur quoi <b>se porte</b> votre <b>investissement</b> au travail en général ?</p> <p>L9 - Votre <b>loyauté</b> s'exprime avant tout envers quoi ou qui ? Votre superviseur ? Vos collègues ? Les usagers du service public ?</p> <p>L10 - Seriez-vous <b>perdu(e)</b> si un évènement vous obligeait à changer d'emploi ? Comment ?</p> <p>L11 - Qu'est ce qui <b>a le plus d'impact sur votre volonté de continuer</b> à travailler ici ou dans le secteur public ? Pourquoi ?</p> <p>L12 - Quel <b>scénario</b> pourrait vous pousser à <b>partir</b> ?</p> <p>L13 - Certaines <b>routines quotidiennes ne vous découragent-elles pas</b> ?</p> <p>L14 - Que vous souhaitez vous <b>changer/garder dans</b> vos responsabilités actuelles, sur le plan professionnel ? Pourquoi ?</p> <p>L15 - La manière dont votre travail est organisé permet-il, <b>au-delà</b> des tâches prescrites d'aller plus loin et <b>d'en faire plus</b> ? Comment ? Que faites-vous en plus de votre cahier des charges ? Quel sont vos sentiments à ce sujet (d'en faire plus que les tâches prescrites) ?</p> <p>L16 - À quel point vous portez-vous <b>volontaire</b> pour des choses qui ne sont pas forcément ou expressément demandées ?<sup>215</sup></p> <p>L17 - À quel point vous faites-vous <b>des suggestions</b> pour améliorer les choses ? Citez-en quelques exemples.</p> <p>L18 - Quels aspects de votre travail font appel à votre <b>originalité ou votre créativité</b> ? Pouvez-vous donner des exemples ?</p>
<p><b>En conclusion</b></p>	<p>C1 - <b>Qu'avez-vous toujours recherché</b> dans votre vie professionnelle ?</p> <p style="padding-left: 20px;">C1a - Quels sont les principaux éléments qui recoupent votre trajectoire professionnelle ?</p>

<sup>215</sup> OCB Questionnaire (Smith, Organ and Near, 1983) – partie *Altruism* du questionnaire.

	<p>C2 - Comment compléteriez-vous ces deux propositions :</p> <p>C2a - Dans mon environnement au travail, je <b>m'implique</b> volontiers dans...</p> <p>C2b - Dans mon environnement au travail, je suis très <b>attaché</b> à...</p> <p>C2c - Dans mon environnement au travail, je <b>m'intéresse</b> beaucoup à...</p> <p>C2d - Mon travail/ma vie professionnelle représente....</p>
--	---

## Annexe 7 : Données démographiques des répondants

Tableau 81 : Données démographiques des répondants : phase qualitative

CODE	GENRE	AGE	ANCIENNETÉ	FONCTION	DOMAINE DE POLITIQUE PUBLIQUE	PUBLICITUDE (ORGANISATION)	CAT. FCT.	EXP. PUBLIQUE
NY01	F	40-49	10	Secrétaire de direction	Jeunesse	Publ	Gen	Mixte
NY02	F	50-59	8	Cheffe de bureau	Territoire et environnement	Publ	Gen	Mixte
NY03	F	50-59	10	Déléguée commerciale	Énergie	Hyb	Gen	Mixte
NY04	F	30-39	5	Spécialiste RH	Administration générale de support	Publ	Gen	Public
NY05	M	18-29	5	Chargé de projet	Finances et budget	Publ	Gen	Public
NY06	M	30-39	8	Électricien de réseau	Énergie	Hyb	Gen	Mixte
NY07	F	30-39	10	Employée d'administration	Énergie	Hyb	Gen	Mixte
FI01	M	40-49	13	Chef de Groupe - perception	Finances et budget	Publ	Gen	Public
FI02	F	30-39	10	Secrétaire de direction	Finances et budget	Publ	Gen	Mixte
FI03	F	30-39	15	Secrétaire de direction	Finances et budget	Publ	Gen	Public
UN01	F	40-49	20	Secrétaire administrative	Finances et budget	Hyb	Gen	Public
UN02	F	18-29	1	Assistante RH	Administration générale de support	Hyb	Gen	Public
UN03	F	40-49	8	HR Business Partner	Administration générale de support	Hyb	Gen	Mixte
UN04	F	30-39	11	Co-RH	Administration générale de support	Hyb	Gen	Mixte
GE01	F	40-49	8	Assistante Urbanisme	Territoire et environnement	Publ	Publ	Mixte
GE02	F	40-49	13	Photographe	Territoire et environnement	Publ	Gen	Mixte
GE03	F	50-59	13	Collaboratrice technique (graphiste)	Territoire et environnement	Publ	Gen	Mixte

CODE	GENRE	AGE	ANCIENNETÉ	FONCTION	DOMAINE DE POLITIQUE PUBLIQUE	PUBLICITUDE (ORGANISATION)	CAT. FCT.	EXP. PUBLIQUE
UN05	F	18-29	7	Conseillère RH	Administration générale de support	Hyb	Gen	Mixte
EM01	F	40-49	10	Nettoyeuse	Santé	Hyb	Gen	Mixte
EM02	M	40-49	10	Aide-soignant	Santé	Hyb	Gen	Public
EM03	F	40-49	15	Assistante de direction	Administration générale de support	Hyb	Gen	Public
MB01	M	50-59	7	Chauffeur	Infrastructures routières et transports	Publ	Gen	Mixte
EC01	M	60-69	25	Collaborateur administratif	Social	Publ	Gen	Mixte
AS01	F	40-49	18	Spécialiste Asile	Justice et sécurité	Publ	Publ	Public
SE01	M	40-49	5	Juriste	Emploi	Publ	Publ	Public
AS02	F	50-59	25	Spécialiste asile	Justice et sécurité	Publ	Publ	Public
AS03	F	18-29	3	Spécialiste asile	Justice et sécurité	Publ	Publ	Public
AS04	M	40-49	26	Spécialiste asile	Justice et sécurité	Publ	Publ	Public
EC02	M	60-69	25	Collaborateur administratif	Social	Publ	Publ	Mixte
DP01	F	50-59	19	Secrétaire de direction	Santé	Hyb	Gen	Mixte
AI01	M	40-49	27	Adjoint de direction	Jeunesse	Hyb	Publ	Mixte
AI01	M	50-59	29	Adjoint de direction	Jeunesse	Hyb	Publ	Mixte
SA01	F	40-49	15	Responsable RH	Infrastructures routières et transports	Publ	Gen	Public
CB01	M	40-49	23	Boursier	Administration générale de support	Publ	Gen	Mixte
TC01	F	18-29	1	Cheffe de Chancellerie	Justice et sécurité	Publ	Gen	Mixte
CP01	M	60-69	49	Gestionnaire de flotte	Infrastructures routières et transports	Publ	Publ	Public
TC02	F	19-29	7	Gestionnaire de dossier	Justice et sécurité	Publ	Gen	Mixte

CODE	GENRE	AGE	ANCIENNETÉ	FONCTION	DOMAINE DE POLITIQUE PUBLIQUE	PUBLICITUDE (ORGANISATION)	CAT. FCT.	EXP. PUBLIQUE
RE01	M	39-49	8	Secrétaire municipal	Administration générale de support	Publ	Gen	Mixte
OL01	M	39-49	4	Chef des services finances et RH	Administration générale de support	Publ	Publ	Mixte
OL02	F	19-29		Assistante RH	Administration générale de support	Publ	Gen	Mixte
TC03	M	18-29	4	Chef de chancellerie	Justice et sécurité	Publ	Gen	Mixte
NE01	F	19-29	22	Cartographe	Territoire et environnement	Publ	Publ	Public
SAS01	F	49-59	30	Éducatrice spécialisée	Social	Publ	Publ	Public
FE01	F	30-39	15	Secrétaire municipal	Administration générale de support	Publ	Gen	Mixte
NE02	M	30-39	16	Responsable adjoint du SITN	Territoire et environnement	Publ	Gen	Public
GL01	M	19-29	10	Responsable informatique	Administration générale de support	Publ	Gen	Public
TC04	F	30-39	NA	Gestionnaire de dossier	Justice et sécurité	Publ	Gen	Mixte
OD01	M	40-49	NA	Syndic	Administration générale de support	Publ	Publ	Mixte
OD02	M	19-29	10	Employé municipal	Administration générale de support	Publ	Gen	Public
CB01	M	50-59	17	Responsable des services techniques	Administration générale de support	Publ	Gen	Mixte
CFF01	M	40-49	30	Manager de capacité	Infrastructures routières et transports	Hyb	Publ	Public
CB02	F	50-59	35	Secrétaire municipale	Administration générale de support	Publ	Publ	Mixte
FE02	F	50-59	31	Boursière communale	Finances et budget	Publ	Gen	Public
CP02	M	50-59	33	Responsable des travaux	Territoire et environnement	Hyb	Gen	Mixte
SAS02	F	60-69	30	Éducatrice spécialisée	Social	Publ	Publ	Public
CFF02	M	40-49	25	Chef de région - Gestion du personnel	Infrastructures routières et transports	Hyb	Gen	Public
NE03	M	50-59	15	Responsable équipe cartographie	Territoire et environnement	Publ	Gen	Mixte

CODE	GENRE	AGE	ANCIENNETÉ	FONCTION	DOMAINE DE POLITIQUE PUBLIQUE	PUBLICITUDE (ORGANISATION)	CAT. FCT.	EXP. PUBLIQUE
SA01	M	50-59	29	Chef de Service	Infrastructures routières et transports	Publ	Gen	Public
GL02	M	30-39	5	Secrétaire municipal	Administration générale de support	Publ	Publ	Public
CFF03	M	40-49	NA	Chef de région - FR NE JU	Infrastructures routières et transports	Hyb	Publ	Public

Note : F : Féminin ; M : Masculin ; Publ : Publique ; Hyb : Hybride ; Gen : Générique ; Cat. Fct. : Catégorie De Fonction ; Exp. : Expérience ; Pp : Expérience Dans Le Public Et Dans Le Privé ; P : Expérience Uniquement Dans Le Secteur Public ; Na : Donnée Non Disponible.

## Annexe 8 : Liste des organisations sondées

Tableau 82 : Organisations sondées - Volets qualitatif et quantitatif

NIVEAU INSTITUTIONNEL	ORGANISATION
Fédéral	Carpostal
	Chemins de fer fédéraux - CFF
	Office fédéral des migrations
Cantonal	Administration cantonale de Berne
	Administration cantonale de Genève
	Administration cantonale de Luzern
	Centre Hospitalier Universitaire - VD
	Département du Territoire et de la Navigation - VD
	Établissement cantonal des assurances sociales ECAS - BE
	Établissement médico-social Val Fleuri - GE
	Fondation des Airelles - VD
	Office cantonal de l'emploi - VD
	Service de la géomatique et du registre foncier - NE
	Services industriels - GE
	Tribunal cantonal - VD
	Université de Berne
	Université de Fribourg
	Université de Genève
	Université de Lausanne
Université de Neuchâtel	
Université de Zürich	
Communal	Commune d'Ormont-Dessus
	Commune de Belmont
	Commune de Féchy
	Commune de Gland
	Commune de Renens
	Commune d'Ollon
	Transports publics MBC
	Ville de Genève
	Ville de Lausanne
	Ville de Nyon

## Annexe 9 : Grille inter-codeurs

Tableau 83 : Grille inter-codeur

VERBATIMS	ANCRAGES					
	BPUBL	DISOC	IDC	INNOV	ISSOC	WDSGN
"(...) ma vraie plus-value c'est de travailler pour la fonction publique, car je sens que je travaille pour la collectivité et ça c'est valorisant. Je ne le ferais moins volontiers pour une banque ou société qui fait du pétrole." LMDCA "(...) tout ce qui est en rapport avec des projets d'intégration, les enfants, les personnes âgées, les adolescents etc. Mais tout ça, je pense, a un lien plus ou moins étroit avec l'État." TT_SEM "La justice, la solidarité, le respect de l'État de droit aussi. Dans mon travail j'apprécie le fait que la sécurité des droits individuels soit de plus en plus protégée." YZ_SEM						
"Je suis bien ici parce que je fais ce que j'aime. Je rencontre plein de gens qui m'enrichissent. L'équipe est vraiment là, on s'entend tous bien. Il y a aussi la possibilité de continuer à se développer, à se former, mais aussi la qualité relationnelle avec les gens, l'échange." NY04						
"Je pense que je suis une courroie de transmission entre les services et la direction." UN01						
"Pour moi c'est le fait qu'il n'y a pas vraiment de routines. On fait 50% par ci ou par-là. On touche toujours à quelque chose de nouveau, même si l'objet reste toujours l'architecture." NZ_DCA						
"Ma fierté c'est de trouver des solutions pour les gens. Ma fierté c'est de voir les gens qui s'en sortent. Parce que notre métier c'est d'être là, les accompagner, les aider. Et lorsqu'ils sont enfin sortis de cette impasse, de leurs dettes et autres, je suis assez fier et contente de moi. Je me dis que je suis arrivée à les aider un petit peu." ER_HFIN "C'est le service public de qualité, d'apporter quelque chose à la population." PD_HFIN						
"Ici le directeur nous accorde assez sa confiance je trouve. Il nous dit « bon cette année, j'aimerais que tu fasses ça » et puis comment on y arrive-t-il s'en fiche, pourvu qu'au bout de l'année on ait réussi." NY03						
	PPUBL	SPUBL	TPSPUBL	USCL	VALUES	SSTABIL

VERBATIMS	ANCRAGES					
	BPUBL	DISOC	IDC	INNOV	ISSOC	WDSGN
"Ce qui m'intéresse c'est la notion de projet, c'est la notion de développer. (...) il est important qu'il y ait une proximité avec le politique. Typiquement l'état-major." NY05						
"Ici c'est la disponibilité pour les clients. D'ailleurs ils nous le disent souvent : on est publics, donc on est censés être présents pour le client. Pour moi il est tout à fait logique d'en faire un peu plus au lieu de se réfugier derrière des textes de lois. C'est ma façon à moi de voir les choses. On est le service public. Je me mets à la place des gens." FT_SI						
"Le temps il est différent chez nous. On doit prendre des décisions, faire des recherches. On ne doit rien laisser passer en fait. Ce temps nous permet de fournir un travail de qualité. !" NY03						
"Mais toujours garder ce contact avec les gens, qui est essentiel pour la bonne marche de l'administration. Je pense que ce contact est vraiment utile (...). Je n'aimerais pas que tout devienne informatisé, et que les gens passent par internet pour tout faire." FI02						
"Je ne travaillerais pas par exemple pour une société qui fait du pétrole. Tout simplement parce que ma personnalité, mon aspect personnel est puissant dans la manière dont je suis au travail. Je veux parler de mes valeurs." GE01						
"Je me dis que c'est une chance d'avoir un travail de photographe salarié. Je sais que si je ne travaillais pas ici, je ne sais pas si j'aurais la possibilité de vivre en tant qu'indépendante. Après il faut aussi se vendre et j'avoue que je n'ai pas ce caractère-là (...) être indépendant c'est aussi prendre des risques, par rapport à la clientèle, à l'assurance de retraite etc. C'est pour cela que l'aspect sécurité ici à la ville (ou un autre travail) est quand même important." DCA01						
	<b>DEV</b>	<b>PROF</b>	<b>TEAM</b>	<b>JOB</b>	<b>LEAD</b>	<b>ORG</b>
"J'aime particulièrement les formations. Elles portent souvent sur la manière de gérer les cas les plus compliqués comme les patients d'Alzheimer, les plus agités ou stressés. Ce qui compte c'est quand même d'être performant. Il faut savoir faire au mieux." EM03						

VERBATIMS	ANCRAGES					
	BPUBL	DISOC	IDC	INNOV	ISSOC	WDSGN
" La positivité, l'empathie sont des valeurs personnelles que je retrouve dans mon organisation. Mais sans hésiter la plus importante reste le professionnalisme, sans hésiter. Ça veut dire bien faire son boulot, avec respect. Par exemple moi je n'arrive pas à partir en sachant qu'il y a encore des choses à faire ; que le travail n'est pas encore terminé. Il y en a qui partent sans problème ! sans état d'âme. C'est du je-m'en-foutisme." EM03						
"On collabore énormément avec les services de la ville : le service ces eaux, les espaces verts, l'urbanisme etc. c'est une façon de fonctionner, on est obligés de collaborer un petit peu, tous ensembles. Si on ne s'écoute pas, ça ne va pas jouer non plus." NY03						
"Lorsque je parle de mon emploi [dans le secteur public], je pense bien-être." GE01						
"Je pense qu'elle [ma loyauté] se porte vers ma cheffe de service dans un premier temps, car c'est d'elle de qui je dépends, qui me donne mes tâches et me fait confiance. En deuxième loyauté envers mon municipal. On a une bonne relation et lui il partage et discute les projets avec moi. Il y a une vraie complicité qui s'est créée depuis trois ans, aussi du fait qu'il apprécie mon travail." NY05						
"Moi je suis fière de travailler à xxx parce que c'est une ville qui bouge, c'est une ville qui est ouverte, qui essaye d'aller de l'avant, de trouver des solutions. (...) parce que même si c'est long, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer." NY05						

NOTE : BPUBL : Buts publics ; DISSOC : Dynamiques d'interactions sociales ; IDC : identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi ; INNOV : innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign ; PPUB : Politiques publiques ; SPUBL : Services publics ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers clients ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Leader ou superviseur ; ORG : Organisation.

## Annexe 10 : Tableau explicatif du questionnaire

Tableau 84 : Blocs thématiques, items et concepts mesurés par le questionnaire

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
<b>Démographique</b>	1.1 à 1.7	Genre, âge, niveau de diplôme, langue maternelle, canton où travaille le répondant, ancienneté dans la fonction, ancienneté dans l'organisation actuelle	Données démographiques des personnes interrogées	Variable de contrôle
<b>Type d'emploi</b>	2.1 à 2.4	Type de contrat, niveau hiérarchique, catégorie de fonction dans l'organisation, au contact ou non avec les usagers	Caractéristiques de la fonction exercée	Variable de contrôle
	2.5 à 2.6	Expérience préalable dans le secteur privé, part de l'expérience privée dans l'expérience totale	Degré de socialisation dans le public	Variable de contrôle
	2.7	Situation de l'organisation au niveau fédéral, cantonal ou communal	Localisation de l'organisation dans le système politico administratif suisse	Variable de contrôle
<b>Publicitude organisationnelle</b>	3.1	Les <b>valeurs</b> suivantes sont celles qui sont le plus encouragées dans l'organisation où je travaille.	Valeurs cultivées dans l'organisation	Index de publicitude de l'organisation

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse recherchée
	3.2	La plupart des <b>décisions stratégiques</b> de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché.	Influence de l'environnement (concurrentiel) sur l'organisation	Index de publicité de l'organisation
	3.3	Dans cette organisation nous servons avant tout <b>l'intérêt général</b> .	Poursuite de l'intérêt public	Index de publicité de l'organisation
	3.4	Selon moi, mon organisation est exclusivement <b>financée</b> par l'État.	Autorité économique (et politique) pilotant l'organisation	Index de publicité de l'organisation
<b>Publicité de l'emploi</b>	4.1	Mon travail sert avant tout à générer du <b>profit</b> .	Sens de l'emploi et valeur produite	Index de publicité de l'emploi
	4.2	Mon travail contribue à <b>l'intérêt général</b> et au bien-être de la société.	Sens de l'emploi : recherche de l'intérêt public	Index de publicité de l'emploi
	4.3	Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une <b>base légale</b> .	La loi comme outil de travail	Index de publicité de l'emploi
	4.4	Pour le travail que je fais, il n'y a aucune obligation de respecter strictement une <b>éthique publique</b> (c'est-à-dire rester fidèle aux buts, à la morale et aux valeurs du service public).	Ethos public comme une des exigences de l'emploi	Index de publicité de l'emploi

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
<b>Ancre d'engagement au travail</b>	5.1 <sup>216</sup>	Le <b>plus important</b> pour mon équilibre et mon épanouissement au travail :	Attachement à l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	6.1	<b>Ce que j'aimerais absolument retrouver</b> si je devais quitter mon organisation actuelle pour un autre projet professionnel :	Loyauté envers l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	7.1	Parmi les éléments suivants, <b>lesquels vous viennent le plus souvent à l'esprit</b> lorsque vous pensez ou discutez de votre travail ?	Saillance cognitive (identification) de l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	5.3	Ce qui me rend le plus épanoui(e), c'est de <b>pouvoir exprimer librement mes idées</b> au travail.	<b>Workdesign</b> à travers le style de management	Variable dépendante
	6.3	Dans mon travail, j'ai l'impression d'être une " <b>machine</b> " (c'est-à-dire de réaliser " <b>mécaniquement</b> " des tâches multiples, dans	Item inversé pour mesurer l'ancre "rapport au temps" (Temps public)	Variable dépendantes

<sup>216</sup> Les questions 5.2 et 6.2 sont des questions ouvertes permettant au répondant de compléter éventuellement la liste des ancrs.

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
		l'urgence, sans aucune place pour mes émotions)		
	6.4	J'ai beaucoup de chance d'avoir des <b>horaires de travail qui s'accordent très bien avec ma vie privée</b>	Ancre <b>Workdesign</b> à travers la <b>flexibilité</b> permettant de concilier vies professionnelle et privée	Variable dépendante
	7.2	J'ai beaucoup de chance d'avoir le <b>temps</b> nécessaire pour produire un travail de qualité.	Ancre " <b>rapport au temps</b> " (Temps public) à travers le temps imparti pour faire son travail	Variable dépendante
	7.3	Ce qui me rend le plus heureux au travail, c'est qu'on fait <b>confiance, notamment lorsqu'il s'agit de prendre certaines décisions.</b>	Ancre <b>Workdesign</b> à travers <b>l'autonomie</b> laissée au répondant	Variable dépendante
	7.4	Ce qui me rend le plus heureux au travail, c'est la <b>reconnaissance</b> (souvent exprimée par un " <b>Merci</b> ") de mon chef envers moi.	Ancre <b>Workdesign</b> à travers la <b>reconnaissance</b> laissée au répondant	Variable dépendante

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
	8.1	Ce que j'adore dans mon travail, c'est <b>pouvoir apporter un service à la population.</b>	Ancre <b>Service public</b>	Variable dépendante
	8.2	<b>Sans mon équipe et mes collègues</b> , je me sentrais moins épanoui(e) au travail.	Ancre <b>équipe/groupe de travail</b> (attachement au groupe de travail)	Variable dépendante
	8.3	Je suis prêt(e) à <b>suivre mon chef</b> s'il décidait de quitter cette organisation.	Ancre <b>superviseur</b> (loyauté à son superviseur)	Variable dépendante
	8.4	<b>Occuper un emploi public</b> ne fait pas partie des choses les plus importantes de ma vie !	Ancre <b>emploi</b> (attachement à l'emploi public)	Variable dépendante
	8.5	Je serais très ravi(e) de pouvoir <b>faire carrière</b> dans mon activité actuelle.	Ancre <b>emploi</b> (attachement à l'emploi public) mais mesure aussi <b>l'auto-sélection de dans l'emploi</b>	Variable dépendante (possiblement aussi variable de contrôle)
	8.6	Ce que j'apprécie le plus, c'est <b>l'enrichissement professionnel et intellectuel</b> que mon travail m'apporte.	Ancre <b>développement personnel et professionnel</b> (attachement)	Variable dépendante
	8.7	Je serais triste (ou déçu) de devoir quitter <b>l'organisation</b> pour laquelle je travaille actuellement.	Ancre <b>organisation</b> (attachement)	Variable dépendante

Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
	8.8	Il est important que les <b>valeurs</b> que défend mon organisation soient également les miennes.	Ancre <b>valeur</b> (fidélité à certaines valeurs)	Variable dépendante
<b>Fit avec l'environnement de travail</b>	9.1.1 - 9.1.4	<b>Adéquation avec l'organisation</b> qui m'emploie	Congruence personne-environnement de travail à travers la relation à l'organisation	Variable indépendante
	9.2.1 - 9.1.4	<b>Adéquation avec la fonction</b> que j'occupe	Congruence personne-environnement de travail à travers la relation à l'emploi	Variable indépendante
	9.3.1 - 9.1.4	<b>Adéquation avec l'équipe de travail/unité de service</b>	Congruence personne-environnement de travail à travers la relation au groupe de travail	Variable indépendante
	9.4.1 - 9.4.2	<b>Adéquation avec la vocation professionnelle</b> (le métier pour lequel j'ai été formé à la base)	Congruence personne-environnement de travail à travers la relation à la profession	Variable indépendante
	9.5.1 - 9.5.5	<b>Adéquation/adhésion aux réformes (NMP)</b> de ces dernières années	Congruence personne-environnement de travail à travers la relation à l'organisation	Variable indépendante

## Annexe 11 : Processus de codage

Tableau 85 : Mécanisme de codage

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
"Tous les ans il y avait (...) une journée pour partager un peu ce qu'on avait mis en place. Et puis justement le fait de <sup>3</sup> participer à toute cette innovation, en tout cas d'apporter <sup>3</sup> ma pierre à l'édifice."	<sup>1</sup> créativité <sup>2</sup> révolution <sup>3</sup> mutation	changement	Le répondant exprime son <b>attachement</b> aux petites innovations qu'il peut apporter dans sa pratique d'aide-soignant. Ces dernières font partie des raisons pour lesquelles il s'investit dans son travail. Il s'inscrit en plus dans la dynamique (en cours) de mutation pour laquelle il souhaite apporter sa "pierre à l'édifice".	Innovation (INNOV)
<sup>1</sup> "Il y a des petites choses qu'on développe dans notre pratique, (...) qu'on partage bien dans les rencontres.				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
<p>"<sup>3</sup>Avant on avait le temps de faire des choses : d'être avec eux au moins une demi-heure ou trois quarts d'heure, discuter (...)"</p> <p>"<sup>3</sup>Le temps qu'on gagne, on sait forcément que ce sera du travail qu'on devra faire mieux, et en plus on aura peut-être un petit peu plus de travail."</p>				
<p>"<sup>2</sup>Ce que je ne changerais pas c'est la souplesse dans mes horaires."</p> <p>"<sup>2</sup>Personnellement j'ai besoin qu'on me donne toute liberté, <sup>1</sup>une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir travailler, pour prendre des décisions. Je veux juste rendre des comptes, mais qu'on soit derrière sur mon dos au quotidien, ça ne m'intéresse pas"</p> <p>"<sup>2</sup>(...) j'ai cette liberté-là de prendre des décisions, de faire les choses comme je l'entends. (...) c'est une composante essentielle de mes choix professionnels."</p>	<p><sup>1</sup>autonomie</p> <p><sup>2</sup>liberté</p> <p><sup>3</sup>tps qualitatif</p>	flexibilité	<p>Expression du regret de l'époque où l'on disposait plus temps pour travailler. Un <b>attachement</b> d'autant plus compréhensible qu'il permet de "faire mieux". L'autre aspect du Temps public concerne la flexibilité des horaires à laquelle les répondants expriment bien souvent une forme de <b>loyauté</b>. Ceci dans la mesure où c'est quelque chose qu'ils ne changeraient pas. Finalement, il se dégage aussi chez nos répondants un fort <b>attachement</b> à la notion de liberté, soit la marge de manœuvre dont ils peuvent bénéficier dans l'exercice de leurs fonctions. Cette liberté est même un élément essentiel guidant leurs choix professionnels.</p>	Temps public (TPSPUBL)
<p>"<sup>1</sup>mes conditions de travail : salaire. Je n'ai pas du tout envie de partir. À l'heure actuelle je crois que je ne trouverai pas mieux ailleurs je pense"</p> <p>"<sup>2</sup>Au passage je dirais que c'est dans toutes les dimensions de ma vie que je pense ça. (...) je suis quelqu'un qui aime beaucoup la stabilité. J'ai besoin d'avoir des éléments de stabilité"</p>	<p><sup>1</sup>sécurité</p> <p><sup>2</sup>stabilité</p>	sécurité de l'emploi	<p>Le répondant exprime sa <b>loyauté</b> à son employeur pour la sécurité de l'emploi qu'il lui permet d'avoir. Bien que cet aspect sécuritaire soit corollaire à la notion de stabilité, il peut arriver que les répondants soient <b>attachés</b> à la stabilité parce qu'elle constitue un trait dominant de leur caractère : en substance, une chose à laquelle ils ont toujours aspiré !</p>	Sécurité et stabilité (SSTABIL)

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
" <sup>1,4,5</sup> Une autre chose qui me valorise c'est la place centrale que j'occupe en tant que la secrétaire du service. Pour moi c'est bien, c'est beaucoup. (...) c'est vrai que j'ai un petit pouvoir de décision."	<sup>1</sup> expert			
	<sup>2</sup> fonctionnaire			
"(...) <sup>7</sup> quelque chose qui a un sens ; qui corresponde à mes valeurs en fait. Par exemple ça me gênerait de travailler dans une industrie de cigarettes. Par exemple l'éducation pour moi c'est vital, c'est quelque chose de très important ce côté pédagogique"	<sup>3</sup> conseils	identité		
	<sup>4</sup> point de référence	sens de l'activité		
	<sup>5</sup> rôle			
	<sup>6</sup> savoir-faire			
	<sup>7</sup> utilité			
" <sup>6</sup> Je pense que le plus important pour moi c'est le <i>Core business</i> , d'être reconnu comme expert dans mon domaine. Et puis après je mise sur le côté réputation, efficacité, efficience."			Les répondants veulent avant tout pouvoir <b>s'identifier</b> à leur emploi, ou aux tâches dans lesquelles ils sont impliqués : "à quoi sert vraiment mon travail ?" c'est semble-t-il la question fondamentale à laquelle cherchent à répondre la plupart des personnes interviewées. Une réponse qu'ils trouvent soit dans le statut dont ils bénéficient en tant qu'experts de leurs domaines d'activité, soit dans l'utilité de leur emploi. Pour eux c'est "beaucoup", "important", voire "le plus important"	Identité de rôle et de carrière (IDC)
" <sup>1,2</sup> On construit des infrastructures dont on a le retour direct. On le voit tout de suite. Parce qu'on si on construit une école, on descend dans la rue, elle est là. Quand on met en place des prestations de soutien d'associations, on les voit. En tout cas c'est l'aspect local et le lien direct avec la population que je trouve assez intéressant."	<sup>1</sup> finalités sociales et sociétales			
	<sup>2</sup> finalités locales - Cadre de vie			
	<sup>3</sup> finalités individuelles			
		Impact de l'activité	Observer l'impact de son travail, par exemple au niveau local sur les individus, est un moteur qui donne envie d'occuper un emploi dans le secteur public. Certains le ressentent même comme un appel, une sorte de sacerdoce, dont découle une certaine <b>loyauté</b> à l'action publique.	Impact social et sociétal de son travail (ISSOC)
" <sup>3</sup> c'est pour moi lorsqu'on arrive à trouver des solutions pour qu'une personne se retrouve dans le droit chemin ; et que la personne s'en rend compte et nous dit merci. C'est de voir l'aboutissement de notre travail."				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
"(...) <sup>1,3</sup> je ne le sens pas comme un devoir, mais une sorte de "sacerdoce" à offrir cette disponibilité de pouvoir apporter des solutions aux autres."				
" <sup>1</sup> Je m'investirais par exemple dans la protection de l'environnement ou le développement durable, des nouvelles idées de société ; typiquement promouvoir les liens entre les individus dans la population, essayer de combattre une sorte d'individualisme."	<sup>1</sup> développement durable			
" <sup>4</sup> Ici ce qui est passionnant en tout cas pour moi, c'est de <sup>5</sup> traiter des bâtiments, comme de la culture, comme de la jeunesse, comme de l'informatique, comme des ressources humaines etc. et de mélanger [tout ceci] dans une même réalité pour que l'administration fonctionne. <sup>2</sup> Et ça, c'est extrêmement passionnant pour moi d'avoir la vision de toutes les politiques qu'on met en place pour une ville	<sup>2</sup> politiques de la ville <sup>3</sup> urbanisme <sup>4</sup> proximité décisionnelle <sup>5</sup> domaine de politique publique	implication projets politiques dimension stratégique	En même temps que le domaine de politique dans lequel s'inscrit son activité, l'investissement du répondant est porté faire la capacité à participer aux décisions stratégiques relatives au <i>Core business</i> de l'action publique. Ainsi les objets traités - bâtiments, culture, jeunesse, informatique – font-ils l'objet d'une véritable passion, voire une certaine <b>identification</b> .	Politique publiques (PPUBL)
" <sup>4</sup> Ici ce qui me correspond mieux, c'est la capacité de mettre en œuvre rapidement des décisions."				
" <sup>1</sup> Ne jamais perdre de vue la finalité. Quand on perd la finalité, on se sent moins concerné compte tenu du Service public qu'on doit rendre à la population ; ça c'est important de le garder à l'esprit : pourquoi on fait ça et qu'est-ce que ça peut apporter à la population."	<sup>1</sup> but des politiques publiques	idéal sous-jacent	Ce qui intéresse le répondant, ce sont avant tout les finalités de l'action publique. Il utilise l'expression "garder à l'esprit", sous entendant "toujours", cette capacité à se montrer réflexif "pourquoi on fait ça" sur sa propre activité. On perçoit parfois ainsi son <b>identification</b> à un idéal de justice sociale.	Buts publics (BPUBL)
" <sup>1</sup> Moi j'ai ce côté qui n'est pas forcément compatible avec l'aspect financier. Il y a le côté social, justice. Il faut que les				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
choses soient justes et puis qu'elles soient justes pour tout le monde."				
" <sup>1</sup> Et puis encore une fois je pense que j'aime bien mes collègues donc je ne vais pas les quitter comme ça du jour au lendemain..."				
" <sup>2</sup> Le plus important c'est mon équipe, parce je m'identifie plus à elle. C'est là où il y a plus de motivation et de synergies en fait."	<sup>1</sup> collègues <sup>2</sup> groupe de travail <sup>3</sup> réseau	famille	Le répondant <b>s'identifie</b> à ses collègues et à son équipe de travail. Un socle important pour une vie et des relations harmonieuses au travail. Au fil du temps naît une <b>loyauté</b> et un <b>attachement</b> tels qu'il serait difficile de partir sur un coup de tête.	Équipe de travail (TEAM)
" <sup>3</sup> C'est le contact avec les collègues de mon service et des autres secteurs..."				
" <sup>1</sup> C'est une personne que j'admire aussi dans sa vision qu'il a pour la ville, dans sa façon de travailler même si certaines le décrient. Et puis c'est un leader, c'est un vrai leader"				
" <sup>2</sup> M. xxx c'est parfait quoi. Il est plus humain je dirais. On peut parler avec lui, on sait qu'on peut rentrer dans son bureau sans problème et qu'on peut lui poser des questions."	<sup>1</sup> style de leadership <sup>2</sup> style de management	relation avec le chef	Premier représentant de l'organisation, le superviseur, manager ou chef direct est la personne avec qui l'on interagit le plus en dehors de l'équipe de travail. Ainsi la qualité relationnelle, et bien souvent la <b>loyauté</b> envers ce dernier, avec le superviseur cristallise parfois l' <b>attachement</b> qu'on peut avoir à son travail.	Superviseur (LEAD)
" <sup>2</sup> Alors moi je m'entends très bien avec ma hiérarchie. Du coup c'est vraiment un plus. C'est ce qui me fait aussi rester l'Université de Lausanne clairement, parce que je m'entends très bien avec mon Chef, parce qu'il y a vraiment la possibilité d'échanger par rapport à cette histoire de projet."				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
" <sup>1</sup> J'ai un attachement à l'établissement, à mes collègues de travail, à ma façon de travailler."	<sup>1</sup> cadre de travail (Bât, lieux)			
" <sup>5,6</sup> Moi je suis attaché à la couleur jaune, à l'entreprise. Parce que je suis surtout de l'ancienne génération. (...) à l'époque c'était une fierté de pouvoir rentrer à la poste."	<sup>2</sup> structuré <sup>3</sup> organisé <sup>4</sup> image <sup>5</sup> réputation	institution publique dynamisme organisationnel	L'organisation et tout ce qu'elle renvoie cristallisent l'engagement du répondant. Il est prêt à en défendre les couleurs, reste " <b>attaché</b> " et <b>loyal</b> à l'établissement tout en l'intégrant dans sa définition de soi (self concept). Par exemple, lorsqu'il travaille dans une commune, il finit par en faire partie, par s'y <b>attacher</b> , par "être la ville" !	Organisation (ORG)
" <sup>6</sup> (...) Je n'en faisais pas partie. Et petit à petit, malgré vous, vous commencez à en faire partie, vous êtes la ville."	<sup>6</sup> "nous"			
" <sup>1</sup> On ne tenait pas tellement compte de la convention collective. On était d'accords de le faire et puis... ce n'était pas du dévouement, c'était plus de la passion"				
" <sup>2</sup> Pendant 10 ans je travaillais trois jours par semaine en restant à la maison. Déjà ça c'est pour ça que je suis resté. En 1990, on ne trouvait ça nulle part. J'avais de bonnes conditions de travail."	<sup>1</sup> plaisir au travail <sup>2</sup> conditions matérielles <sup>3</sup> variété et richesse des tâches	Conditions de travail	La <b>loyauté</b> du répondant est attestée par le nombre d'années passées dans la même organisation. Si certains la lie à une passion pour leur travail (qui fait qu'ils ne font généralement que très peu cas des aspects réglementaires, en l'occurrence la convention collective), la <b>loyauté</b> à son emploi semble aussi reposer sur les conditions matérielles de travail : par exemple le salaire ou certains arrangements idiosyncratiques.	Emploi (JOB)
" <sup>3</sup> C'est la diversité parce qu'on parle de ressources humaines, on parle de production, on parle de bâtiments, on parle de services à la clientèle, on parle de retour des enquêtes de satisfaction, on parle de la loi qui évolue... c'est la diversité de la tâche on va dire."				
" <sup>8</sup> C'est le Service public. C'est ça ! C'est ça qui m'a conduit à faire les études que j'ai faites, et c'est ça qui m'a conduit à occuper les postes que j'ai occupés ! Et ma carrière se fait en filigrane de tout ça j'ai envie de dire ! C'est-à-dire que jusqu'à présent, je	<sup>1</sup> aider les gens <sup>2</sup> écouter <sup>3</sup> utilité	conseils et orientation du public prestations au public	Le répondant fait état d'une forte orientation de service public qui a toujours guidé ses choix professionnels et de formation. Cet <b>attachement</b> particulièrement fort est la raison pour laquelle il ne	Service public (SPUBL)

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
ne me suis jamais vu travailler dans le secteur privé. Parce que j'ai cette idée du sens du service public, parce que je crois qu'on a beaucoup à faire dans le service public, et parce qu'au final j'ai l'impression que <sup>4,5</sup> je pourrais apporter quelque chose personnellement, mettre la pierre à l'édifice quoi !"	<sup>4</sup> disponibilité <sup>5</sup> solutionner <sup>6</sup> soutenir <sup>7</sup> développer des prestations <sup>8</sup> orientation service public		se voit pas travailler pour une entreprise privée. De même, pouvoir aider les gens en leur apportant du soutien pour une meilleure vie est bien souvent un puissant moteur au travail. On finit par rester donc <b>loyal</b> à cette notion de service public quel que soit l'emploi occupé.	
" <sup>1,6</sup> Permettre aux gens, ceux qui ont des difficultés, de vivre un peu plus décemment. Je suis aux prestations complémentaires, dans le service de remboursement des frais de maladie. Donc là on ressent effectivement qu'on peut aider les gens à vivre un peu mieux. (...) c'est tout à fait mon principal moteur au travail."				
"Disons quelque chose qui a un sens ; qui corresponde à mes valeurs en fait. Par exemple ça me gênerait de travailler dans une industrie de cigarettes. Par exemple l'éducation pour moi c'est vital, c'est quelque chose de très important ce côté pédagogique."	<sup>1</sup> équité <sup>2</sup> loyauté		Les valeurs sont des moteurs de l'action envers lesquels les répondants se montrent en général très <b>loyaux</b> . Il arrive bien souvent qu'ils choisissent leur domaine d'activité en fonction de ces dernières. Mis en face de situations en conflit avec leurs valeurs, les répondants se sentent dérangés, gênés, voire ne s'y reconnaissent (ne s'y <b>identifient</b> ) pas	
" <sup>1,7,6</sup> Les collaborateurs ont souvent tendance à penser que les gens sont dans la difficulté, <sup>4</sup> donc on peut les piétiner à souhait. Il y a cet aspect-là chez certains collaborateurs qui moi me dérange personnellement."	<sup>3</sup> égalité <sup>4</sup> justice <sup>5</sup> respect <sup>6</sup> solidarité <sup>7</sup> empathie	valeurs professionnelles valeurs personnelles		Valeurs (VALUES)
" <sup>4</sup> La justice, la solidarité, le respect de l'État de droit aussi. Dans mon travail j'apprécie le fait que la sécurité des droits individuels soit de plus en plus protégée."				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
" <sup>6</sup> Au niveau de la loi sur les étrangers il y a certains services qui sont extrêmement durs, notamment pour le regroupement familial. Je ne me reconnais pas dans cette dureté."				
" <sup>1,2,3</sup> La relation avec les autres, les collègues et les contribuables. C'est ça qui est précieux, que nous on peut faire dans une petite commune. Dans une grande commune, ça devient plus comme à la poste, avec les numéros."				
" <sup>1,2,3</sup> Si je changeais de job aujourd'hui, j'aimerais surtout retrouver la relation avec le public."	<sup>1</sup> usagers -clients	contact humain	La <b>loyauté</b> aux usagers-clients des prestations publiques est parfois tellement forte que c'est souvent ce que les répondants recherchent en premier dans un travail. C'est en réalité la relation avec les bénéficiaires des prestations publiques qui donne tout sens à l'emploi public.	Usagers clients (USCL)
	<sup>2</sup> contribuables	loyauté		
	<sup>3</sup> bénéficiaires			
" <sup>3,4</sup> Et puis vraiment se mettre à la place des personnes qui reçoivent les prestations que nous délivrons. Justement si chacun y met du sien et essaies de prendre quelques minutes de plus pour faire attention aux détails, l'image du service s'en trouvera positivement renforcée. Les gens sont tout de suite contents si on est disponibles, qu'on leur répond et qu'on est là pour eux, si on les soutient."		<sup>4</sup> égalité de traitement		

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
<p>"<sup>1,2,3,9</sup>Il faut quelqu'un qui croit en vous, qui vous pousse peut-être à vous dépasser, qui vous donne des pistes en disant "voilà, là je te verrais bien dans ça." ou "je te conseille de te former". Moi je trouve que c'est précieux ! je trouve que c'est bien d'ailleurs que l'employeur nous pousse à nous dépasser, à évoluer, nous motive à quelque chose d'autre en fait."</p>	<p><sup>1</sup>soutien <sup>2</sup>formation <sup>3</sup>valorisation <sup>4</sup>Work-life balance</p>		<p>Le Workdesign concerne toute la "logistique" matérielle et sociale participant à la réalisation du travail à proprement parler. Chez nos répondants, cela prend la forme des pratiques de soutien et de valorisation auxquelles ils tiennent particulièrement. Ils jugent par exemple précieux le fait de leur proposer des formations ou de les encourager à en faire. Ils trouvent important le fait de leur faire participer à la vie de l'entreprise et à certains processus décisionnels, ce que plusieurs considèrent comme une marque de confiance. De telles pratiques de GRH ou de gestion opérationnelle de l'activité sont une raison importante de la <b>loyauté</b> qu'expriment certains répondants à leur employeur.</p>	<p>Workdesign (WDSGN)</p>
<p>"<sup>5,3,8</sup>Concernant mon employeur globalement considéré, je peux percevoir le respect à travers la confiance qu'on me donne. Aussi des fois on me demande mon avis et en général il est pris en compte. J'aime bien cette sorte d'humilité venant de personnes hautement instruites qui ne s'arrêtent pas sur leurs titres qui se mettent à mon niveau."</p>	<p><sup>5</sup>confiance <sup>6</sup>reconnaissance <sup>7</sup>récompenses <sup>8</sup>règles de gestion <sup>9</sup>autonomie <sup>10</sup>liberté</p>	<p>pratiques GRH gestion opérationnelle</p>		
<p>"(<sup>3,6,11</sup>...) et puis on nous écoute. Moi je trouve que ça c'est très important. On fait des réunions où tout le personnel est convié, où chacun peut donner son avis."</p>	<p><sup>11</sup>participation</p>			
<p>"<sup>1</sup>Le plus important pour moi c'est de m'entendre avec les gens. Travailler c'est vrai mais il y a aussi une question d'ambiance. Si on déteste la personne qu'on a en face de nous ça ne va pas."</p>	<p><sup>1</sup>ambiance au travail <sup>2</sup>entraide <sup>3</sup>communication <sup>4</sup>collaboration <sup>5</sup>échange</p>	<p>lien social</p>	<p>Le lien social comme condition importante de l'harmonie et de l'efficacité au travail. C'est même une des raisons pour lesquelles certains se lèvent tous les matins, et à laquelle il reste <b>attachés</b> quel que soit l'emploi occupé, en l'occurrence, c'est souvent la première chose qu'ils aimeraient retrouver (<b>loyauté</b>) s'il leur arrivait de quitter leur emploi actuel.</p>	<p>Dynamiques d'interactions sociales (DISOC)</p>
<p>"<sup>1,5</sup>Ces échanges, ce contact, cette vie un peu...c'est peut-être lié à notre patron mais il nous motive quand même. On sait pourquoi on se lève le matin. Je trouve ça important. C'est peut-être des choses toutes simples mais... je pense que la hiérarchie ne devrait plus être verticale. "</p>				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
" <sup>3,5</sup> Et puis oui un peu plus de communication, que l'information circule, qu'elle soit plus fluide. Qu'il n'y ait pas de cloisons, que tout le monde puisse avoir accès aux informations au sein du service. C'est quelque chose qui est particulièrement important."				
" <sup>1</sup> Alors ce que j'aimerais retrouver c'est l'ambiance de travail."				
" <sup>1,5</sup> Je me suis toujours investie dans tout ce qu'on me demandait. Cela ne me correspond pas trop de dire que telle ou telle aspect ne fait pas partie de mon cahier des charges. Je n'ai jamais dit "non". Je ne sais pas dire "non" (...) Mais ça c'est aussi parce que je suis perfectionniste."				Profession (PROF)
" <sup>1,5</sup> Je crois que le vrai combat c'est de faire ce qu'on a à faire dans nos administrations, de travailler le temps qu'il faut donner dans nos administrations, et de montrer au final à la population que ce qu'on est fait est bien, c'est des prestations de qualité. (...)"	<sup>1</sup> y mettre du sien	professionnalisme	Au-delà de la profession, c'est la conscience professionnelle qui caractérise l'investissement des répondants. C'est-à-dire des prestations de qualité nécessitant parfois d'aller au-delà du cahier des charges. Ils <b>s'identifient</b> dans ces cas-là à des experts de leur domaine d'activité.	
	<sup>2</sup> efficience			
	<sup>3</sup> fiabilité			
	<sup>4</sup> maitrise du travail de A à Z			
	<sup>5</sup> qualité du travail			
" <sup>3</sup> Je pense que si on n'est pas consciencieux, il ne faut pas travailler dans un milieu comme celui-là. (...) Être consciencieux pour moi c'est d'abord faire attention à tout ce qu'on fait. Être conscient que nos actes ont des conséquences."				

VERBATIM	CODE 1er ORDRE	CODE 2e ORDRE	SOUS-TYPE RELATIONNEL (Identité, Attachement, Loyauté)	ANCRE
<p>"<sup>4,5,6</sup>En termes d'évolution professionnelle, j'ai toujours essayé d'être dynamique. Heureusement, comme vous le savez, qu'à l'université on bénéficie de pas mal de formations continues. De plus les ressources humaines proposent pas mal de formations internes qui permettent à des gens comme moi de rester à jour de leurs connaissances."</p>	<p><sup>1</sup>challenge <sup>2</sup>s'enrichir <sup>3</sup>s'épanouir</p>	<p>développement personnel développement professionnel</p>	<p>Les répondants sont attachés à leur évolution professionnelle. Ils s'engagent donc dans tout type de tâche pouvant y concourir, quel que soit la fonction occupée. Ainsi se montrent-ils très proactifs ou volontaire pour demander ou accepter des formations.</p>	<p>Développement personnel et professionnel (DEV)</p>
<p>"<sup>5,6</sup>Puis après c'est aussi le monde de l'infrastructure : les parcours de train, savoir sur quelle voie il peut rentrer, toutes ces données techniques qui m'intéressent aussi."</p>	<p><sup>4</sup>évoluer <sup>5</sup>apprendre <sup>6</sup>s'enrichir</p>			
<p>"<sup>6</sup>Le fait aussi qu'on est dans un domaine très varié, parce qu'on doit travailler avec plusieurs lois. On touche à la fois le droit public et le droit privé."</p>				

## Annexe 12 : Tests de Little - Publicitude de l'environnement de travail

Tableau 86: Corrélations EM<sup>a</sup> – publicitude de l'environnement de travail

ITEMS	IDXORGVAL1	IDXORGVAL2	IDXORGVAL3	IDXORGVAL4	IDXORGVAL5	IDXORGVAL6	IDXORGVAL7	IDXORGVAL8	IDXORGVAL9	IDXORGVAL10	IDXORGVAL11	IDXORG12	IDXORG13	IDXORG14	IDXEMPL1	IDXEMPL2	IDXEMPL3	IDXEMPL4
IDXORGVAL1	1																	
IDXORGVAL2	0.389	1																
IDXORGVAL3	0.260	0.362	1															
IDXORGVAL4	0.736	0.383	0.276	1														
IDXORGVAL5	0.603	0.332	0.204	0.683	1													
IDXORGVAL6	0.571	0.413	0.207	0.632	0.709	1												
IDXORGVAL7	0.044	-0.169	-0.191	0.053	0.024	0.024	1											
IDXORGVAL8	0.509	0.363	0.277	0.573	0.513	0.513	0.042	1										
IDXORGVAL9	0.394	0.317	0.244	0.413	0.344	0.405	-0.083	0.474	1									
IDXORGVAL10	0.011	-0.071	-0.097	0.026	0.004	-0.010	0.403	0.012	-0.129	1								
IDXORGVAL11	0.540	0.361	0.264	0.584	0.524	0.504	0.079	0.709	0.497	0.007	1							
IDXORG12	-0.040	-0.155	-0.229	-0.001	-0.006	-0.024	0.275	0.002	-0.114	0.393	-0.007	1						
IDXORG13	0.392	0.244	0.219	0.432	0.393	0.369	0.095	0.539	0.320	0.046	0.535	-0.022	1					
IDXORG14	0.062	0.026	-0.024	0.085	0.128	0.074	0.093	0.147	0.064	0.199	0.149	0.150	0.150	1				
IDXEMPL1	0.010	-0.040	-0.096	0.015	0.028	-0.001	0.263	0.048	-0.020	0.417	0.083	0.342	0.081	0.184	1			

ITEMS	IDXORGVAL1	IDXORGVAL2	IDXORGVAL3	IDXORGVAL4	IDXORGVAL5	IDXORGVAL6	IDXORGVAL7	IDXORGVAL8	IDXORGVAL9	IDXORGVAL10	IDXORGVAL11	IDXORG12	IDXORG13	IDXORG14	IDXEMPL1	IDXEMPL2	IDXEMPL3	IDXEMPL4
IDXEMPL2	0.280	0.185	0.176	0.306	0.266	0.266	-0.002	0.331	0.241	0.056	0.369	-0.033	0.467	0.114	0.067	1		
IDXEMPL3	0.207	0.150	0.108	0.235	0.243	0.174	-0.039	0.192	0.133	0.047	0.224	-0.040	0.254	0.149	-0.019	0.258	1	
IDXEMPL4	-0.072	-0.061	-0.052	-0.097	-0.073	-0.056	-0.122	-0.117	-0.004	-0.270	-0.123	-0.136	-0.139	-0.123	-0.405	-0.112	-0.138	1
<b>Moyennes EM</b>	4.14	3.98	3.92	4.23	3.95	4.01	3.02	4.01	3.75	3.57	3.86	3.19	4.13	3.98	4.22	4.31	4.22	1.86

\*Test MCAR de Little : Khi-deux = 1347.796, DF = 1502, Sig. = .998 ; IDXORGVAL1 : honnêteté ; IDXORGVAL2 : efficacité ; IDXORGVAL3 : orientation client ; IDXORGVAL4 : intégrité ; IDXORGVAL5 : impartialité ; IDXORGVAL6 : objectivité ; IDXORGVAL7 : produire plus pour moins cher ; IDXORGVAL8 : sens de l'intérêt général ; IDXORGVAL9 : dévouement ; IDXORGVAL10 : concurrence ; IDXORGVAL11 : souci du bien commun ; IDXORG12 : La plupart des décisions stratégiques de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché ; IDXORG13 : Dans cette organisation nous servons avant tout l'intérêt général ; IDXORG14 : mon organisation est exclusivement financée par l'État ; IDXEMPL1 : Mon travail sert avant tout à générer du profit ; IDXEMPL2 : Mon travail contribue à l'intérêt général et au bien-être de la société ; IDXEMPL3 : Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une base légale ; IDXEMPL4 : Pour le travail que je fais il n'y a aucune obligation de respecter strictement une éthique publique

Tableau 87: Statistiques univariées - publicité de l'environnement de travail

	N	MOY	SD	Manquant		Nb. d'extrêmes <sup>a</sup>	
				Effectif	Pct. (%)	Faible	Élevée
IDXORGVAL1	1955	4.14	0.97	26	1.3	147	0
IDXORGVAL2	1952	3.98	0.89	29	1.5	131	0
IDXORGVAL3	1930	3.92	1.05	51	2.6	0	0
IDXORGVAL4	1947	4.23	0.92	34	1.7	115	0
IDXORGVAL5	1943	3.95	1.02	38	1.9	0	0
IDXORGVAL6	1941	4.01	0.92	40	2.0	0	0
IDXORGVAL7	1926	3.02	1.27	55	2.8	0	0
IDXORGVAL8	1953	4.01	0.95	28	1.4	158	0
IDXORGVAL9	1924	3.74	1.00	57	2.9	42	0
IDXORGVAL10	1913	3.57	1.18	68	3.4	0	0
IDXORGVAL11	1940	3.86	1.02	41	2.1	0	0
IDXORG12	1922	3.19	1.24	59	3.0	0	0
IDXORG13	1946	4.13	1.00	35	1.8	155	0
IDXORG14	1947	3.98	1.43	34	1.7	0	0
IDXEMPL1	1948	4.22	1.19	33	1.7	223	0
IDXEMPL2	1970	4.31	0.92	11	0.6	110	0
IDXEMPL3	1973	4.22	1.02	8	0.4	155	0
IDXEMPL4	1958	1.86	1.30	23	1.2	0	296

	N	MOY	SD	Manquant		Nb. d'extrêmes <sup>a</sup>	
				Effectif	Pct. (%)	Faible	Élevée

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1,5\*IQR, Q3 + 1,5\*IQR) ; MOY : moyenne ; SD : écart-type ; IDXORGVAL1 : honnêteté ; IDXORGVAL2 : efficacité ; IDXORGVAL3 : orientation client ; IDXORGVAL4 : intégrité ; IDXORGVAL5 : impartialité ; IDXORGVAL6 : objectivité ; IDXORGVAL7 : produire plus pour moins cher ; IDXORGVAL8 : sens de l'intérêt général ; IDXORGVAL9 : dévouement ; IDXORGVAL10 : concurrence ; IDXORGVAL11 : souci du bien commun ; IDXORG12 : La plupart des décisions stratégiques de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché ; IDXORG13 : Dans cette organisation nous servons avant tout l'intérêt général ; IDXORG14 : mon organisation est exclusivement financée par l'État ; IDXEMPL1 : Mon travail sert avant tout à générer du profit ; IDXEMPL2 : Mon travail contribue à l'intérêt général et au bien-être de la société ; IDXEMPL3 : Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une base légale ; IDXEMPL4 : Pour le travail que je fais il n'y a aucune obligation de respecter strictement une éthique publique.

## Annexe 13 : Tests de Little - Engagement multi-accès au travail

Tableau 88: Corrélations EM<sup>a</sup> – Engagement multi-accès au travail

ITEMS	WDSGN	DISOC	DEV	SPUBL	TPSPUBL	BPUBL	ISSOC	PPUBL	USCL	INNOV	IDC	VALUES	SSTABIL	PROF	JOB	LEAD	ORG	TEAM
WDSGN	1																	
DISOC	0.395	1																
DEV	0.400	0.392	1															
SPUBL	0.351	0.322	0.256	1														
TPSPUBL	0.377	0.330	0.381	0.157	1													
BPUBL	0.458	0.356	0.302	0.634	0.196	1												
ISSOC	0.320	0.316	0.287	0.717	0.145	0.622	1											
PPUBL	0.325	0.241	0.215	0.544	0.137	0.573	0.590	1										
USCL	0.343	0.359	0.257	0.724	0.194	0.585	0.610	0.495	1									
INNOV	0.305	0.277	0.449	0.273	0.192	0.355	0.310	0.282	0.264	1								
IDC	0.390	0.413	0.426	0.536	0.240	0.598	0.581	0.416	0.504	0.411	1							
VALUES	0.423	0.393	0.309	0.559	0.206	0.707	0.555	0.527	0.505	0.316	0.528	1						
SSTABIL	0.304	0.197	0.276	0.193	0.418	0.164	0.143	0.091	0.187	0.058	0.133	0.197	1					

ITEMS	WDSGN	DISOC	DEV	SPUBL	TPSPUBL	BPUBL	ISSOC	PPUBL	USCL	INNOV	IDC	VALUES	SSTABIL	PROF	JOB	LEAD	ORG	TEAM		
PROF	0.287	0.275	0.412	0.289	0.257	0.300	0.269	0.184	0.299	0.309	0.382	0.239	0.270	1						
JOB	0.377	0.321	0.420	0.333	0.347	0.355	0.314	0.274	0.332	0.285	0.389	0.356	0.358	0.531	1					
LEAD	0.428	0.461	0.367	0.219	0.370	0.298	0.212	0.170	0.193	0.200	0.312	0.353	0.349	0.211	0.354	1				
ORG	0.527	0.370	0.378	0.477	0.329	0.542	0.422	0.401	0.445	0.271	0.401	0.542	0.388	0.350	0.512	0.411	1			
TEAM	0.393	0.592	0.299	0.250	0.332	0.292	0.230	0.161	0.248	0.223	0.321	0.324	0.266	0.293	0.353	0.483	0.369	1		
Moyennes EM	2.581	3.051	2.996	2.982	3.006	2.878	2.831	2.354	2.772	2.864	3.277	2.818	2.853	3.008	2.738	2.988	2.513	3.142		

a. Test MCAR de Little : Khi-deux = 78.013, DF = 65, Sig. = .129 ; BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

Tableau 89: Statistiques univariées - Engagement multi-ancre au travail

ANCRES	N	MOY	SD	Manquant		Nb. d'extrêmes <sup>a</sup>	
				Effectif	Pct. (%)	Faible	Élevée
WDSGN	1976	2.58	0.74	5	0.3	0	11
DISOC	1976	3.05	0.76	5	0.3	22	0
DEV	1976	3.00	0.72	5	0.3	24	0
SPUBL	1978	2.98	0.78	3	0.2	0	0
TPSPUBL	1976	3.01	0.73	5	0.3	21	0
BPUBL	1978	2.88	0.75	3	0.2	0	7
ISSOC	1976	2.83	0.80	5	0.3	0	5
PPUBL	1978	2.35	0.87	3	0.2	0	1
USCL	1976	2.77	0.83	5	0.3	0	0
INNOV	1976	2.86	0.80	5	0.3	0	5
IDC	1978	3.28	0.67	3	0.2	133	30
VALUES	1977	2.82	0.78	4	0.2	0	6
SSTABIL	1977	2.85	0.85	4	0.2	0	0
PROF	1977	3.01	0.77	4	0.2	37	0
JOB	1976	2.74	0.73	5	0.3	0	2
LEAD	1976	2.99	0.72	5	0.3	24	0
ORG	1974	2.51	0.72	7	0.4	0	10

ANCRES	N	MOY	SD	Manquant		Nb. d'extrêmes <sup>a</sup>	
				Effectif	Pct. (%)	Faible	Élevée
TEAM	1977	3.14	0.73	4	0.2	17	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1,5\*IQR, Q3 + 1,5\*IQR) ; MOY : moyenne ; SD : écart-type ; BPUBL : Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

## Annexe 14 : Tests de Little - Adéquation personne-environnement de travail

Tableau 90 : Corrélations EM<sup>a</sup> – Adéquation personne-environnement de travail

ITEMS	FITORG1	FITORG2	FITORG3	FITORG4	FITJOB1	FITJOB2	FITJOB3	FITJOB4	FITTEAM1	FITTEAM2	FITTEAM3	FITTEAM4	FITPROF1	FITPROF2	FITNMP1	FITNMP2	FITNMP3	FITNMP4	FITNMP5
FITORG1	1																		
FITORG2	0.754	1																	
FITORG3	0.700	0.711	1																
FITORG4	0.712	0.709	0.842	1															
FITJOB1	0.487	0.500	0.520	0.514	1														
FITJOB2	0.457	0.497	0.493	0.497	0.832	1													
FITJOB3	0.337	0.360	0.350	0.363	0.607	0.649	1												
FITJOB4	0.255	0.282	0.282	0.284	0.490	0.525	0.693	1											
FITTEAM1	0.205	0.220	0.240	0.232	0.297	0.295	0.232	0.187	1										
FITTEAM2	0.252	0.244	0.297	0.297	0.353	0.353	0.254	0.193	0.645	1									
FITTEAM3	0.152	0.193	0.175	0.188	0.232	0.226	0.174	0.135	0.465	0.454	1								
FITTEAM4	0.143	0.171	0.211	0.206	0.233	0.220	0.197	0.113	0.307	0.479	0.281	1							

ITEMS	FITORG1	FITORG2	FITORG3	FITORG4	FITJOB1	FITJOB2	FITJOB3	FITJOB4	FITTEAM1	FITTEAM2	FITTEAM3	FITTEAM4	FITPROF1	FITPROF2	FITNMP1	FITNMP2	FITNMP3	FITNMP4	FITNMP5
FITPROF1	0.441	0.497	0.471	0.477	0.620	0.635	0.543	0.486	0.261	0.272	0.223	0.205	1						
FITPROF2	0.304	0.357	0.351	0.351	0.557	0.589	0.693	0.709	0.231	0.264	0.163	0.166	0.604	1					
FITNMP1	0.437	0.381	0.405	0.420	0.302	0.276	0.211	0.185	0.105	0.134	0.119	0.134	0.288	0.223	1				
FITNMP2	0.462	0.404	0.427	0.449	0.324	0.309	0.253	0.193	0.126	0.173	0.158	0.156	0.323	0.244	0.812	1			
FITNMP3	0.384	0.376	0.381	0.401	0.297	0.283	0.220	0.183	0.083	0.126	0.124	0.104	0.283	0.207	0.759	0.769	1		
FITNMP4	0.392	0.395	0.397	0.409	0.332	0.321	0.253	0.195	0.118	0.159	0.169	0.124	0.285	0.241	0.635	0.665	0.728	1	
FITNMP5	0.187	0.134	0.181	0.182	0.125	0.114	0.103	0.090	0.059	0.065	0.036	0.066	0.122	0.127	0.440	0.456	0.511	0.453	1
Moyenne EM	3.7116	3.4254	3.5720	3.4934	3.7907	3.8120	3.9457	4.1265	3.8238	4.0318	2.7255	3.6655	3.7278	4.0262	3.0085	3.0959	2.8992	2.8617	3.6447

a. Test MCAR de Little : Khi-deux = 1093.343, DF = 1024, Sig. = .065 ; MOY : moyenne ; SD : écart-type ; FITORG1: je m'identifie pleinement aux objectifs de mon organisation ; FITORG2 : mes objectifs personnels et ceux de mon organisation sont très similaires ; FITORG3 : Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon organisation ; FITORG4 : Je me sens très proche et très attaché-e aux valeurs et à la culture de mon organisation actuelle ; FITJOB1 : Il y a une bonne adéquation entre ce que mon travail actuel m'offre et ce que je cherche en général dans un travail ; FITJOB2 : Les aspects que je recherche dans un travail sont présents dans mon job actuel ; FITJOB3 : Il y a une bonne congruence entre les exigences de mon job et mes compétences personnelles ; FITJOB4 : Mes compétences ainsi que ma formation sont adéquates en regard des exigences de mon job ; FITTEAM1 : Travailler avec mes collègues constitue l'un des aspects les plus enrichissants de mon travail ; FITTEAM2 : Je me trouve bien avec les personnes avec lesquelles je travaille tous les jours ; FITTEAM3 : Si j'avais plus de temps libre, je passerais volontiers plus de temps avec mes collègues ; FITTEAM4 : Il n'y a pas beaucoup de conflits de travail parmi les membres de mon groupe ; FITPROF1 : Il existe une bonne adéquation entre mes intérêts personnels et le type de tâches que je dois réaliser dans mon job ; FITPROF2 : Mes compétences et mes capacités se trouvent en adéquation avec les tâches professionnelles que je dois réaliser ; FITNMP1 : Je m'identifie pleinement aux objectifs/buts politiques des réformes du service public de ces dernières années ; FITNMP2 : Je partage les valeurs et visions qui sous-tendent les réformes dans mon domaine d'activité ; FITNMP3 : Mes opinions personnelles sont en adéquation avec les stratégies politiques déployées en vue de réformer le secteur public en Suisse ; FITNMP4 : J'estime que les nouveaux principes et outils de gestion introduits en vue de mener les réformes dans mon organisation sont les bons ; FITNMP5 : De manière générale, je partage l'idée que les réformes dans le secteur public sont indispensables et incontournables.

Tableau 91: Statistiques univariées - Adéquation personne-environnement de travail

ITEMS	N	MOY	SD	Manquant		Nb. d'extrêmes <sup>a</sup>	
				Effectif	Pct (%)	Faible	Élevée
FITORG1	1837	3.71	0.96	144	7.3	45	0
FITORG2	1836	3.43	1.02	145	7.3	76	0
FITORG3	1841	3.57	1.01	140	7.1	64	0
FITORG4	1838	3.49	1.03	143	7.2	74	0
FITJOB1	1829	3.79	0.98	152	7.7	47	0
FITJOB2	1829	3.81	0.97	152	7.7	37	0
FITJOB3	1832	3.95	1.00	149	7.5	181	0
FITJOB4	1823	4.13	0.98	158	8.0	146	0
FITTEAM1	1825	3.83	1.06	156	7.9	0	0
FITTEAM2	1828	4.03	0.96	153	7.7	135	0
FITTEAM3	1826	2.73	1.20	155	7.8	0	0
FITTEAM4	1825	3.67	1.23	156	7.9	0	0
FITPROF1	1810	3.73	0.98	171	8.6	53	0
FITPROF2	1809	4.03	0.96	172	8.7	148	0
FITNMP1	1788	3.01	1.05	193	9.7	0	0
FITNMP2	1793	3.09	1.05	188	9.5	0	0
FITNMP3	1781	2.90	1.03	200	10.1	0	0
FITNMP4	1780	2.86	1.05	201	10.1	0	0
FITNMP5	1778	3.64	1.11	203	10.2	0	0

NOTE : a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1,5\*IQR, Q3 + 1,5\*IQR) ; MOY : moyenne ; SD : écart-type ; Nb : nombre.

## Annexe 15 : Statistiques descriptives des ancres d'engagement au travail selon les quatre configurations de publicitude

Tableau 92 : Statistiques descriptives - Ancres d'engagement au travail selon la publicitude de l'environnement de travail

ANCRES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL		N	MOY	SD	Err. Std	Int. de conf. à 95 % (MOY)		Min	Max
						(-)	(+)		
<b>WDSGN</b>	Environnement public	796	2.74	0.74	0.03	2.69	2.79	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.51	0.68	0.03	2.45	2.56	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.44	0.76	0.04	2.36	2.51	1.00	5.00
	Environnement hybride	182	2.43	0.77	0.06	2.31	2.54	1.00	4.67
<b>DISOC</b>	Environnement public	796	3.25	0.73	0.03	3.20	3.30	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.99	0.74	0.03	2.93	3.05	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.90	0.76	0.04	2.82	2.97	1.00	5.00
	Environnement hybride	182	2.73	0.76	0.06	2.62	2.84	1.00	4.67
<b>DEV</b>	Environnement public	796	3.13	0.69	0.02	3.08	3.18	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.97	0.69	0.03	2.92	3.03	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.84	0.73	0.04	2.77	2.92	1.00	4.33
	Environnement hybride	182	2.82	0.81	0.06	2.70	2.94	1.00	5.00
<b>SPUBL</b>	Environnement public	797	3.31	0.69	0.02	3.27	3.36	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.83	0.74	0.03	2.77	2.89	1.00	5.00
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.70	0.73	0.04	2.63	2.78	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.60	0.80	0.06	2.49	2.72	1.00	4.00
<b>TPSPUBL</b>	Environnement public	796	3.10	0.72	0.03	3.05	3.16	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.99	0.69	0.03	2.93	3.05	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.91	0.74	0.04	2.84	2.99	1.00	4.67
	Environnement hybride	182	2.86	0.78	0.06	2.75	2.98	1.00	4.00
<b>BPUBL</b>	Environnement public	797	3.19	0.69	0.02	3.14	3.24	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	597	2.77	0.68	0.03	2.72	2.83	1.00	4.50
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.57	0.70	0.04	2.50	2.64	1.00	4.00

						Int. de conf. à 95 % (MOY)			
ANCRES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	N	MOY	SD	Err. Std	(-)	(+)	Min	Max	
	Environnement hybride	182	2.52	0.74	0.05	2.41	2.63	1.00	4.00
<b>ISSOC</b>	Environnement public	796	3.12	0.75	0.03	3.07	3.18	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.69	0.76	0.03	2.63	2.75	1.00	4.33
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.58	0.75	0.04	2.51	2.66	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.54	0.83	0.06	2.42	2.66	1.00	4.00
<b>PPUBL</b>	Environnement public	797	2.63	0.88	0.03	2.57	2.70	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.23	0.83	0.03	2.16	2.30	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.09	0.77	0.04	2.01	2.17	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.12	0.85	0.06	2.00	2.25	1.00	4.00
<b>USCL</b>	Environnement public	796	3.07	0.78	0.03	3.02	3.12	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.65	0.79	0.03	2.59	2.72	1.00	4.67
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.50	0.78	0.04	2.42	2.58	1.00	4.00
	Environnement hybride	182	2.44	0.82	0.06	2.32	2.56	1.00	4.00
<b>INNOV</b>	Environnement public	796	2.99	0.79	0.03	2.93	3.04	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.80	0.80	0.03	2.73	2.86	1.00	5.00
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.76	0.76	0.04	2.68	2.83	1.00	4.67
	Environnement hybride	182	2.76	0.80	0.06	2.64	2.87	1.00	5.00
<b>IDC</b>	Environnement public	796	3.48	0.61	0.02	3.43	3.52	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	597	3.22	0.64	0.03	3.17	3.27	1.00	5.00
	Org publique vs Emploi hybride	390	3.09	0.68	0.03	3.03	3.16	1.00	4.67
	Environnement hybride	182	2.99	0.77	0.06	2.87	3.10	1.00	4.67
<b>VALUES</b>	Environnement public	797	3.16	0.71	0.03	3.11	3.21	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	596	2.74	0.72	0.03	2.68	2.80	1.00	5.00
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.46	0.72	0.04	2.39	2.53	1.00	4.33
	Environnement hybride	182	2.34	0.76	0.06	2.23	2.45	1.00	4.00
<b>SSTABIL</b>	Environnement public	796	3.00	0.86	0.03	2.94	3.06	1.00	5.00
	Org. hybride vs emploi public	597	2.81	0.85	0.03	2.74	2.88	1.00	5.00
	Org publique vs Emploi hybride	390	2.66	0.81	0.04	2.58	2.74	1.00	4.00

						Int. de conf. à 95 % (MOY)			
ANCRES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	N	MOY	SD	Err. Std	(-)	(+)	Min	Max	
	182	2.75	0.83	0.06	2.63	2.87	1.00	4.67	
<b>PROF</b>									
Environnement public	797	3.17	0.75	0.03	3.12	3.22	1.00	5.00	
Org. hybride vs emploi public	596	2.98	0.71	0.03	2.92	3.03	1.00	4.67	
Org publique vs Emploi hybride	390	2.84	0.80	0.04	2.76	2.92	1.00	5.00	
Environnement hybride	182	2.78	0.82	0.06	2.66	2.90	1.00	4.00	
<b>JOB</b>									
Environnement public	796	2.96	0.72	0.03	2.91	3.01	1.00	5.00	
Org. hybride vs emploi public	596	2.66	0.66	0.03	2.60	2.71	1.00	4.67	
Org publique vs Emploi hybride	390	2.56	0.72	0.04	2.49	2.64	1.00	4.00	
Environnement hybride	182	2.42	0.79	0.06	2.30	2.53	1.00	4.00	
<b>LEAD</b>									
Environnement public	796	3.17	0.68	0.02	3.12	3.22	1.00	5.00	
Org. hybride vs emploi public	596	2.94	0.69	0.03	2.88	2.99	1.00	4.67	
Org publique vs Emploi hybride	390	2.80	0.75	0.04	2.72	2.87	1.00	5.00	
Environnement hybride	182	2.76	0.74	0.05	2.65	2.86	1.00	5.00	
<b>ORG</b>									
Environnement public	795	2.76	0.74	0.03	2.71	2.82	1.00	5.00	
Org. hybride vs emploi public	595	2.45	0.66	0.03	2.40	2.51	1.00	4.33	
Org publique vs Emploi hybride	390	2.25	0.63	0.03	2.19	2.31	1.00	4.67	
Environnement hybride	182	2.16	0.66	0.05	2.06	2.26	1.00	4.00	
<b>TEAM</b>									
Environnement public	796	3.30	0.69	0.02	3.25	3.35	1.00	5.00	
Org. hybride vs emploi public	596	3.11	0.69	0.03	3.06	3.17	1.00	4.67	
Org publique vs Emploi hybride	390	3.01	0.75	0.04	2.93	3.08	1.00	5.00	
Environnement hybride	182	2.83	0.79	0.06	2.72	2.95	1.00	4.67	

## Annexe 16 : AFE – épuration de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail

La rotation Varimax a été retenue pour une extraction selon la méthode du Maximum de vraisemblance (*Maximum Likelihood*). Seuls les items ayant une valeur propre supérieure à 1 sont conservés pour l'analyse, ainsi que ceux dont les scores factoriels dépassent le seuil de 0,40. Bien que l'échantillonnage soit d'une qualité très acceptable (KMO = 0.883 et test de Sphéricité de Bartlett significatif ( $\chi^2$  (153, N=279) = 2191.743,  $p < .01$ ), on peut aisément se rendre compte à l'examen du Tableau 95 que la qualité de la représentation de certains items reste en deçà du seuil de 0.30 par rapport aux autres items. C'est notamment le cas de l'ancre Temps public (TPSPUBL, 0.192) et de l'ancre Sécurité et stabilité de l'emploi (SSTABIL, 0.258).

Tableau 93 : Qualité de représentation (version initiale)

ANCRES	INITIALES	EXTRACTION	ITEMS
BPUBL	0.624	0.688	Buts publics
DEV	0.487	0.499	Développement personnel et professionnel
DISOC	0.522	0.726	Dynamiques d'interactions sociales
IDC	0.517	0.556	Identité de rôle - sens de l'emploi
INNOV	0.402	0.314	Innovation publique
ISSOC	0.609	0.671	Impact social et sociétal de l'activité
JOB	0.428	0.440	Emploi
LEAD	0.414	0.456	Superviseur
ORG	0.420	0.460	Organisation
PPUBL	0.390	0.408	Politiques publiques
PROF	0.475	0.569	Profession
SPUBL	0.667	0.709	Service public
SSTABIL	0.319	<b>0.258</b>	Sécurité et stabilité de l'emploi
TEAM	0.475	0.594	Équipe de travail
TPSPUBL	0.223	<b>0.192</b>	Temps public
USCL	0.632	0.711	Usagers-clients
VALUES	0.598	0.684	Valeurs publiques
WDSGN	0.358	0.382	Workdesign

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Avant tout autre analyse, nous avons procédé à l'élimination ces items ayant une mauvaise qualité de représentation en commençant par les plus faibles. Dans notre cas c'est l'ancre Temps public (TPSPUBL) qui est premièrement concernée. Suite à cela une nouvelle rotation peut être lancée.

Au final, l'épuration des items ne dépassant le seuil de 0.30 en termes de qualité de représentation a permis d'ôter les ancrs Temps public (TPSPUBL) et Sécurité et stabilité de l'emploi (SSTABIL). D'ailleurs il est possible, vu son niveau d'abstraction, que l'ancre Temps public ait été mal comprise par nos répondants. Quant à l'ancre Sécurité et stabilité de l'emploi, elle porte manifestement un fort potentiel de désirabilité sociale. L'élimination de ces deux ancrs pour leur qualité de représentation médiocre n'est de ce fait guère surprenante. De plus

nous conservons toujours un nombre suffisant d'items permettant de représenter l'engagement public au travail.

Dans la nouvelle matrice obtenue (voir Tableau 96 ci-dessous), l'ensemble des items présente une bonne qualité de représentation. L'indice de KMO reste très acceptable (KMO = 0.881) démontrant ainsi la qualité de l'échantillonnage. Le test de Sphéricité de Bartlett est significatif ( $\chi^2$  (120) = 2038.363,  $p < 0.01$ ).

Tableau 94 : Qualité des représentations après épuration des items mal représentés (< 0,30)

ANCRES	INITIALES	EXTRACTION	ITEMS
<b>BPUBL</b>	0,624	0,693	Buts publics
<b>DEV</b>	0,458	0,493	Développement personnel et prof.
<b>DISOC</b>	0,520	0,714	Dynamiques d'interactions sociales
<b>IDC</b>	0,515	0,557	Identité de rôle - sens de l'emploi
<b>INNOV</b>	0,373	0,351	Innovation publique
<b>ISSOC</b>	0,608	0,671	Impact social et sociétal de l'activité
<b>JOB</b>	0,422	0,436	Emploi
<b>LEAD</b>	0,385	0,436	Superviseur
<b>ORG</b>	0,416	0,445	Organisation
<b>PPUBL</b>	0,388	0,406	Politiques publiques
<b>PROF</b>	0,470	0,564	Profession
<b>SPUBL</b>	0,664	0,718	Service public
<b>TEAM</b>	0,475	0,612	Équipe de travail
<b>USCL</b>	0,631	0,712	Usagers-clients
<b>VALUES</b>	0,597	0,701	Valeurs
<b>WDSGN</b>	0,346	0,365	Workdesign

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Nous pouvons à présent examiner le nombre de facteurs extraits à partir de la variance totale expliquée, du tracé d'effondrement et de la matrice de rotation des facteurs. On remarque sur le Tableau 97 suivant que les facteurs retenus sont finalement au nombre quatre pour cette échelle de l'engagement multi-anchors. Ces quatre facteurs expliquent 55.457% de la variance totale, soit bien au-delà du seuil de 50 % recommandé (P. Roussel, 2005).

Tableau 95 : Variance totale expliquée - échelle d'engagement multi-ancres au travail

Facteur	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé
1	6,059	37,870	37,870	5,571	34,820	34,820	3,199	19,995	19,995
2	2,057	12,855	50,725	1,644	10,275	45,095	2,251	14,071	34,067
3	1,360	8,498	59,223	0,974	6,090	51,185	1,748	10,923	44,990
4	1,152	7,201	66,424	0,684	4,272	55,457	1,675	10,468	<b>55,457</b>
5	0,839	5,242	71,666						
6	0,633	3,956	75,622						
7	0,562	3,515	79,137						
8	0,522	3,262	82,399						
9	0,493	3,083	85,481						
10	0,432	2,701	88,183						
11	0,425	2,657	90,840						
12	0,371	2,316	93,156						
13	0,313	1,954	95,110						
14	0,302	1,890	97,000						
15	0,256	1,601	98,601						
16	0,224	1,399	100,000						

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Le tracé d'effondrement sur la Figure 37 ci-dessous ne montre pas de différence nette, en termes de pente, entre le troisième et le quatrième facteur, même si "l'effet de coude" apparaît bien après le 4<sup>ème</sup> facteur.

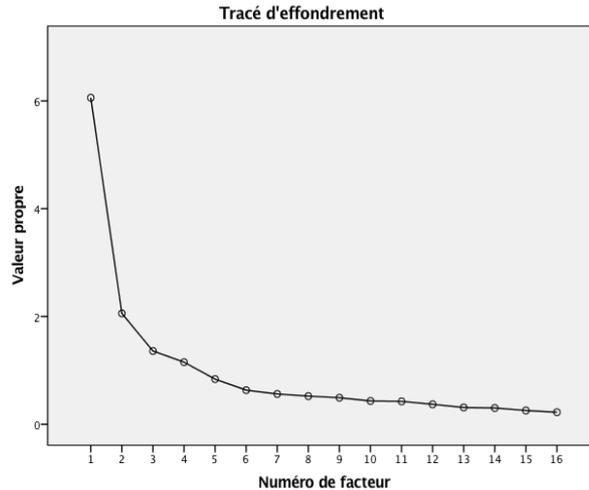


Figure 37 : Tracé d'effondrement - Engagement multi-ancres au travail

La matrice de rotation des facteurs permettra donc de voir comment ces quatre facteurs se distinguent les uns des autres. Dans le Tableau 98 ci-dessous, deux ancres sont particulièrement problématiques : il s'agit des Buts publics (BPUBL) et de l'Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi (IDC). En effet ces items présentent des contributions factorielles à la fois élevées et très proches sur deux facteurs. Étant donné que chaque fois, la différence entre les deux contributions d'un même item ne dépassent pas 0.20, ces items ne peuvent être affectés à l'un ou l'autre des facteurs, et ne seront donc pas retenus dans l'analyse. Nous avons par exemple un écart de 0.01 entre les facteurs 1 et 3 pour l'ancre Buts publics (BPUBL) et de 0.069 entre les facteurs 1 et 2 pour l'ancre l'Identité de rôle et de carrière - sens de l'emploi (IDC). L'ancre Valeurs publiques (VALUES) présente elle aussi une double contribution sur les facteurs 1 et 3 mais l'écart entre les deux est de 0.216. Nous pouvons donc l'affecter au Facteur 3 sur lequel sa contribution est la plus élevée (0.648). Cette ancre est par conséquent maintenue pour refaire l'AFE.

Tableau 96 : Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail

ANCRE	FACTEUR				Items
	1	2	3	4	
SPUBL	0.811				Service public
USCL	0.807				Usagers-clients
ISSOC	0.803				Impact social et sociétal de l'activité
BPUBL	0.580		0.562		Buts publics
IDC	0.546	0.477			Identité de rôle – sens de l'emploi
PPUBL	0.536				Politiques publiques
PROF		0.707			Profession
DEV		0.671			Développement personnel et prof.
JOB		0.617			Emploi
INNOV		0.530			Innovation publique
VALUES	0.432		0.648		Valeurs publiques
ORG			0.552		Organisation
WDSGN			0.493		Workdesign
DISOC				0.786	Dynamiques d'interactions sociales
TEAM				0.747	Équipe de travail
LEAD				0.468	Superviseur

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ; Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Afin d'obtenir une structure factorielle claire, les ancres (items) présentant une contribution factorielle importante sur deux facteurs ont donc été ôtées de l'analyse. Ceci préalablement au lancement d'une nouvelle rotation. On peut constater dans la nouvelle matrice présentée par le Tableau 99 (KMO = 0.848 ; Test de Sphéricité de Bartlett est significatif :  $\chi^2(91) = 1581.38$ ,  $p < .05$ ) une structure factorielle plus claire à l'exception d'une part de l'ancre des Valeurs (VALUES), laquelle présente une contribution importante sur les facteurs 1 (0.450) et 4 (0.510); et d'autre part de l'ancre Superviseur présentant une contribution importante sur les facteurs 3 (0.473) et 4 (0.424). En effet, les quatre facteurs expliquent ensemble 54.90% de la variance totale.

Tableau 97 : Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement au travail (- BPUBL et IDC)

ANCRÉS	FACTEURS				Items
	1	2	3	4	
USCL	0.825				Usagers-clients
SPUBL	0.824				Service public
ISSOC	0.776				Impact social et sociétal de l'activité
PPUBL	0.556				Politiques publiques
PROF		0.755			Profession
JOB		0.632			Emploi
DEV		0.630			Développement personnel et prof.
INNOV		0.485			Innovation publique
DISOC			0.774		Dynamiques d'interactions sociales
TEAM			0.756		Équipe de travail
LEAD			0.473	0.424	Superviseur
ORG				0.609	Organisation
WDSGN				0.553	Workdesign
VALUES	0.450			0.510	Valeurs publiques

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ; Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Enfin, les ancres d'engagement Valeurs publiques (VALUES) et Superviseur (LEAD), en raison de leurs chevauchements sur deux facteurs (Facteurs 1 et 4 pour les Valeurs et 3 et 4 pour le Superviseur) doivent être enlevées de la matrice pour une nouvelle rotation. Celle-ci donne la structure factorielle ci-dessous (KMO = 0.809 ; Test de Sphéricité de Bartlett est significatif [ $\chi^2(66) = 1279.57, p < .01$ ]). Une structure factorielle (voir Tableau 100 ci-dessous) permettant de relever toujours quatre facteurs pour 56.74 % de la variance totale expliquée.

Tableau 98: Matrice de rotation des facteurs - échelle d'engagement au travail (- VALUES)

ANCRES	FACTEURS				Items
	1	2	3	4	
SPUBL	0.839				Service public
USCL	0.814				Usagers-clients
ISSOC	0.778				Impact social et sociétal de l'activité
PPUBL	0.560				Politiques publiques
DEV		0.809			Développement personnel et prof.
INNOV		0.583			Innovation publique
PROF		0.567			Profession
TEAM			0.872		Équipe de travail
DISOC			0.679		Dynamiques sociales d'interactions
ORG				0.696	Organisation
WDSGN				0.500	Workdesign
JOB		0.417		0.498	Emploi

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser; Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Nous ne pouvons cependant pas retenir l'ancre Emploi (JOB). Cette dernière contribue en effet sur les facteurs 2 et 4 à hauteur de 0.417 et 0.491. L'écart entre les deux contributions n'atteignant pas le seuil de 0.20 (elle n'est ici que de 0,081), cette ancre ne peut être conservée pour une nouvelle rotation. Sans l'ancre Emploi (JOB), nous obtenons une matrice plus claire dans le Tableau 101 suivant (KMO = 0.797 ; Test de Sphéricité de Bartlett est significatif [CHI<sup>2</sup> (55) = 1135.261, p < .05]) :

Tableau 99: Matrice (définitive) de rotation des facteurs - échelle d'engagement multi-ancres au travail

ANCRES	FACTEUR			Items
	1	2	3	
SPUBL	<b>0.864</b>			Service public
USCL	<b>0.790</b>			Usagers-clients
ISSOC	<b>0.777</b>			Impact social et sociétal de l'activité
PPUBL	<b>0.581</b>			Politiques publiques
DEV		<b>0.834</b>		Développement personnel et prof.
INNOV		<b>0.607</b>		Innovation publique
PROF		<b>0.583</b>		Profession
TEAM			<b>0.906</b>	Équipe de travail
DISOC			<b>0.657</b>	Dynamiques d'interactions sociales

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser ; Convergence de la rotation dans 4 itérations.

La structure factorielle sort trois facteurs expliquant 52.56% de la variance totale (bien au-delà du seuil minimal de 50%).

## Annexe 17 : AFE – épuration de l'échelle de publicité de l'environnement de travail

Ci-dessous, Tableau 102 donne une estimation de la qualité de la représentation pour chaque item de l'échelle de publicité de l'environnement de travail. Rappelons que cette échelle (auto-rapportée), que nous mobiliserons plus tard pour construire nos variables indépendantes, comporte une série de questions évaluant le caractère plus ou moins public de l'organisation dans laquelle travaille le répondant. Une autre série d'items évalue la publicité de l'emploi exercé. L'ensemble de ces items a été intégré dans une AFE dont nous décrivons ci-après les résultats.

Malgré la qualité de l'échantillonnage ( $KMO = 0.82$  et Test de Sphéricité de Bartlett significatif ( $\chi^2 (153, N=279) = 1440.806, p < .01$ )), on peut se rendre compte à l'examen du Tableau 102 que certains items affichent une qualité de représentation médiocre par rapport aux autres.

Tableau 100 : Qualités des représentations (version initiale)

ITEMS	ALIAS	INITIALES	EXTRACTIO N
Dans cette organisation nous servons avant tout l'intérêt général	IDXORG13	0,406	0,525
Honnêteté <sup>217</sup>	IDXORGVAL1	0,509	0,572
Efficience	IDXORGVAL2	0,391	0,473
Orientation client	IDXORGVAL3	0,356	0,475
Intégrité	IDXORGVAL4	0,598	0,718
Impartialité	IDXORGVAL5	0,438	0,416
Objectivité	IDXORGVAL6	0,460	0,458
Sens de l'intérêt général	IDXORGVAL8	0,495	0,718
Dévouement	IDXORGVAL9	0,367	0,368
Souci du bien commun	IDXORGVAL11	0,588	0,657
Mon travail sert avant tout à générer du profit	IDXEMPL1	0,255	0,245

<sup>217</sup> Valeurs portées dans l'environnement de travail.

ITEMS	ALIAS	INITIALES	EXTRACTIO N
Mon travail contribue à l'intérêt général et au bien-être de la société	IDXEMPL2	0,367	0,533
Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une base légale	IDXEMPL3	0,179	0,281
Pour le travail que je fais il n'y a aucune obligation de respecter strictement une éthique publique	IDXEMPL4	0,174	0,129
La plupart des décisions stratégiques de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché	IDXORG12	0,272	0,375
Mon organisation est exclusivement financée par l'État	IDXORG14	0,111	0,078
Produire plus pour moins cher	IDXORGVAL7	0,222	0,272
Concurrence	IDXORGVAL10	0,247	0,379

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Les items affichant une mauvaise qualité de représentation (en deçà de 0.30 dans la colonne "Extraction"), c'est-à-dire la part de la variance expliquée collectivement par les facteurs retenus, (Hosany, Ekinci, & Uysal, 2006), ont été épurés du groupe d'items destinés à l'AFE. Une faible représentation est le signe que l'item concerné ne partage pas grand-chose avec les autres items du construit. À ce titre, le retenir ne ferait qu'entraver la pertinence théorique du construit.

L'élimination d'items suit une logique basée sur la structure factorielle sortie par l'AFE. Cette dernière est idéalement claire : c'est-à-dire que chaque facteur est identifiable de façon univoque par les items y contribuant. Le cas échéant les items les plus faiblement représentés sont épurés sur la base de leur faible qualité de représentation tout en observant une certaine parcimonie permettant d'éviter de "dénaturer" le construit. Il s'agit ici d'en conserver toute la pertinence théorique. Suite à l'épuration des items avec une faible qualité de représentation, l'analyse (AFE) est relancée.

Nous avons procédé ainsi pas à pas en épurant d'abord l'item ayant le coefficient le plus bas. Après 8 itérations, 10 items sont finalement retenus qui ont une qualité de représentation au-dessus des 0.30. Ils présentent un indice KMO satisfaisant de 0.85. Le test de sphéricité de Bartlett est quant à lui significatif ( $\chi^2 = 992.862$  (45),  $p < .01$ ). On peut dès lors s'intéresser au nombre de facteurs à retenir.

Tableau 101 : Qualité des représentations après épuration des items mal représentés (&lt; 0,30)

Items	Alias	Initiales	Extraction
Dans cette org. nous servons avant tout l'intérêt général	IDXORG13	0,299	0,340
Honnêteté	IDXORGVAL1	0,483	0,527
Efficienc	IDXORGVAL2	0,296	0,999
Orientation client	IDXORGVAL3	0,288	0,306
Intégrité	IDXORGVAL4	0,584	0,709
Impartialité	IDXORGVAL5	0,408	0,450
Objectivité	IDXORGVAL6	0,436	0,471
Sens de l'intérêt général	IDXORGVAL8	0,473	0,575
Dévouement	IDXORGVAL9	0,322	0,334
Souci du bien commun	IDXORGVAL11	0,555	0,713

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance ; org. : organisation

L'examen du nombre de facteurs extraits se fait à partir de la variance totale expliquée, du tracé d'effondrement, et de la matrice de rotation des facteurs. Pour cette échelle de Publicité organisationnelle et de l'emploi, trois facteurs ressortent. Ils expliquent 54.24 % de la variance totale (voir Tableau 104 ci-dessous), soit bien au-delà du seuil de 50 % recommandé (P. Roussel, 2005).

Tableau 102 : Variance totale expliquée – échelle de publicité de l'environnement de travail

Facteur	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé
1	4,372	43,716	43,716	1,805	18,045	18,045	2,109	21,087	21,087
2	1,128	11,280	54,996	3,000	30,005	48,050	2,068	20,683	41,770
<b>3</b>	1,053	10,533	65,529	0,619	6,191	54,241	1,247	12,471	<b>54,241</b>
4	0,662	6,620	72,149						
5	0,646	6,464	78,613						
6	0,578	5,782	84,395						
7	0,538	5,383	89,777						
8	0,407	4,068	93,846						

Facteur	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé
9	0,315	3,154	97,000						
10	0,300	3,000	100,000						

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

L'observation du tracé d'effondrement de la représentation graphique du résultat de l'AFE de la Figure 38 ci-dessous permet de confirmer l'existence de ces trois facteurs. En effet "l'effet de coude" apparaît dès le 3<sup>ème</sup> facteur (et pas avant). Toutefois, c'est la matrice des contributions factorielles après rotation Varimax qui aidera à décider finalement du nombre de facteurs à retenir.

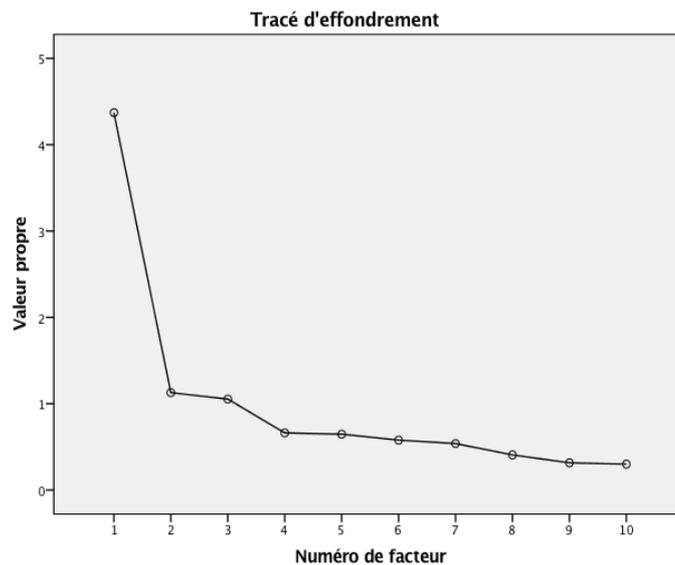


Figure 38 : Tracé d'effondrement issu de la rotation (Varimax) des facteurs

Nous avons choisi de ne pas reproduire les contributions factorielles inférieures à 0.40. Ce qui permet de gagner en visibilité lors de l'interprétation des facteurs (Everitt & Dunn, 1991). Selon P. Roussel (2005) les critères (restrictifs) suivant peuvent être appliqués lors de l'épuration des items d'un questionnaire : le premier consiste à se débarrasser des items ayant des contributions sur plusieurs facteurs (généralement au moins 0.30). Il est toutefois possible d'attribuer un item au facteur auquel il contribue le plus. Dans ce cas, l'écart entre les deux contributions factorielles devrait être d'au moins de 0.20. Le second critère consiste à éliminer les items dont la contribution ne dépasse pas les 0.50, surtout lorsque le modèle est ensuite

destiné à passer le test d'une Analyse factorielle confirmatoire (AFC). Nous avons choisi une solution moins restrictive pour ce deuxième critère afin de conserver pour l'Analyse factorielle confirmatoire, les items dont la contribution restait supérieure à 0,40 (P. Roussel, 2005). Dans tous les cas, cette phase exploratoire n'est pas dénuée de toute subjectivité. Ainsi le chercheur mobilise certes des critères de décision fondés sur la "qualité" de la représentation ou des contributions factorielles de chaque item, mais il s'aide également de ses connaissances théoriques du construit examiné. Ce qui permet de veiller à conserver un nombre suffisant d'items permettant de représenter chaque facteur (au moins deux), et à éviter de détériorer la validité du contenu de l'échelle (P. Roussel, 2005).

## Annexe 18 : Examen des biais – Méthode du facteur latent commun

Tableau 103 : Comparaison des Chi2 - Méthode du facteur latent commun<sup>218</sup>

Modèle	$\chi^2$	DF	Delta	p-value
<b>Modèle sans contrainte</b>	2940.224	533	$\chi^2 = 0.000$	1
<b>Modèle contraint (zéro)</b>	2940.224	533	DF = 0	

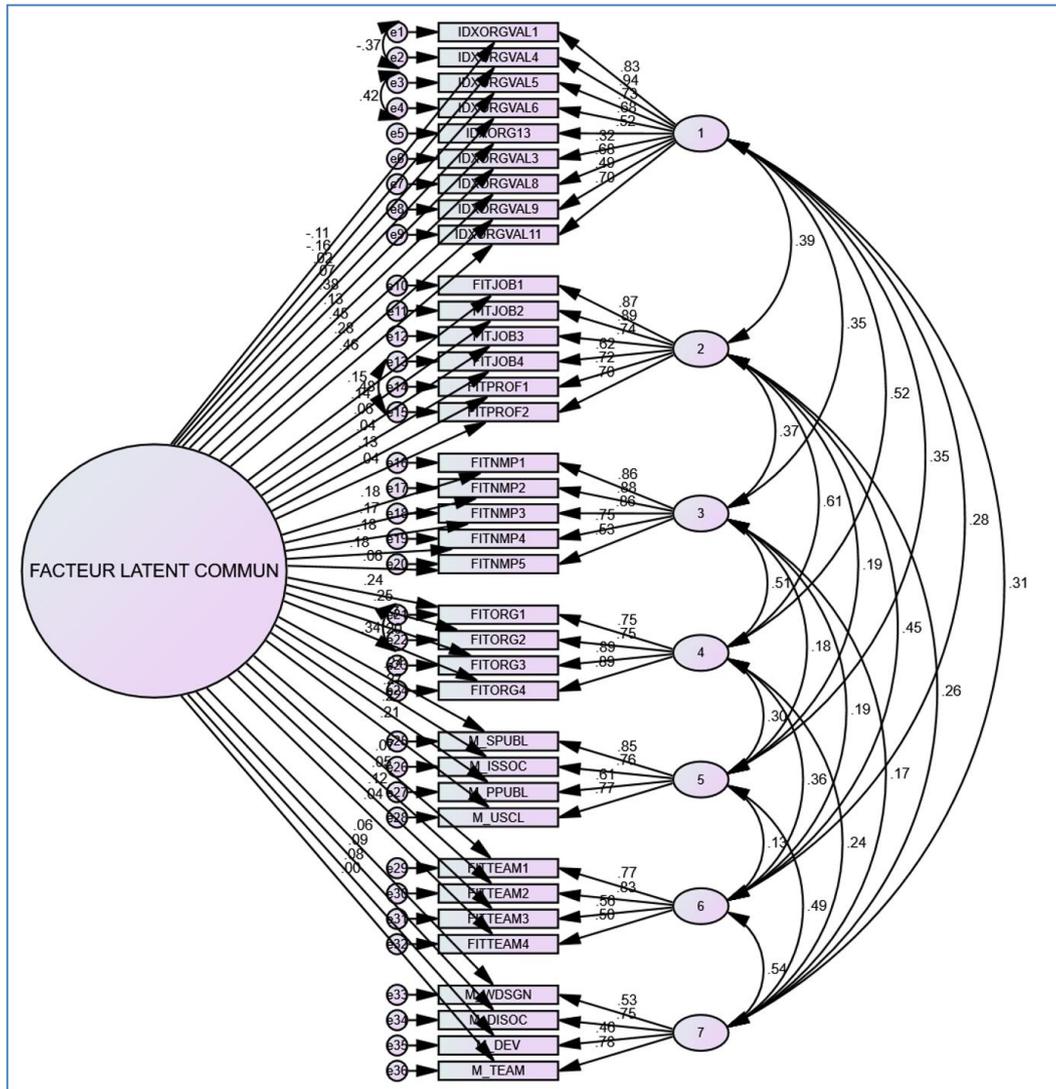


Figure 39 : Modèle de mesure avec facteur latent commun

<sup>218</sup> Gaskin, J. & Lim, J. (2017), "CFA Tool", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.

## Annexe 19 : Tests d'invariance multi-groupes

Tableau 104 : Test d'invariance de l'échelle - Langue maternelle

Chi Square Difference Test (Langue maternelle)						Fit measures:				
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	51	27601	28046	223.44			0.969	0.075	NA	NA
fit.loadings	61	27587	27977	229.38	5.935	10	0.970	0.068	0.001	0.007
fit.intercepts	71	27606	27941	267.90	38.523	10	0.965	0.068	0.005	0.000
fit.means	77	27736	28038	410.30	142.396	6	0.940	0.085	0.025	0.017

	Pr(>Chisq)	Signif. codes:
fit.configural		0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.loadings	0.8207	
fit.intercepts	3.076e-05 ***	
fit.means	< 2.2e-16 ***	

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 107 ci-dessus) sur la variable Langue maternelle (LGMAT). Ces résultats montrent que notre modèle ainsi que la saturation des items sur chacun des facteurs sont identiques quelle que soit la langue maternelle (française, allemande ou italienne) considérée. Par contre les moyennes obtenues sur les variables, et les intercepts peuvent varier d'une langue à une autre.

Tableau 105: Test d'invariance - Contact avec les usagers-clients

Chi Square Difference Test (Contact avec les Usagers-clients)						Fit measures :				
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	34	27687	27983	180.71			0.974	0.070	NA	NA
fit.loadings	39	27681	27950	185.32	4.607	5	0.974	0.065	0.000	0.005
fit.intercepts	44	27756	27997	269.40	84.078	5	0.960	0.076	0.014	0.011
fit.means	47	27805	28030	324.57	55.175	3	0.950	0.081	0.009	0.006

	Pr(>Chisq)	Signif. codes:
fit.configural		0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.loadings	0.4656	
fit.intercepts	< 2.2e-16 ***	
fit.means	6.302e-12 ***	

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sur la variable "Contact avec les usagers-clients" (CONTACT\_USCL) sont concluants (voir Tableau 108 ci-dessus). Les

employés au contact ou non avec les usagers-clients des services publics présentent par contre des différences significatives sur les moyennes des variables et les intercepts.

Tableau 106 : Test d'invariance - Emploi émotionnel

Chi Square Difference Test (Emploi émotionnel)							Fit measures:			
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	34	27777	28074	193.22			0.972	0.072	NA	NA
fit.loadings	39	27769	28038	194.91	1.6865	5	0.973	0.067	0.001	0.006
fit.intercepts	44	27790	28032	226.16	31.2478	5	0.968	0.068	0.005	0.001
fit.means	47	27796	28021	237.64	11.4797	3	0.967	0.067	0.001	0.001

Pr(>Chisq)	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.configural	
fit.loadings	0.890597
fit.intercepts	8.369e-06 ***
fit.means	0.009395 **

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 108 ci-dessus) pour la variable Emploi émotionnel (JOB\_EMOTION). Les tests montrent par contre que le groupe des employés exerçant un emploi émotionnel est significativement différent de celui des employés occupant un emploi non émotionnel au niveau des moyennes obtenues sur les variables dépendantes. Cette différence intergroupe est aussi constatée sur les intercepts.

Tableau 107 : Test d'invariance - Expérience préalable dans le secteur privé

Chi Square Difference Test (Expérience dans le secteur privé)						Fit measures:				
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	34	27670	27966	198.30			0.971	0.074	NA	NA
fit.loadings	39	27663	27932	201.72	3.4161	5	0.971	0.069	0.000	0.005
fit.intercepts	44	27663	27904	211.28	9.5662	5	0.971	0.065	0.001	0.003
fit.means	47	27659	27884	213.34	2.0598	3	0.971	0.063	0.000	0.002

Pr(>Chisq)	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.configural	
fit.loadings	0.6361
fit.intercepts	0.0885
fit.means	0.5601

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 108 et 109 ci-dessus) pour la variable Expérience dans le secteur privé (EXPRIV) pour tous les type d'invariance. Ainsi les différences entre les moyennes des variables dépendantes de ces deux groupes (carrière uniquement dans le secteur public et carrière mixte) ne sont pas significatives. Cette caractéristique ne sera pas donc pas retenue dans d'éventuels modèles de régression linéaire.

Tableau 108 : Test d'invariance - Catégorie d'emploi

Chi Square Difference Test (Catégorie d'emploi)						Fit measures:				
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	34	26636	26931	185.89			0.973	0.072	NA	NA
fit.loadings	39	26630	26897	189.38	3.484	5	0.973	0.067	0.000	0.005
fit.intercepts	44	26661	26901	230.72	41.339	5	0.967	0.070	0.006	0.003
fit.means	47	26679	26903	254.73	24.016	3	0.963	0.072	0.004	0.001

Pr(>Chisq)	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.configural	
fit.loadings	0.6258
fit.intercepts	8.015e-08 ***
fit.means	2.479e-05 ***

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 110 ci-dessus) pour la variable Catégorie d'emploi (JOBCAT). D'autre part, les moyennes obtenues sur les variables et les intercepts sont différentes selon que l'emploi occupe un emploi niché dans le *Core business* de son organisation ou au contraire un emploi de généraliste.

Tableau 109 : Test d'invariance – Genre

Chi Square Difference Test (Genre)				Fit measures:						
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	Df diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	34	27692	27988	191.64			0.972	0.072	NA	NA
fit.loadings	39	27682	27951	192.15	0.508		5 0.973	0.066	0.001	0.006
fit.intercepts	44	27712	27954	232.21	40.068		5 0.966	0.069	0.006	0.003
fit.means	47	27796	28021	321.96	89.749		3 0.951	0.081	0.016	0.012

Pr(>Chisq)	Signif. codes:
fit.configural	0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.loadings	0.9918
fit.intercepts	1.447e-07 ***
fit.means	< 2.2e-16 ***

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 111 ci-dessus) pour la variable Genre (SEXE). Cependant les hommes et les femmes de notre échantillon diffèrent significativement pour ce qui concerne les intercepts ainsi que les moyennes calculées sur les variables dépendantes.

Le dernier test d'invariance concerne nos quatre configurations de publicité. Des tests non-significatif attesteraient de la non-invariance, et donc de la comparabilité de notre modèle d'engagement à trois facteurs chez les employés des quatre configurations de publicité : environnement public, environnement hybride. Les deux autres combinaisons étant constituées soit par un emploi public pour une organisa hybride, soit un emploi générique pour une organisation publique.

Tableau 110 : Test d'invariance – Quatre configuration de publicité

Chi Square Difference Test (Publicitude de l'environnement de travail)				Fit measures:						
	Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq diff	DF diff	cfi	rmsea	cfi.delta	rmsea.delta
fit.configural	68	27506	28099	223.92			0.969	0.072	NA	NA
fit.loadings	83	27495	28006	242.96	19.042		15 0.968	0.066	0.001	0.006
fit.intercepts	98	27483	27911	260.62	17.657		15 0.967	0.061	0.001	0.005
fit.means	107	27768	28146	563.12	302.504		9 0.909	0.098	0.059	0.037

Pr(>Chisq)	Signif. codes:
fit.configural	0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
fit.loadings	0.2118
fit.intercepts	0.2811
fit.means	<2e-16 ***

Les résultats des tests d'invariance configurationnelle et métrique sont concluants (voir Tableau 112 ci-dessus) pour la variable Publicitude de l'environnement de travail

(PUBLICNESS). On atteint même sur cette dernière variable une invariance des intercepts, mais pas des moyennes. Ce qui nous rassure sur le fait que les moyennes calculées sur nos variables dépendantes restent différentes selon les quatre configurations de publicité proposées dans la présente thèse.

## Annexe 20 : Analyse de clusters – itérations et convergence

Tableau 111: Itérations et convergence vers une solution

ITÉRATION	MODIFICATION DES CENTRES DE CLUSTER			
	1	2	3	4
1	1.522	1.168	1.420	1.700
2	0.237	0.223	0.208	0.454
3	0.111	0.103	0.174	0.148
4	0.117	0.071	0.139	0.148
5	0.155	0.067	0.123	0.110
6	0.095	0.047	0.089	0.057
7	0.057	0.035	0.054	0.050
8	0.000	0.000	0.030	0.057
9	0.029	0.036	0.066	0.068
10	0.062	0.001	0.028	0.078
11	0.049	0.024	0.055	0.067
12	0.068	0.000	0.020	0.065
13	0.011	0.007	0.025	0.046
14	0.028	0.002	0.002	0.013
15	0.000	0.000	0.002	0.003
16	0.000	0.000	0.000	0.000

a. La convergence a abouti, car il existe peu ou pas de modifications dans les centres de cluster. La valeur maximale de modification des coordonnées absolues pour un centre est ,000. L'itération en cours est 16. La distance minimale entre les centres initiaux est 3,608.

## Annexe 21 : Modèle alternatif à cinq clusters de publicité

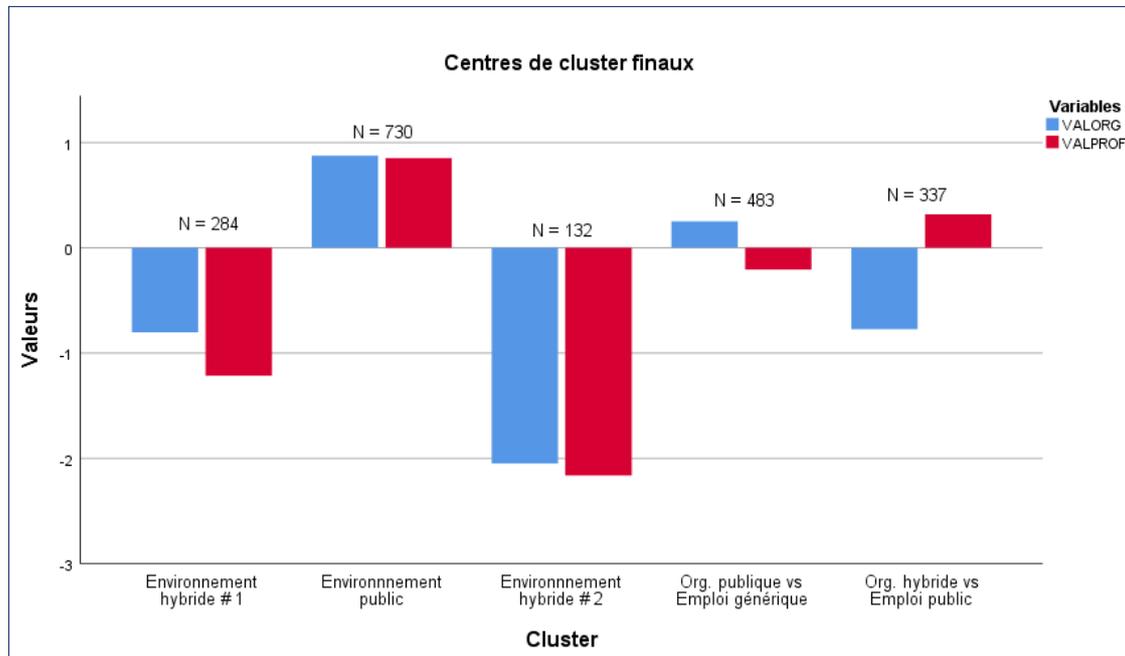


Figure 40 : Modèle de publicité de l'environnement de travail à cinq clusters

## Annexe 22 : Statistiques complètes de fiabilité de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail

Tableau 112 : Statistiques de fiabilité de l'échelle d'engagement multi-ancres au travail

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
WDSGN	49.0676	65.368	0.604	0.421	0.900
DISOC	48.5981	65.670	0.562	0.469	0.901
DEV	48.6528	66.297	0.543	0.420	0.902
SPUBL	48.6669	64.436	0.655	0.670	0.899
TPSPUBL	48.6425	67.555	0.426	0.318	0.905
BPUBL	48.7700	64.208	0.704	0.656	0.897
ISSOC	48.8180	64.380	0.635	0.623	0.899
PPUBL	49.2966	64.963	0.530	0.452	0.903
USCL	48.8767	64.258	0.623	0.579	0.899
INNOV	48.7845	66.820	0.442	0.299	0.905
IDC	48.3711	65.503	0.665	0.529	0.899
VALUES	48.8314	64.152	0.671	0.582	0.898
SSTABIL	48.7942	67.376	0.363	0.312	0.908
PROF	48.6400	66.617	0.478	0.369	0.904
JOB	48.9108	65.721	0.583	0.449	0.901
LEAD	48.6602	66.778	0.500	0.400	0.903
ORG	49.1346	64.759	0.679	0.526	0.898
TEAM	48.5054	66.620	0.505	0.440	0.903

Buts publics ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; IDC : Identité de rôle et de carrière et sens de l'emploi ; INNOV : Innovation ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques, SPUBL : Service public ; TPSPUBL : Temps public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; VALUES : Valeurs ; SSTABIL : Sécurité et stabilité de l'emploi ; DEV : Développement personnel et professionnel ; PROF : Profession ; TEAM : Équipe de travail ; JOB : Emploi ; LEAD : Superviseur ; ORG : Organisation.

## Annexe 23 : ANOVA - Test de normalité des résidus des variables dépendantes

Tableau 113: Test de normalité des résidus des variables dépendantes

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
<b>SPUBL</b>	0.115	1976	0.000	0.968	1976	0.000
<b>PPUBL</b>	0.117	1976	0.000	0.959	1976	0.000
<b>ISSOC</b>	0.108	1976	0.000	0.971	1976	0.000
<b>USCL</b>	0.108	1976	0.000	0.971	1976	0.000
<b>WDSGN</b>	0.089	1976	0.000	0.978	1976	0.000
<b>DISOC</b>	0.114	1976	0.000	0.964	1976	0.000
<b>DEV</b>	0.112	1976	0.000	0.965	1976	0.000
<b>TEAM</b>	0.115	1976	0.000	0.955	1976	0.000

NOTES : a. Correction de signification de Lilliefors ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail.

## Annexe 24 : ANOVA – Test de Levene pour l'homogénéité des variances

Tableau 114 : Test de Levene d'homogénéité des variances

ANCRES	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
SPUBL	3.508	3	1961	0.015
PPUBL	3.490	3	1961	0.015
ISSOC	2.120	3	1960	0.096
USCL	0.676	3	1960	0.567
WDSGN	3.025	3	1960	0.029
DISOC	0.685	3	1960	0.561
DEV	3.525	3	1960	0.014
TEAM	2.176	3	1960	0.089

NOTES : DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail.

Annexe 25 : T-test de comparaison des moyennes selon la catégorie d'emploi

ANCREs		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig.	Diff. Moy.	Diff. Err. Std	Int. De conf. Diff. (95%)	
									-	+
ZWDSGN	Hyp. var. égales	0.000	0.984	-3.178	1736	0.002	-0.161	0.051	-0.261	-0.062
	Hyp. var. inégales			-3.182	1174.259	0.002	-0.161	0.051	-0.261	-0.062
ZTPSPUBL	Hyp. var. égales	2.431	0.119	-2.037	1736	0.042	-0.104	0.051	-0.205	-0.004
	Hyp. var. inégales			-2.018	1142.196	0.044	-0.104	0.052	-0.206	-0.003
ZISSOC	Hyp. var. égales	2.584	0.108	4.587	1736	0.000	0.232	0.050	0.133	0.331
	Hyp. var. inégales			4.510	1118.635	0.000	0.232	0.051	0.131	0.332
ZPPUBL	Hyp. var. égales	1.302	0.254	2.373	1738	0.018	0.121	0.051	0.021	0.221
	Hyp. var. inégales			2.389	1195.778	0.017	0.121	0.051	0.022	0.220
ZUSCL	Hyp. var. égales	0.012	0.911	3.147	1736	0.002	0.160	0.051	0.060	0.260
	Hyp. var. inégales			3.123	1146.963	0.002	0.160	0.051	0.059	0.260
ZIDC	Hyp. var. égales	11.938	0.001	3.546	1739	0.000	0.180	0.051	0.080	0.279
	Hyp. var. inégales			3.419	1064.304	0.001	0.180	0.053	0.077	0.283
ZVALUES	Hyp. var. égales	0.596	0.440	-2.119	1737	0.034	-0.108	0.051	-0.207	-0.008
	Hyp. var. inégales			-2.107	1154.992	0.035	-0.108	0.051	-0.208	-0.007
ZSSTABIL	Hyp. var. égales	0.679	0.410	-2.492	1737	0.013	-0.125	0.050	-0.223	-0.027
	Hyp. var. inégales			-2.505	1187.173	0.012	-0.125	0.050	-0.222	-0.027
ZPROF	Hyp. var. égales	2.315	0.128	4.969	1737	0.000	0.248	0.050	0.150	0.346
	Hyp. var. inégales			4.885	1118.336	0.000	0.248	0.051	0.149	0.348
ZLEAD	Hyp. var. égales	1.152	0.283	-5.679	1736	0.000	-0.286	0.050	-0.384	-0.187
	Hyp. var. inégales			-5.627	1142.249	0.000	-0.286	0.051	-0.385	-0.186
ZORG	Hyp. var. égales	0.895	0.344	-2.778	1735	0.006	-0.141	0.051	-0.240	-0.041
	Hyp. var. inégales			-2.806	1203.205	0.005	-0.141	0.050	-0.239	-0.042

Annexe 26 : T-test de comparaison des moyennes selon le profil professionnel

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Int. de conf. Diff. (95 %)	
ANCRÉS		F	Sig.	t	ddl	Sig.	Diff. Moy.	Diff. Err. Std	-	+
ZSSTABIL	Hyp. var. égales	15.719	0.000	-2.274	1796	0.023	-0.130	0.057	-0.243	-0.018
	Hyp. var. inégales			-2.437	647.048	0.015	-0.130	0.054	-0.236	-0.025
ZPROF	Hyp. var. égales	6.215	0.013	-2.155	1796	0.031	-0.125	0.058	-0.240	-0.011
	Hyp. var. inégales			-2.049	551.019	0.041	-0.125	0.061	-0.246	-0.005

Annexe 27 : T-test de comparaison des moyennes entre employés en contact ou non avec les usagers

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig.	Diff. Moy.	Diff. Err. Std	Int. de conf. Diff. (95 %)	
ANCRES									-	+
<b>ZWDSGN</b>	Hyp. var. égales	0.522	0.470	5.216	1970	0.000	0.255	0.049	0.159	0.351
	Hyp. var. inégales			5.229	1109.905	0.000	0.255	0.049	0.159	0.351
<b>ZDISOC</b>	Hyp. var. égales	0.109	0.741	5.429	1970	0.000	0.265	0.049	0.169	0.361
	Hyp. var. inégales			5.439	1108.432	0.000	0.265	0.049	0.170	0.361
<b>ZSPUBL</b>	Hyp. var. égales	6.865	0.009	4.653	1972	0.000	0.228	0.049	0.132	0.324
	Hyp. var. inégales			4.534	1042.164	0.000	0.228	0.050	0.129	0.326
<b>ZBPUBL</b>	Hyp. var. égales	2.208	0.137	2.676	1972	0.008	0.131	0.049	0.035	0.228
	Hyp. var. inégales			2.650	1082.881	0.008	0.131	0.050	0.034	0.228
<b>ZISSOC</b>	Hyp. var. égales	0.676	0.411	2.337	1970	0.020	0.115	0.049	0.018	0.211
	Hyp. var. inégales			2.318	1084.675	0.021	0.115	0.050	0.018	0.212
<b>ZUSCL</b>	Hyp. var. égales	4.947	0.026	7.585	1970	0.000	0.368	0.049	0.273	0.464
	Hyp. var. inégales			7.425	1053.605	0.000	0.368	0.050	0.271	0.466
<b>ZINNOV</b>	Hyp. var. égales	0.195	0.659	3.173	1970	0.002	0.156	0.049	0.059	0.252
	Hyp. var. inégales			3.200	1125.721	0.001	0.156	0.049	0.060	0.251
<b>ZIDC</b>	Hyp. var. égales	3.136	0.077	2.777	1972	0.006	0.136	0.049	0.040	0.233
	Hyp. var. inégales			2.736	1067.234	0.006	0.136	0.050	0.039	0.234
<b>ZPROF</b>	Hyp. var. égales	3.254	0.071	3.953	1971	0.000	0.194	0.049	0.098	0.290
	Hyp. var. inégales			3.892	1066.334	0.000	0.194	0.050	0.096	0.291
<b>ZJOB</b>	Hyp. var. égales	0.922	0.337	2.927	1970	0.003	0.144	0.049	0.047	0.240
	Hyp. var. inégales			2.890	1073.614	0.004	0.144	0.050	0.046	0.242
<b>ZORG</b>	Hyp. var. égales	0.090	0.764	4.351	1968	0.000	0.213	0.049	0.117	0.309
	Hyp. var. inégales			4.356	1104.719	0.000	0.213	0.049	0.117	0.309

**Test de Levene  
sur l'égalité des  
variances**

**Test t pour égalité des moyennes**

									<b>Int. de conf. Diff. (95 %)</b>	
		<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Diff. Moy.</b>	<b>Diff. Err. Std</b>	<b>-</b>	<b>+</b>
<b>ANCRES</b>										
<b>ZTEAM</b>	Hyp. var. égales	0.000	0.993	3.929	1971	0.000	0.193	0.049	0.096	0.289
	Hyp. var. inégales			3.885	1076.467	0.000	0.193	0.050	0.095	0.290

Annexe 28 : T-test de comparaison des moyennes Emplois émotionnels  
ou non

ANCRES		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Int. de conf. Diff. (95 %)	
		F	Sig.	t	ddl	Sig.	Diff. Moy	Diff. Err. Std	-	+
ZSPUBL	Hyp. var. égales	3.000	0.083	2.276	1972	0.023	0.111	0.049	0.015	0.207
	Hyp. var. inégales			2.319	1198.462	0.021	0.111	0.048	0.017	0.205
ZBPUBL	Hyp. var. égales	1.889	0.169	2.013	1972	0.044	0.098	0.049	0.003	0.194
	Hyp. var. inégales			2.040	1186.318	0.042	0.098	0.048	0.004	0.193
ZISSOC	Hyp. var. égales	3.686	0.055	4.517	1970	0.000	0.220	0.049	0.124	0.315
	Hyp. var. inégales			4.581	1186.682	0.000	0.220	0.048	0.126	0.314
ZPPUBL	Hyp. var. égales	0.115	0.735	4.241	1972	0.000	0.206	0.049	0.111	0.302
	Hyp. var. inégales			4.257	1157.286	0.000	0.206	0.048	0.111	0.301
ZIDC	Hyp. var. égales	3.864	0.049	4.727	1972	0.000	0.229	0.049	0.134	0.324
	Hyp. var. inégales			4.879	1240.620	0.000	0.229	0.047	0.137	0.322
ZSSTABIL	Hyp. var. égales	1.182	0.277	-4.462	1971	0.000	-0.217	0.049	-0.313	-0.122
	Hyp. var. inégales			-4.505	1176.608	0.000	-0.217	0.048	-0.312	-0.123
ZORG	Hyp. var. égales	0.058	0.809	-2.067	1968	0.039	-0.101	0.049	-0.197	-0.005
	Hyp. var. inégales			-2.065	1146.974	0.039	-0.101	0.049	-0.197	-0.005

## Annexe 29 : Statistiques de l'analyse des profils d'engagement au travail

Tableau 115 : Facteurs intersujets

		<b>Libellé de valeur</b>	<b>N</b>
<b>Publicitude de l'environnement de travail</b>	1	Environnement public	796
	2	Org. hybride vs emploi public	596
	3	Org publique vs Emploi hybride	390
	4	Environnement hybride	182

Tableau 116 : Statistiques descriptives (analyse de profil)

<b>Publicitude de l'environnement de travail</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>N</b>
<b>Score Z: Ancrage de Service public</b>	Environnement public	0.43	0.93	796
	Org. hybride vs emploi public	-0.20	0.93	596
	Org publique vs Emploi hybride	-0.38	0.90	390
	Environnement hybride	-0.45	1.02	182
	Total	0.00	1.00	1964
<b>Score Z: Ancrage de développement</b>	Environnement public	0.24	1.00	796
	Org. hybride vs emploi public	-0.08	0.90	596
	Org publique vs Emploi hybride	-0.24	1.01	390
	Environnement hybride	-0.27	1.10	182
	Total	0.00	1.00	1964
<b>Score Z: Ancrage social</b>	Environnement public	0.27	0.94	796
	Org. hybride vs emploi public	-0.07	0.95	596
	Org publique vs Emploi hybride	-0.22	1.01	390
	Environnement hybride	-0.48	1.06	182
	Total	0.00	1.00	1964

Tableau 117 : Test des effets intersujets

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre Paramètre	Puissance observée <sup>a</sup>
Constante	62,736	1	62.736	38.586	0.000	0.019	38.586	1.000
PUBLICNESS	435,924	3	145.308	89.372	0.000	0.120	268.117	1.000
Erreur	3186,711	1960	1.626					

Tableau 118 : Tests multivariés

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre Paramètre	Puissance observée <sup>d</sup>
PWPC_PROFILE	Trace de Pillai	0.002	2.406 <sup>b</sup>	2.000	1959.000	0.090	0.002	4.812	0.487
	Lambda de Wilks	0.998	2.406 <sup>b</sup>	2.000	1959.000	0.090	0.002	4.812	0.487
	Trace de Hotelling	0.002	2.406 <sup>b</sup>	2.000	1959.000	0.090	0.002	4.812	0.487
	Plus grande racine de Roy	0.002	2.406 <sup>b</sup>	2.000	1959.000	0.090	0.002	4.812	0.487
PWPC_PROFILE * PUBLICNESS	Trace de Pillai	0.029	9.523	6.000	3920.000	0.000	0.014	57.135	1.000
	Lambda de Wilks	0.971	9.554 <sup>b</sup>	6.000	3918.000	0.000	0.014	57.325	1.000
	Trace de Hotelling	0.029	9.586	6.000	3916.000	0.000	0.014	57.515	1.000
	Plus grande racine de Roy	0.025	16.552 <sup>c</sup>	3.000	1960.000	0.000	0.025	49.657	1.000

NOTE : Plan : Constante + PUBLICNESS ; Plan intrasujets : PWPC\_PROFILE ; b. Statistique exacte ; c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Tableau 119 : Comparaisons multiples (Analyse de profils)

(I) Publicitude de l'environnement de travail		Différence moyenne (I-J)	Err. std	Sign.	Int. de conf. à 95 %	
					-	+
Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.4275934*	0.0399	0.000	0.322	0.533
	Org publique vs Emploi hybride	.5934836*	0.0455	0.000	0.473	0.714
	Environnement hybride	.7109140*	0.0605	0.000	0.551	0.871
Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.4275934*	0.0399	0.000	-0.533	-0.322
	Org publique vs Emploi hybride	.1658902*	0.0479	0.003	0.039	0.293
	Environnement hybride	.2833205*	0.0623	0.000	0.119	0.448
Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.5934836*	0.0455	0.000	-0.714	-0.473
	Org. hybride vs emploi public	-.1658902*	0.0479	0.003	-0.293	-0.039
	Environnement hybride	0.1174303	0.0661	0.454	-0.057	0.292
Environnement hybride	Environnement public	-.7109140*	0.0605	0.000	-0.871	-0.551
	Org. hybride vs emploi public	-.2833205*	0.0623	0.000	-0.448	-0.119
	Org publique vs Emploi hybride	-0.1174303	0.0661	0.454	-0.292	0.057

NOTE : Calcul basé sur les moyennes observées ; le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,542 ; \*. la différence moyenne est significative au niveau.

## Annexe 30 : Résultats de la sélection pas à pas des variables de contrôle pertinentes

Tableau 120 : Variables de contrôle pertinentes pour les ancrés d'engagement retenues

Modèle		Coeff. non standardisés		Coeff. std	t	Sig.	Int. de conf. 95.0%		Statistiques de colinéarité	
		B	Err. Std.	Bêta			-	+	Tolérance	VIF
SPUBL	(Constante)	2.703	0.159		16.959	0.000	2.391	3.016		
	CANTON	-0.059	0.010	-0.181	-6.179	0.000	-0.078	-0.041	0.687	1.456
	AGE	0.075	0.022	0.104	3.475	0.001	0.033	0.117	0.652	1.534
	NIVOINST	0.201	0.045	0.110	4.449	0.000	0.112	0.289	0.956	1.046
	CONTACT_USCL	0.239	0.044	0.135	5.410	0.000	0.152	0.325	0.949	1.054
	JOB_EMOTION	0.115	0.040	0.073	2.871	0.004	0.037	0.194	0.919	1.089
	DIPL	-0.033	0.011	-0.081	-3.005	0.003	-0.055	-0.012	0.814	1.229
	LGMAT	-0.123	0.048	-0.074	-2.542	0.011	-0.217	-0.028	0.691	1.447
	SEXE	-0.108	0.038	-0.072	-2.842	0.005	-0.183	-0.034	0.920	1.088
	JOBCAT	-0.101	0.040	-0.063	-2.487	0.013	-0.180	-0.021	0.923	1.083
	NIVOHIER	0.073	0.032	0.061	2.267	0.024	0.010	0.135	0.813	1.231
	EX_FCT	0.005	0.002	0.059	1.979	0.048	0.000	0.009	0.659	1.518
PPBUL	(Constante)	1.701	0.136		12.482	0.000	1.434	1.968		
	CANTON	-0.089	0.009	-0.242	-9.886	0.000	-0.107	-0.071	0.988	1.012
	NIVOHIER	0.179	0.034	0.135	5.296	0.000	0.113	0.246	0.918	1.090
	NIVOINST	0.245	0.050	0.121	4.922	0.000	0.148	0.343	0.989	1.011
	AGE	0.086	0.020	0.106	4.250	0.000	0.046	0.125	0.948	1.055
	JOBCAT	-0.161	0.044	-0.090	-3.649	0.000	-0.248	-0.074	0.980	1.020
	JOB_EMOTION	0.108	0.044	0.061	2.436	0.015	0.021	0.195	0.950	1.053
ISSOC	(Constante)	2.539	0.132		19.226	0.000	2.280	2.799		
	CANTON	-0.058	0.009	-0.172	-6.815	0.000	-0.075	-0.041	0.989	1.011

Modèle		Coeff. non standardisés		Coeff. std	t	Sig.	Int. de conf. 95.0%		Statistiques de colinéarité	
		B	Err. Std.	Bêta			-	+	Tolérance	VIF
	JOBCAT	-0.207	0.042	-0.126	-4.930	0.000	-0.290	-0.125	0.969	1.032
	NIVOINST	0.175	0.047	0.094	3.712	0.000	0.083	0.267	0.991	1.009
	AGE	0.063	0.019	0.086	3.408	0.001	0.027	0.100	0.995	1.005
	JOB_EMOTION	0.151	0.042	0.092	3.591	0.000	0.069	0.234	0.949	1.054
	CONTACT_USCL	0.118	0.047	0.065	2.523	0.012	0.026	0.209	0.960	1.041
USCL	(Constante)	2.047	0.180		11.400	0.000	1.695	2.399		
	CONTACT_USCL	0.397	0.046	0.210	8.629	0.000	0.307	0.488	0.947	1.056
	CANTON	-0.054	0.010	-0.152	-5.314	0.000	-0.073	-0.034	0.680	1.470
	NIVOINST	0.316	0.047	0.162	6.708	0.000	0.224	0.409	0.954	1.048
	AGE	0.147	0.018	0.192	8.016	0.000	0.111	0.183	0.980	1.021
	SEXE	-0.172	0.040	-0.106	-4.276	0.000	-0.250	-0.093	0.905	1.105
	JOBCAT	-0.171	0.042	-0.100	-4.068	0.000	-0.254	-0.089	0.928	1.078
	CLASS_PROF	0.073	0.023	0.078	3.152	0.002	0.028	0.118	0.923	1.083
	DIPL	-0.029	0.011	-0.065	-2.621	0.009	-0.050	-0.007	0.919	1.089
	JOB_EMOTION	0.089	0.042	0.053	2.148	0.032	0.008	0.171	0.936	1.068
	LGMAT	-0.106	0.050	-0.060	-2.112	0.035	-0.205	-0.008	0.690	1.450
WDSGN	(Constante)	2.912	0.087		33.492	0.000	2.741	3.082		
	CANTON	-0.055	0.008	-0.177	-7.045	0.000	-0.070	-0.040	0.971	1.030
	DIPL	-0.054	0.010	-0.139	-5.384	0.000	-0.074	-0.034	0.917	1.090
	CONTACT_USCL	0.187	0.042	0.112	4.433	0.000	0.104	0.269	0.965	1.036
	SEXE	-0.150	0.035	-0.105	-4.226	0.000	-0.219	-0.080	0.990	1.010
	EX_FCT	0.007	0.002	0.099	3.880	0.000	0.004	0.011	0.947	1.056
	JOB_EMOTION	0.076	0.038	0.051	2.005	0.045	0.002	0.150	0.957	1.045
DISOC	(Constante)	3.131	0.084		37.373	0.000	2.967	3.296		
	SEXE	-0.304	0.037	-0.209	-8.174	0.000	-0.377	-0.231	0.980	1.020
	CONTACT_USCL	0.186	0.044	0.109	4.244	0.000	0.100	0.272	0.974	1.027
	AGE	0.047	0.018	0.068	2.665	0.008	0.012	0.082	0.985	1.016
	JOB_EMOTION	0.091	0.039	0.060	2.319	0.021	0.014	0.169	0.970	1.031

Modèle		Coeff. non standardisés		Coeff. std	t	Sig.	Int. de conf. 95.0%		Statistiques de colinéarité	
		B	Err. Std.	Bêta			-	+	Tolérance	VIF
DEV	(Constante)	3.407	0.096		35.366	0.000	3.218	3.596		
	SEXE	-0.237	0.037	-0.169	-6.486	0.000	-0.309	-0.165	0.950	1.053
	CANTON	-0.030	0.008	-0.098	-3.812	0.000	-0.045	-0.015	0.970	1.031
	AGE	-0.046	0.017	-0.069	-2.689	0.007	-0.080	-0.012	0.981	1.019
	CLASS_PROF	0.054	0.021	0.066	2.525	0.012	0.012	0.096	0.939	1.065
TEAM	(Constante)	3.263	0.123		26.525	0.000	3.022	3.504		
	SEXE	-0.218	0.036	-0.155	-5.984	0.000	-0.289	-0.146	0.968	1.033
	DIPL	-0.032	0.010	-0.082	-3.177	0.002	-0.051	-0.012	0.965	1.036
	CONTACT_USCL	0.108	0.042	0.065	2.550	0.011	0.025	0.191	0.988	1.012
	NIVOINST	0.105	0.044	0.062	2.405	0.016	0.019	0.191	0.973	1.028
	CANTON	0.018	0.008	0.058	2.237	0.025	0.002	0.033	0.978	1.023

NOTES : toutes les relations testées sont significatives au seuil de  $p < 0.05$  ; variables dépendantes : SPUBL, PPUBL, ISSOC, USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail ; CANT. : canton ; CLASS\_PROF : classe professionnelle ; DIPL : diplôme ; EX\_FCT : ancienneté dans la fonction ; JOBCAT : catégorie d'emploi ; LGMAT : langue maternelle ; NIVOHIER : niveau hiérarchique ; NIVOINST : niveau institutionnel.

## Annexe 31 : ANOVA - test de la publicitude des ancrés - Environnement Organisation hybride & Emploi public

Tableau 121 : MANOVA - ancrés de l'Environnement *Organisation hybride & Emploi public*

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	82.792 <sup>a</sup>	13	6.369	13.905	0.000	0.109	180.769	1.000
	USCL	178.224 <sup>b</sup>	13	13.710	25.610	0.000	0.183	332.928	1.000
	DISOC	53.345 <sup>c</sup>	13	4.103	8.180	0.000	0.067	106.346	1.000
	DEV	41.932 <sup>d</sup>	13	3.226	6.907	0.000	0.057	89.794	1.000
	TEAM	40.033 <sup>e</sup>	13	3.079	6.479	0.000	0.054	84.232	1.000
Constante	WDSGN	125.123	1	125.123	273.195	0.000	0.156	273.195	1.000
	USCL	68.687	1	68.687	128.310	0.000	0.080	128.310	1.000
	DISOC	139.081	1	139.081	277.267	0.000	0.158	277.267	1.000
	DEV	192.563	1	192.563	412.355	0.000	0.218	412.355	1.000
	TEAM	176.892	1	176.892	372.196	0.000	0.201	372.196	1.000
OHEP	WDSGN	2.329	1	2.329	5.086	0.024	0.003	5.086	0.616
	USCL	3.768	1	3.768	7.039	0.008	0.005	7.039	0.755
	DISOC	2.271	1	2.271	4.528	0.034	0.003	4.528	0.566
	DEV	0.118	1	0.118	0.252	0.616	0.000	0.252	0.079
	TEAM	0.138	1	0.138	0.291	0.590	0.000	0.291	0.084
NIVOHIER	WDSGN	0.172	1	0.172	0.376	0.540	0.000	0.376	0.094
	USCL	0.259	1	0.259	0.484	0.487	0.000	0.484	0.107
	DISOC	0.487	1	0.487	0.970	0.325	0.001	0.970	0.166
	DEV	0.035	1	0.035	0.075	0.785	0.000	0.075	0.059
	TEAM	2.773	1	2.773	5.835	0.016	0.004	5.835	0.675
JOBCAT	WDSGN	0.955	1	0.955	2.086	0.149	0.001	2.086	0.303

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	USCL	9.068	1	9.068	16.939	0.000	0.011	16.939	0.984
	DISOC	1.248	1	1.248	2.487	0.115	0.002	2.487	0.351
	DEV	0.067	1	0.067	0.144	0.704	0.000	0.144	0.067
	TEAM	0.091	1	0.091	0.191	0.662	0.000	0.191	0.072
CLASS_PROF	WDSGN	0.999	1	0.999	2.182	0.140	0.001	2.182	0.315
	USCL	6.085	1	6.085	11.366	0.001	0.008	11.366	0.921
	DISOC	1.591	1	1.591	3.172	0.075	0.002	3.172	0.429
	DEV	2.952	1	2.952	6.322	0.012	0.004	6.322	0.710
	TEAM	0.312	1	0.312	0.657	0.418	0.000	0.657	0.128
CONTACT_USCL	WDSGN	8.340	1	8.340	18.209	0.000	0.012	18.209	0.989
	USCL	39.421	1	39.421	73.640	0.000	0.047	73.640	1.000
	DISOC	7.666	1	7.666	15.282	0.000	0.010	15.282	0.974
	DEV	1.366	1	1.366	2.926	0.087	0.002	2.926	0.401
	TEAM	2.986	1	2.986	6.284	0.012	0.004	6.284	0.707
JOB_EMOTION	WDSGN	2.494	1	2.494	5.445	0.020	0.004	5.445	0.645
	USCL	2.041	1	2.041	3.813	0.051	0.003	3.813	0.497
	DISOC	1.797	1	1.797	3.583	0.059	0.002	3.583	0.473
	DEV	0.817	1	0.817	1.751	0.186	0.001	1.751	0.262
	TEAM	0.003	1	0.003	0.007	0.935	0.000	0.007	0.051
NIVOINST	WDSGN	0.002	1	0.002	0.005	0.943	0.000	0.005	0.051
	USCL	23.336	1	23.336	43.592	0.000	0.029	43.592	1.000
	DISOC	1.509	1	1.509	3.009	0.083	0.002	3.009	0.411
	DEV	0.007	1	0.007	0.015	0.904	0.000	0.015	0.052
	TEAM	2.395	1	2.395	5.039	0.025	0.003	5.039	0.612
SEXE	WDSGN	5.925	1	5.925	12.938	0.000	0.009	12.938	0.949
	USCL	9.534	1	9.534	17.810	0.000	0.012	17.810	0.988
	DISOC	28.634	1	28.634	57.084	0.000	0.037	57.084	1.000
	DEV	19.612	1	19.612	41.998	0.000	0.028	41.998	1.000

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	TEAM	16.052	1	16.052	33.775	0.000	0.022	33.775	1.000
AGE	WDSGN	1.161	1	1.161	2.535	0.112	0.002	2.535	0.356
	USCL	17.921	1	17.921	33.478	0.000	0.022	33.478	1.000
	DISOC	1.653	1	1.653	3.295	0.070	0.002	3.295	0.442
	DEV	4.113	1	4.113	8.808	0.003	0.006	8.808	0.843
	TEAM	2.797	1	2.797	5.885	0.015	0.004	5.885	0.679
DIPL	WDSGN	9.363	1	9.363	20.443	0.000	0.014	20.443	0.995
	USCL	3.449	1	3.449	6.443	0.011	0.004	6.443	0.718
	DISOC	0.020	1	0.020	0.040	0.842	0.000	0.040	0.055
	DEV	0.190	1	0.190	0.407	0.524	0.000	0.407	0.098
	TEAM	3.684	1	3.684	7.752	0.005	0.005	7.752	0.795
LGMAT	WDSGN	2.022	1	2.022	4.414	0.036	0.003	4.414	0.556
	USCL	2.399	1	2.399	4.482	0.034	0.003	4.482	0.562
	DISOC	0.219	1	0.219	0.436	0.509	0.000	0.436	0.101
	DEV	0.407	1	0.407	0.871	0.351	0.001	0.871	0.154
	TEAM	0.354	1	0.354	0.744	0.389	0.001	0.744	0.138
CANTON	WDSGN	11.584	1	11.584	25.293	0.000	0.017	25.293	0.999
	USCL	14.478	1	14.478	27.045	0.000	0.018	27.045	0.999
	DISOC	0.007	1	0.007	0.015	0.903	0.000	0.015	0.052
	DEV	3.739	1	3.739	8.007	0.005	0.005	8.007	0.807
	TEAM	2.185	1	2.185	4.598	0.032	0.003	4.598	0.573
EX_FCT	WDSGN	2.418	1	2.418	5.280	0.022	0.004	5.280	0.632
	USCL	0.613	1	0.613	1.146	0.285	0.001	1.146	0.188
	DISOC	0.051	1	0.051	0.102	0.750	0.000	0.102	0.062
	DEV	0.808	1	0.808	1.730	0.189	0.001	1.730	0.260
	TEAM	1.760	1	1.760	3.703	0.055	0.002	3.703	0.485
Erreur	WDSGN	678.754	1482	0.458					
	USCL	793.349	1482	0.535					

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	DISOC	743.391	1482	0.502					
	DEV	692.070	1482	0.467					
	TEAM	704.343	1482	0.475					
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

Variables dépendantes : SPUBL, PPUBL, ISSOC, USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail ; CANT. : canton ; CLASS\_PROF : classe professionnelle ; DIPL : diplôme ; EX\_FCT : ancienneté dans la fonction ; JOBCAT : catégorie d'emploi ; LGMAT : langue maternelle ; NIVOHIER : niveau hiérarchique ; NIVOINST : niveau institutionnel

a. R-deux = .109 (R-deux ajusté = .101)

b. R-deux = .183 (R-deux ajusté = .176)

c. R-deux = .067 (R-deux ajusté = .059)

d. R-deux = .057 (R-deux ajusté = .049)

e. R-deux = .054 (R-deux ajusté = .045)

f. Calcul à l'aide d'alpha = .05

## Annexe 32 : ANOVA - test de la publicitude des ancrés - Environnement Organisation publique & Emploi générique

Tableau 122 : MANOVA - ancrés de l'Environnement *Organisation publique & Emploi générique*

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	81.752 <sup>a</sup>	13	6.289	13.710	0.000	0.107	178.225	1.000
	USCL	186.426 <sup>b</sup>	13	14.340	27.068	0.000	0.192	351.886	1.000
	DISOC	56.329 <sup>c</sup>	13	4.333	8.673	0.000	0.071	112.748	1.000
	DEV	45.185 <sup>d</sup>	13	3.476	7.478	0.000	0.062	97.215	1.000
	TEAM	42.750 <sup>e</sup>	13	3.288	6.946	0.000	0.057	90.299	1.000
Constante	WDSGN	125.539	1	125.539	273.685	0.000	0.156	273.685	1.000
	USCL	67.971	1	67.971	128.297	0.000	0.080	128.297	1.000
	DISOC	138.606	1	138.606	277.435	0.000	0.158	277.435	1.000
	DEV	191.269	1	191.269	411.517	0.000	0.217	411.517	1.000
	TEAM	175.805	1	175.805	371.342	0.000	0.200	371.342	1.000
OPEH	WDSGN	1.289	1	1.289	2.811	0.094	0.002	2.811	0.388
	USCL	11.969	1	11.969	22.592	0.000	0.015	22.592	0.997
	DISOC	5.256	1	5.256	10.520	0.001	0.007	10.520	0.900
	DEV	3.370	1	3.370	7.250	0.007	0.005	7.250	0.768
	TEAM	2.856	1	2.856	6.033	0.014	0.004	6.033	0.690
NIVOHIER	WDSGN	0.145	1	0.145	0.317	0.574	0.000	0.317	0.087
	USCL	0.311	1	0.311	0.587	0.444	0.000	0.587	0.119
	DISOC	0.539	1	0.539	1.079	0.299	0.001	1.079	0.180
	DEV	0.039	1	0.039	0.085	0.771	0.000	0.085	0.060
	TEAM	2.815	1	2.815	5.945	0.015	0.004	5.945	0.683
JOBCAT	WDSGN	0.907	1	0.907	1.977	0.160	0.001	1.977	0.290

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	USCL	9.649	1	9.649	18.213	0.000	0.012	18.213	0.989
	DISOC	1.389	1	1.389	2.781	0.096	0.002	2.781	0.385
	DEV	0.100	1	0.100	0.215	0.643	0.000	0.215	0.075
	TEAM	0.062	1	0.062	0.132	0.717	0.000	0.132	0.065
CLASS_PROF	WDSGN	0.961	1	0.961	2.094	0.148	0.001	2.094	0.304
	USCL	6.207	1	6.207	11.715	0.001	0.008	11.715	0.928
	DISOC	1.615	1	1.615	3.232	0.072	0.002	3.232	0.435
	DEV	3.072	1	3.072	6.610	0.010	0.004	6.610	0.729
	TEAM	0.346	1	0.346	0.732	0.392	0.000	0.732	0.137
CONTACT_USCL	WDSGN	8.956	1	8.956	19.525	0.000	0.013	19.525	0.993
	USCL	41.510	1	41.510	78.351	0.000	0.050	78.351	1.000
	DISOC	8.339	1	8.339	16.692	0.000	0.011	16.692	0.983
	DEV	1.475	1	1.475	3.173	0.075	0.002	3.173	0.429
	TEAM	3.148	1	3.148	6.648	0.010	0.004	6.648	0.731
JOB_EMOTION	WDSGN	2.399	1	2.399	5.229	0.022	0.004	5.229	0.628
	USCL	1.918	1	1.918	3.621	0.057	0.002	3.621	0.477
	DISOC	1.710	1	1.710	3.423	0.065	0.002	3.423	0.456
	DEV	0.798	1	0.798	1.718	0.190	0.001	1.718	0.258
	TEAM	0.005	1	0.005	0.010	0.922	0.000	0.010	0.051
NIVOINST	WDSGN	0.001	1	0.001	0.002	0.962	0.000	0.002	0.050
	USCL	20.641	1	20.641	38.962	0.000	0.026	38.962	1.000
	DISOC	1.096	1	1.096	2.194	0.139	0.001	2.194	0.316
	DEV	0.054	1	0.054	0.116	0.734	0.000	0.116	0.063
	TEAM	1.973	1	1.973	4.167	0.041	0.003	4.167	0.532
SEXE	WDSGN	6.089	1	6.089	13.275	0.000	0.009	13.275	0.954
	USCL	9.863	1	9.863	18.617	0.000	0.012	18.617	0.991
	DISOC	29.058	1	29.058	58.162	0.000	0.038	58.162	1.000
	DEV	19.755	1	19.755	42.504	0.000	0.028	42.504	1.000

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	TEAM	16.180	1	16.180	34.175	0.000	0.023	34.175	1.000
AGE	WDSGN	1.179	1	1.179	2.570	0.109	0.002	2.570	0.360
	USCL	17.253	1	17.253	32.565	0.000	0.022	32.565	1.000
	DISOC	1.542	1	1.542	3.086	0.079	0.002	3.086	0.419
	DEV	4.393	1	4.393	9.451	0.002	0.006	9.451	0.867
	TEAM	3.003	1	3.003	6.342	0.012	0.004	6.342	0.711
DIPL	WDSGN	9.688	1	9.688	21.121	0.000	0.014	21.121	0.996
	USCL	3.640	1	3.640	6.871	0.009	0.005	6.871	0.745
	DISOC	0.010	1	0.010	0.020	0.888	0.000	0.020	0.052
	DEV	0.191	1	0.191	0.410	0.522	0.000	0.410	0.098
	TEAM	3.697	1	3.697	7.809	0.005	0.005	7.809	0.797
LGMAT	WDSGN	1.920	1	1.920	4.187	0.041	0.003	4.187	0.534
	USCL	2.230	1	2.230	4.210	0.040	0.003	4.210	0.536
	DISOC	0.259	1	0.259	0.519	0.471	0.000	0.519	0.111
	DEV	0.387	1	0.387	0.833	0.362	0.001	0.833	0.149
	TEAM	0.335	1	0.335	0.709	0.400	0.000	0.709	0.134
CANTON	WDSGN	10.830	1	10.830	23.609	0.000	0.016	23.609	0.998
	USCL	11.966	1	11.966	22.587	0.000	0.015	22.587	0.997
	DISOC	0.016	1	0.016	0.032	0.857	0.000	0.032	0.054
	DEV	3.033	1	3.033	6.526	0.011	0.004	6.526	0.723
	TEAM	2.682	1	2.682	5.666	0.017	0.004	5.666	0.662
EX_FCT	WDSGN	2.288	1	2.288	4.987	0.026	0.003	4.987	0.607
	USCL	0.514	1	0.514	0.970	0.325	0.001	0.970	0.166
	DISOC	0.031	1	0.031	0.062	0.803	0.000	0.062	0.057
	DEV	0.775	1	0.775	1.666	0.197	0.001	1.666	0.252
	TEAM	1.711	1	1.711	3.614	0.058	0.002	3.614	0.476
Erreur	WDSGN	679.794	1482	0.459					
	USCL	785.148	1482	0.530					

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	DISOC	740.407	1482	0.500					
	DEV	688.818	1482	0.465					
	TEAM	701.625	1482	0.473					
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

Variables dépendantes : SPUBL, PPUBL, ISSOC, USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail ; CANT. : canton ; CLASS\_PROF : classe professionnelle ; DIPL : diplôme ; EX\_FCT : ancienneté dans la fonction ; JOBCAT : catégorie d'emploi ; LGMAT : langue maternelle ; NIVOHIER : niveau hiérarchique ; NIVOINST : niveau institutionnel

a. R-deux = .107 (R-deux ajusté = .100)

b. R-deux = .192 (R-deux ajusté = .185)

c. R-deux = .071 (R-deux ajusté = .063)

d. R-deux = .062 (R-deux ajusté = .053)

e. R-deux = .057 (R-deux ajusté = .049)

f. Calcul à l'aide d'alpha = .05

## Annexe 33 : ANOVA - test de la publicitude des ancrés - Environnement hybride

Tableau 123 : MANOVA - ancrés de l'Environnement hybride

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	81.294 <sup>a</sup>	13	6.253	13.624	0.000	0.107	177.108	1.000
	USCL	182.990 <sup>b</sup>	13	14.076	26.454	0.000	0.188	343.898	1.000
	DISOC	60.963 <sup>c</sup>	13	4.689	9.446	0.000	0.077	122.793	1.000
	DEV	44.681 <sup>d</sup>	13	3.437	7.389	0.000	0.061	96.061	1.000
	TEAM	48.401 <sup>e</sup>	13	3.723	7.928	0.000	0.065	103.065	1.000
Constante	WDSGN	120.660	1	120.660	262.870	0.000	0.151	262.870	1.000
	USCL	61.326	1	61.326	115.252	0.000	0.072	115.252	1.000
	DISOC	126.571	1	126.571	254.941	0.000	0.147	254.941	1.000
	DEV	181.919	1	181.919	391.115	0.000	0.209	391.115	1.000
	TEAM	162.180	1	162.180	345.344	0.000	0.189	345.344	1.000
ENVIR_HYBRIDE	WDSGN	0.832	1	0.832	1.812	0.179	0.001	1.812	0.270
	USCL	8.534	1	8.534	16.038	0.000	0.011	16.038	0.979
	DISOC	9.890	1	9.890	19.921	0.000	0.013	19.921	0.994
	DEV	2.866	1	2.866	6.161	0.013	0.004	6.161	0.699
	TEAM	8.507	1	8.507	18.115	0.000	0.012	18.115	0.989
NIVOHIER	WDSGN	0.224	1	0.224	0.487	0.485	0.000	0.487	0.107
	USCL	0.065	1	0.065	0.123	0.726	0.000	0.123	0.064
	DISOC	0.170	1	0.170	0.343	0.558	0.000	0.343	0.090
	DEV	0.001	1	0.001	0.001	0.971	0.000	0.001	0.050
	TEAM	1.893	1	1.893	4.030	0.045	0.003	4.030	0.518
JOB CAT	WDSGN	1.088	1	1.088	2.371	0.124	0.002	2.371	0.337
	USCL	7.908	1	7.908	14.862	0.000	0.010	14.862	0.971

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	DISOC	0.830	1	0.830	1.672	0.196	0.001	1.672	0.253
	DEV	0.023	1	0.023	0.050	0.823	0.000	0.050	0.056
	TEAM	0.232	1	0.232	0.494	0.482	0.000	0.494	0.108
CLASS_PROF	WDSGN	0.879	1	0.879	1.914	0.167	0.001	1.914	0.282
	USCL	5.564	1	5.564	10.456	0.001	0.007	10.456	0.898
	DISOC	1.352	1	1.352	2.724	0.099	0.002	2.724	0.378
	DEV	2.823	1	2.823	6.070	0.014	0.004	6.070	0.692
	TEAM	0.249	1	0.249	0.531	0.466	0.000	0.531	0.113
CONTACT_USCL	WDSGN	8.664	1	8.664	18.876	0.000	0.013	18.876	0.991
	USCL	39.554	1	39.554	74.335	0.000	0.048	74.335	1.000
	DISOC	7.528	1	7.528	15.164	0.000	0.010	15.164	0.973
	DEV	1.275	1	1.275	2.740	0.098	0.002	2.740	0.380
	TEAM	2.713	1	2.713	5.776	0.016	0.004	5.776	0.671
JOB_EMOTION	WDSGN	2.527	1	2.527	5.505	0.019	0.004	5.505	0.650
	USCL	2.307	1	2.307	4.335	0.038	0.003	4.335	0.548
	DISOC	2.098	1	2.098	4.225	0.040	0.003	4.225	0.538
	DEV	0.942	1	0.942	2.025	0.155	0.001	2.025	0.296
	TEAM	0.004	1	0.004	0.009	0.926	0.000	0.009	0.051
NIVOINST	WDSGN	0.000	1	0.000	0.001	0.981	0.000	0.001	0.050
	USCL	22.039	1	22.039	41.419	0.000	0.027	41.419	1.000
	DISOC	1.170	1	1.170	2.356	0.125	0.002	2.356	0.335
	DEV	0.027	1	0.027	0.058	0.809	0.000	0.058	0.057
	TEAM	1.963	1	1.963	4.181	0.041	0.003	4.181	0.533
SEXE	WDSGN	5.934	1	5.934	12.928	0.000	0.009	12.928	0.949
	USCL	9.252	1	9.252	17.388	0.000	0.012	17.388	0.986
	DISOC	27.991	1	27.991	56.380	0.000	0.037	56.380	1.000
	DEV	19.249	1	19.249	41.384	0.000	0.027	41.384	1.000
	TEAM	15.463	1	15.463	32.928	0.000	0.022	32.928	1.000

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
AGE	WDSGN	1.406	1	1.406	3.064	0.080	0.002	3.064	0.417
	USCL	19.950	1	19.950	37.492	0.000	0.025	37.492	1.000
	DISOC	2.300	1	2.300	4.633	0.032	0.003	4.633	0.576
	DEV	3.685	1	3.685	7.923	0.005	0.005	7.923	0.803
	TEAM	2.237	1	2.237	4.763	0.029	0.003	4.763	0.587
DIPL	WDSGN	9.691	1	9.691	21.113	0.000	0.014	21.113	0.996
	USCL	3.642	1	3.642	6.844	0.009	0.005	6.844	0.744
	DISOC	0.012	1	0.012	0.024	0.876	0.000	0.024	0.053
	DEV	0.191	1	0.191	0.411	0.521	0.000	0.411	0.098
	TEAM	3.649	1	3.649	7.771	0.005	0.005	7.771	0.796
LGMAT	WDSGN	1.798	1	1.798	3.916	0.048	0.003	3.916	0.507
	USCL	1.829	1	1.829	3.438	0.064	0.002	3.438	0.457
	DISOC	0.442	1	0.442	0.890	0.346	0.001	0.890	0.156
	DEV	0.292	1	0.292	0.627	0.429	0.000	0.627	0.124
	TEAM	0.186	1	0.186	0.396	0.529	0.000	0.396	0.096
CANTON	WDSGN	11.767	1	11.767	25.636	0.000	0.017	25.636	0.999
	USCL	14.831	1	14.831	27.872	0.000	0.018	27.872	1.000
	DISOC	0.016	1	0.016	0.033	0.856	0.000	0.033	0.054
	DEV	3.802	1	3.802	8.175	0.004	0.005	8.175	0.815
	TEAM	2.112	1	2.112	4.498	0.034	0.003	4.498	0.563
EX_FCT	WDSGN	2.277	1	2.277	4.960	0.026	0.003	4.960	0.605
	USCL	0.496	1	0.496	0.932	0.334	0.001	0.932	0.162
	DISOC	0.024	1	0.024	0.048	0.827	0.000	0.048	0.056
	DEV	0.760	1	0.760	1.634	0.201	0.001	1.634	0.248
	TEAM	1.651	1	1.651	3.516	0.061	0.002	3.516	0.466
Erreur	WDSGN	680.252	1482	0.459					
	USCL	788.583	1482	0.532					
	DISOC	735.772	1482	0.496					

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	DEV	689.322	1482	0.465					
	TEAM	695.975	1482	0.470					
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

Variables dépendantes : USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail

a. R-deux = .107 (R-deux ajusté = .099)

b. R-deux = .188 (R-deux ajusté = .181)

c. R-deux = .077 (R-deux ajusté = .068)

d. R-deux = .061 (R-deux ajusté = .053)

e. R-deux = .065 (R-deux ajusté = .057)

f. Calcul à l'aide d'alpha = .05

## Annexe 34 : Régressions linéaires PE-FIT vs ancrs dominantes d'engagement au travail

Tableau 124 : Régressions des variables prédisant l'ancre Politiques publiques (VI = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. Std	t	Coef. Std	t	Tolérance	VIF
	Bêta		Bêta			
(Constante)		13.050**		5.767**		
AGE	0.104	4.250**	0.103	4.284**	0.951	1.052
JOB_EMOTION	0.061	2.501*	0.075	3.095**	0.943	1.061
JOBCAT	-0.080	-3.306**	-0.071	-2.986**	0.980	1.021
LGMAT	-0.165	-6.892**	-0.160	-6.756**	0.988	1.012
NIVOHIER	0.124	4.966**	0.092	3.676**	0.885	1.131
NIVOINST	0.114	4.744**	0.108	4.542**	0.985	1.016
<b>PE_FIT</b>			<b>0.168</b>	<b>6.978**</b>	<b>0.956</b>	<b>1.046</b>
R <sup>2</sup>		0.091		0.118		
R <sup>2</sup> ajusté		0.087		0.114		
$\Delta R^2$		<b>0.091**</b>		<b>0.027**</b>		
F		26.650		30.48		
$\Delta F$		<b>26.65***</b>		<b>48.69**</b>		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 125 : Régressions des variables prédisant l'ancre Impact social et sociétal de l'activité (VI = PE-FIT)

MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité		
	Coef. Std		Coef. Std			
	Bêta	t	Bêta	t	Tolérance	VIF
(Constante)		18.919**		7.596**		
AGE	0.087	3.564**	0.076	3.204**	0.997	1.003
CONTACT_USCL	0.060	2.425*	0.044	1.828	0.959	1.043
JOB_EMOTION	0.088	3.522**	0.098	4.036**	0.951	1.051
JOBCAT	-0.119	-4.798**	-0.106	-4.441**	0.973	1.027
NIVOINST	0.107	4.367**	0.095	3.986**	0.991	1.009
<b>PE_FIT</b>			<b>0.251</b>	<b>10.551**</b>	<b>0.987</b>	<b>1.013</b>
R <sup>2</sup>		0.047		0.109		
R <sup>2</sup> ajusté		0.044		0.106		
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		<b>0.047**</b>		<b>0.062**</b>		
F		15.930		32.745		
<b>ΔF</b>		<b>15.930**</b>		<b>111.325**</b>		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 126: Régressions des variables prédisant l'ancre Usagers-clients des services publics (VI = PE-FIT)

MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité		
	Coef. Std		Coef. Std			
	Bêta	t	Bêta	t	Tolérance	VIF
(Constante)		12.020**		5.499**		
AGE	0.199	8.390**	0.189	8.200**	0.981	1.020
CLASS_PROF	0.073	3.032**	0.069	2.922**	0.938	1.066
CONTACT_USCL	0.205	8.490**	0.190	8.074**	0.944	1.059
DIPL	-0.084	-3.439**	-0.088	-3.725**	0.923	1.083

	MODELE 1		MODELE 2			
JOB_EMOTION	0.046	1.892	0.056	2.394	0.935	1.070
JOB_CAT	-0.103	-4.219**	-0.089	-3.777**	0.930	1.075
LGMAT	-0.138	-5.756**	-0.131	-5.610**	0.952	1.050
NIVOINST	0.160	6.651**	0.148	6.344**	0.951	1.052
SEXE	-0.104	-4.208**	-0.105	-4.365**	0.907	1.102
<b>PE_FIT</b>			<b>0.220</b>	<b>9.545**</b>	<b>0.983</b>	<b>1.018</b>
R <sup>2</sup>		0.165		0.213		
R <sup>2</sup> ajusté		0.160		0.207		
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		<b>0.165**</b>		<b>0.047**</b>		
F		33.294		40.857		
<b>ΔF</b>		<b>33.294**</b>		<b>91.104**</b>		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 127 : Régressions des variables prédisant l'ancre Workdesign (VI = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. std		Coef. std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
(Constante)		33,461**		14,876**		
CONTACT_USCL	0,133	5,660**	0,113	4,903**	0,963	1,039
DIPL	-0,131	-5,432**	-0,139	-5,913**	0,926	1,079
EX_FCT	0,096	4,019**	0,089	3,812**	0,953	1,049
JOB_EMOTION	0,056	2,378*	0,060	2,598**	0,957	1,045
SEXE	-0,112	-4,815**	-0,110	-4,808**	0,990	1,010
<b>PE_FIT</b>			<b>0,205</b>	<b>8,977**</b>	<b>0,988</b>	<b>1,012</b>
R <sup>2</sup>		0,066		0,107		
R <sup>2</sup> ajusté		0,063		0,104		
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		<b>0,066**</b>		<b>0,042**</b>		
F		24,403		34,702		

	MODELE 1	MODELE 2
$\Delta F$	24,403**	80,590**

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 128 : Régressions des variables prédisant l'ancre Dynamiques d'interactions sociales (VI = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. Std		Coef. Std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
(Constante)		39.866**		12.947**		
AGE	0.067	2.788**	0.051	2.301*	0.984	1.016
CONTACT_USCL	0.111	4.597**	0.079	3.534**	0.968	1.033
JOB_EMOTION	0.051	2.133*	0.062	2.763**	0.970	1.031
SEXE	-0.213	-8.876**	-0.210	-9.481**	0.982	1.018
<b>PE_FIT</b>			<b>0.374</b>	<b>16.939**</b>	<b>0.989</b>	<b>1.011</b>
R <sup>2</sup>		0.058		0.196		
R <sup>2</sup> ajusté		0.056		0.194		
$\Delta R^2$		<b>0.058**</b>		<b>0.138**</b>		
F		25.817		81.579		
$\Delta F$		<b>25.817**</b>		<b>286.942**</b>		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 129: Régressions des variables prédisant l'ancre Développement personnel et professionnel (VI = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. Std		Coef. Std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
(Constante)		35.994**		18.472**		
AGE	-0.074	-2.978**	-0.084	-3.448**	0.982	1.018
CLASS_PROF	0.058	2.292*	0.054	2.188**	0.965	1.036
SEXE	-0.164	-6.427**	-0.164	-6.579**	0.951	1.051
<b>PE_FIT</b>			<b>0.205</b>	<b>8.427**</b>	<b>0.997</b>	<b>1.003</b>
R <sup>2</sup>		0.042		0.084		
R <sup>2</sup> ajusté		0.041		0.082		
$\Delta R^2$		0.042**		0.042**		
F		22.956		35.747		
$\Delta F$		22.956**		71.017**		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

Tableau 130: Régressions des variables prédisant l'ancre Équipe de travail (VI = PE-FIT)

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. Std		Coef. Std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
(Constante)		28.393**		9.165**		
CONTACT_USCL	0.092	3.910**	0.043	2.112*	0.979	1.021
DIPL	-0.054	-2.295*	-0.067	-3.328**	0.984	1.017
NIVOINST	0.092	3.880**	0.056	2.725**	0.965	1.036
SEXE	-0.151	-6.365**	-0.151	-7.373**	0.966	1.035
<b>PE-FIT</b>			<b>0.496</b>	<b>24.459**</b>	<b>0.985</b>	<b>1.016</b>
R <sup>2</sup>		0.050		0.292		
R <sup>2</sup> ajusté		0.048		0.290		
$\Delta R^2$		0.050**		0.242**		0.000

	MODELE 1		MODELE 2		Statistiques de colinéarité	
	Coef. Std		Coef. Std		Tolérance	VIF
	Bêta	t	Bêta	t		
F		23.033	144.346			
$\Delta F$		23.033**	598.230**	0.000		

NOTES : \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$  ; PE-FIT : adéquation personne-environnement de travail

## Annexe 35 : Ancres d'engagement au travail et pratiques de GRH

Tableau 131 : Ancres d'engagement au travail et pratiques de GRH (valeurs ajoutée)

PRATIQUES DE GRH	ANCRES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	VALEUR AJOUTÉE HUMAINE	VALEUR AJOUTÉE POUR LE SERVICE PUBLIC ET LES USAGERS
Promotion et avancement dans la carrière <sup>219*</sup>	- DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL - WORKDESIGN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité et stabilité dans l'emploi</li> <li>- Meilleures performances individuelles et collectives</li> <li>- Comportements de citoyenneté organisationnelle</li> <li>- Ajustement à l'emploi et équilibre de vie</li> <li>- Développement des compétences</li> <li>- Mobilisation</li> <li>- Climat organisationnel</li> <li>- Satisfaction</li> <li>- Implication au travail</li> <li>- Motivation</li> <li>- Engagement</li> <li>- Loyauté organisationnelle et envers l'ancre concernée</li> <li>- Bien-être psychologique</li> <li>- Réduction du stress au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité et fiabilité des prestations fournies</li> <li>- Accueil et prise en charge axés sur les besoins des usagers</li> <li>- Une administration publique plus à l'écoute</li> </ul>
Participation de l'employé ( <i>empowerment</i> )*	- IDENTITE DE ROLE ET DE CARRIERE - DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL		
Gestion de la performance*	-DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL		
Récompenses et reconnaissances financières et qualitatives*	WORKDESIGN		
Sécurisation de l'emploi et soutien organisationnel* Flexibilisation et individualisation du temps de travail	- DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL - WORKDESIGN		
Formations, développement personnel et professionnel	- DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL		
Recrutement ciblé par rapport à certaines ancres particulières	- VALEURS - SERVICE PUBLIC - IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL		

<sup>219</sup> Les pratiques de GRH à forte valeur ajoutée pour l'engagement au travail sont marquées d'un astérisque.

PRATIQUES DE GRH	ANCRES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	VALEUR AJOUTÉE HUMAINE	VALEUR AJOUTÉE POUR LE SERVICE PUBLIC ET LES USAGERS
	- IDENTITE DE ROLE ET DE CARRIERE		
Promotion du travail d'équipe	- WORKDESIGN - DYNAMIQUES SOCIALES EQUIPE DE TRAVAIL		
Modèles collectifs d'évaluation des performances	- WORKDESIGN		
Management par objectifs (MBO <sup>220</sup> public) axé sur la notion de service	- POLITIQUES PUBLIQUES - SERVICE PUBLIC - IMPACT SOCIAL ET SOCIETAL		
Pratiques basées sur l'équité et l'égalité de traitement	- WORKDESIGN - EQUIPE DE TRAVAIL		
Flexibilisation et individualisation du temps de travail (autogestion, prise d'initiatives encouragée)	- WORKDESIGN - DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL		
Leadership de proximité avec un discours liant les performances à réaliser à leurs impacts sociaux	- WORKDESIGN - SERVICE PUBL - IMPACT SOCIAL ET SOCIETAL		

---

<sup>220</sup> Management by objectives.

## Annexe 36 : Matrice de cooccurrence des ancres d'engagement au travail

Tableau 132 : Matrice de cooccurrence des ancres d'engagement au travail

	BPUBL	DEV	DISOC	IDC	INNOV	ISSOC	JOB	LEAD	ORG	PPUBL	PROF	SPUBL	SSTABIL	TEAM	TPSPUBL	USCL	VALUES	WDSGN
BPUBL	0	1	1	8	0	5	0	0	9	8	2	8	0	0	0	4	6	2
DEV	1	0	22	3	0	6	15	0	7	7	13	7	3	2	0	8	2	18
DISOC	1	22	0	1	0	4	15	4	4	5	13	5	0	24	1	9	7	14
IDC	8	3	1	0	0	8	0	0	3	1	4	1	1	0	0	5	4	2
INNOV	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ISSOC	5	6	4	8	1	0	2	0	3	2	5	11	0	0	0	7	1	2
JOB	0	15	15	0	0	2	0	0	9	3	7	4	5	6	2	6	3	18
LEAD	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	12	0	0	4	0	0	3	2
ORG	9	7	4	3	0	3	9	1	0	2	8	6	5	8	0	4	9	7
PPUBL	8	7	5	1	0	2	3	0	2	0	0	8	0	0	0	4	3	6
PROF	2	13	13	4	0	5	7	12	8	0	0	12	1	5	2	11	19	15
SPUBL	8	7	5	1	0	11	4	0	6	8	12	0	2	0	0	37	2	3
SSTABIL	0	3	0	1	0	0	5	0	5	0	1	2	0	1	2	0	2	7
TEAM	0	2	24	0	0	0	6	4	8	0	5	0	1	0	0	4	5	4
TPSPUBL	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	4
USCL	4	8	9	5	0	7	6	0	4	4	11	37	0	4	0	0	10	5
VALUES	6	2	7	4	0	1	3	3	9	3	19	2	2	5	1	10	0	8
WDSGN	2	18	14	2	0	2	18	2	7	6	15	3	7	4	4	5	8	0

## Annexe 37 : Analyse supplémentaire - Environnement de travail hybride – test des hypothèses H4 et H5

Tableau 133 : MANOVA - ancres de l'Environnement hybride

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
Modèle corrigé	WDSGN	81.294 <sup>a</sup>	13	6.253	13.624	0.000	0.107	177.108	1.000
	USCL	182.990 <sup>b</sup>	13	14.076	26.454	0.000	0.188	343.898	1.000
	DISOC	60.963 <sup>c</sup>	13	4.689	9.446	0.000	0.077	122.793	1.000
	DEV	44.681 <sup>d</sup>	13	3.437	7.389	0.000	0.061	96.061	1.000
	TEAM	48.401 <sup>e</sup>	13	3.723	7.928	0.000	0.065	103.065	1.000
Constante	WDSGN	120.660	1	120.660	262.870	0.000	0.151	262.870	1.000
	USCL	61.326	1	61.326	115.252	0.000	0.072	115.252	1.000
	DISOC	126.571	1	126.571	254.941	0.000	0.147	254.941	1.000
	DEV	181.919	1	181.919	391.115	0.000	0.209	391.115	1.000
	TEAM	162.180	1	162.180	345.344	0.000	0.189	345.344	1.000
ENVIR_HYBRIDE	WDSGN	0.832	1	0.832	1.812	0.179	0.001	1.812	0.270
	<b>USCL</b>	8.534	1	8.534	<b>16.038</b>	0.000	<b>0.011</b>	16.038	<b>0.979</b>
	<b>DISOC</b>	9.890	1	9.890	<b>19.921</b>	0.000	<b>0.013</b>	19.921	<b>0.994</b>
	<b>DEV</b>	2.866	1	2.866	<b>6.161</b>	0.013	<b>0.004</b>	6.161	<b>0.699</b>
	<b>TEAM</b>	8.507	1	8.507	<b>18.115</b>	0.000	<b>0.012</b>	18.115	<b>0.989</b>
Erreur	WDSGN	680.252	1482	0.459					
	USCL	788.583	1482	0.532					
	DISOC	735.772	1482	0.496					

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sign.	Eta- carré partiel	Paramètre de non- centralité	Puissance observée <sup>f</sup>
	DEV	689.322	1482	0.465					
	TEAM	695.975	1482	0.470					
Total	WDSGN	10295.778	1496						
	USCL	12075.222	1496						
	DISOC	14154.944	1496						
	DEV	13790.139	1496						
	TEAM	15172.028	1496						
Total corrigé	WDSGN	761.546	1495						
	USCL	971.573	1495						
	DISOC	796.736	1495						
	DEV	734.002	1495						
	TEAM	744.376	1495						

NOTES : Variables dépendantes : USCL, WDSGN, DISOC, DEV, TEAM ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail

a. R-deux = .107 (R-deux ajusté = .099)

b. R-deux = .188 (R-deux ajusté = .181)

c. R-deux = .077 (R-deux ajusté = .068)

d. R-deux = .061 (R-deux ajusté = .053)

e. R-deux = .065 (R-deux ajusté = .057)

f. Calcul à l'aide d'alpha = .05

## Annexe 38 : ANOVA Post-Hocs - Ancres d'engagement vs Publicitude de l'environnement de travail

Tableau 134 : Tests post-hoc de comparaisons multiples - Ancres d'engagement vs publicitude

ANCRES				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %	
							-	+
<b>SPUBL</b>	Games-Howell	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.48202**	0.039	0.000	0.382	0.582
			Org publique vs Emploi hybride	.61067**	0.044	0.000	0.497	0.725
			Environnement hybride	.71103**	0.064	0.000	0.546	0.876
	Org. hybride vs emploi public	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	-.48202**	0.039	0.000	-0.582	-0.382
			Org publique vs Emploi hybride	.12865*	0.048	0.036	0.006	0.251
			Environnement hybride	.22901**	0.066	0.004	0.058	0.400
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	Org publique vs Emploi hybride	-.61067**	0.044	0.000	-0.725	-0.497
			Org. hybride vs emploi public	-.12865*	0.048	0.036	-0.251	-0.006
			Environnement hybride	0.10037	0.070	0.474	-0.079	0.280
	Environnement hybride	Environnement public	Environnement hybride	-.71103**	0.064	0.000	-0.876	-0.546
			Org. hybride vs emploi public	-.22901**	0.066	0.004	-0.400	-0.058
			Org publique vs Emploi hybride	-0.10037	0.070	0.474	-0.280	0.079

ANCRES				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %	
							-	+
<b>PPUBL</b>	Games-Howell	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.40509**	0.046	0.000	0.286	0.524
			Org publique vs Emploi hybride	.54195**	0.050	0.000	0.413	0.671
			Environnement hybride	.51021**	0.070	0.000	0.328	0.692
	Org. hybride vs emploi public	Environnement public	Environnement public	-.40509**	0.046	0.000	-0.524	-0.286
			Org publique vs Emploi hybride	.13687*	0.052	0.042	0.003	0.271
			Environnement hybride	0.10512	0.072	0.461	-0.080	0.291
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	Environnement public	-.54195**	0.050	0.000	-0.671	-0.413
			Org. hybride vs emploi public	-.13687*	0.052	0.042	-0.271	-0.003
			Environnement hybride	-0.03175	0.074	0.974	-0.224	0.160
	Environnement hybride	Environnement public	Environnement public	-.51021**	0.070	0.000	-0.692	-0.328
			Org. hybride vs emploi public	-0.10512	0.072	0.461	-0.291	0.080
			Org publique vs Emploi hybride	0.03175	0.074	0.974	-0.160	0.224
<b>ISSOC</b>	Bonferroni	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.43569**	0.041	0.000	0.327	0.545

ANCRES			Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %		
						-	+	
		Org publique vs Emploi hybride	.53871**	0.047	0.000	0.414	0.663	
		Environnement hybride	.58120**	0.063	0.000	0.416	0.747	
	Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.43569**	0.041	0.000	-0.545	-0.327	
		Org publique vs Emploi hybride	0.10302	0.050	0.230	-0.028	0.234	
		Environnement hybride	0.14552	0.065	0.147	-0.025	0.316	
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.53871**	0.047	0.000	-0.663	-0.414	
		Org. hybride vs emploi public	-0.10302	0.050	0.230	-0.234	0.028	
		Environnement hybride	0.04249	0.068	1.000	-0.138	0.223	
	Environnement hybride	Environnement public	-.58120**	0.063	0.000	-0.747	-0.416	
		Org. hybride vs emploi public	-0.14552	0.065	0.147	-0.316	0.025	
		Org publique vs Emploi hybride	-0.04249	0.068	1.000	-0.223	0.138	
<b>USCL</b>	Bonferroni	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.41494**	0.043	0.000	0.303	0.527
			Org publique vs Emploi hybride	.56845**	0.049	0.000	0.440	0.697

ANCRES			Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %		
						-	+	
		Environnement hybride	.63066**	0.065	0.000	0.460	0.801	
	Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.41494**	0.043	0.000	-0.527	-0.303	
		Org publique vs Emploi hybride	.15351*	0.051	0.016	0.018	0.289	
		Environnement hybride	.21572**	0.067	0.007	0.040	0.392	
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.56845**	0.049	0.000	-0.697	-0.440	
		Org. hybride vs emploi public	-.15351*	0.051	0.016	-0.289	-0.018	
		Environnement hybride	0.06221	0.071	1.000	-0.124	0.249	
	Environnement hybride	Environnement public	-.63066**	0.065	0.000	-0.801	-0.460	
		Org. hybride vs emploi public	-.21572**	0.067	0.007	-0.392	-0.040	
		Org publique vs Emploi hybride	-0.06221	0.071	1.000	-0.249	0.124	
<b>WDSGN</b>	Games-Howell	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.23010**	0.038	0.000	0.132	0.328
			Org publique vs Emploi hybride	.29749**	0.047	0.000	0.178	0.417
			Environnement hybride	.31007**	0.063	0.000	0.147	0.474
	Org. hybride vs emploi public	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	-.23010**	0.038	0.000	-0.328	-0.132

ANCRES				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %	
							-	+
			Org publique vs Emploi hybride	0.06740	0.047	0.485	-0.054	0.189
			Environnement hybride	0.07997	0.064	0.593	-0.085	0.245
		Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.29749**	0.047	0.000	-0.417	-0.178
			Org. hybride vs emploi public	-0.06740	0.047	0.485	-0.189	0.054
			Environnement hybride	0.01258	0.069	0.998	-0.166	0.191
		Environnement hybride	Environnement public	-.31007**	0.063	0.000	-0.474	-0.147
			Org. hybride vs emploi public	-0.07997	0.064	0.593	-0.245	0.085
			Org publique vs Emploi hybride	-0.01258	0.069	0.998	-0.191	0.166
<b>DISOC</b>	Bonferroni	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.25846**	0.040	0.000	0.153	0.364
			Org publique vs Emploi hybride	.35282**	0.046	0.000	0.232	0.474
			Environnement hybride	.52009**	0.061	0.000	0.360	0.681
		Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.25846**	0.040	0.000	-0.364	-0.153
			Org publique vs Emploi hybride	0.09435	0.048	0.301	-0.033	0.222

ANCRES			Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %		
						-	+	
		Environnement hybride	.26163**	0.063	0.000	0.096	0.427	
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.35282**	0.046	0.000	-0.474	-0.232	
		Org. hybride vs emploi public	-0.09435	0.048	0.301	-0.222	0.033	
		Environnement hybride	0.16728	0.066	0.071	-0.008	0.343	
	Environnement hybride	Environnement public	-.52009**	0.061	0.000	-0.681	-0.360	
		Org. hybride vs emploi public	-.26163**	0.063	0.000	-0.427	-0.096	
		Org publique vs Emploi hybride	-0.16728	0.066	0.071	-0.343	0.008	
<b>DEV</b>	Games-Howell	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.15841**	0.038	0.000	0.062	0.255
			Org publique vs Emploi hybride	.28473**	0.044	0.000	0.171	0.398
			Environnement hybride	.31001**	0.065	0.000	0.143	0.477
		Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.15841**	0.038	0.000	-0.255	-0.062
			Org publique vs Emploi hybride	.12633*	0.046	0.034	0.007	0.246
			Environnement hybride	0.15160	0.066	0.104	-0.020	0.323

ANCRES			Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %		
						-	+	
	Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.28473**	0.044	0.000	-0.398	-0.171	
		Org. hybride vs emploi public	-.12633*	0.046	0.034	-0.246	-0.007	
		Environnement hybride	0.02527	0.070	0.984	-0.156	0.207	
	Environnement hybride	Environnement public	-.31001**	0.065	0.000	-0.477	-0.143	
		Org. hybride vs emploi public	-0.15160	0.066	0.104	-0.323	0.020	
		Org publique vs Emploi hybride	-0.02527	0.070	0.984	-0.207	0.156	
<b>TEAM</b>	<b>Bonferroni</b>	Environnement public	Org. hybride vs emploi public	.18832**	0.039	0.000	0.086	0.291
			Org publique vs Emploi hybride	.29357**	0.044	0.000	0.177	0.410
			Environnement hybride	.47056**	0.059	0.000	0.315	0.626
		Org. hybride vs emploi public	Environnement public	-.18832**	0.039	0.000	-0.291	-0.086
			Org publique vs Emploi hybride	0.10525	0.047	0.144	-0.018	0.228
			Environnement hybride	.28224**	0.061	0.000	0.122	0.442
		Org publique vs Emploi hybride	Environnement public	-.29357**	0.044	0.000	-0.410	-0.177

ANCREs		Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. 95 %	
					-	+
	Org. hybride vs emploi public	-0.10525	0.047	0.144	-0.228	0.018
	Environnement hybride	.17698*	0.064	0.035	0.007	0.347
	Environnement public	-.47056**	0.059	0.000	-0.626	-0.315
	Org. hybride vs emploi public	-.28224**	0.061	0.000	-0.442	-0.122
	Org publique vs Emploi hybride	-.17698*	0.064	0.035	-0.347	-0.007

NOTES : \*\* La différence de moyenne est significative au niveau 0.01 ; \*La différence de moyenne est significative au niveau 0.05 ; DISOC : Dynamiques d'interaction sociale ; ISSOC : Impact social et sociétal de l'activité ; WDSGN : Workdesign – organisation et conception du travail ; PPUBL : Politiques publiques ; SPUBL : Service public ; USCL : Usagers-clients des services publics ; DEV : Développement personnel et professionnel ; TEAM : Équipe de travail ; SD : écart-type.

Tableau 135 : Tests multivariés

Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sign.	Eta-carré partiel	Paramètre Paramètre	Puissance observée <sup>d</sup>
PWPC_PROFILE	Trace de Pillai	0,002	2,406 <sup>b</sup>	2,000	1959,000	0,090	0,002	4,812	0,487
	Lambda de Wilks	0,998	2,406 <sup>b</sup>	2,000	1959,000	0,090	0,002	4,812	0,487
	Trace de Hotelling	0,002	2,406 <sup>b</sup>	2,000	1959,000	0,090	0,002	4,812	0,487
	Plus grande racine de Roy	0,002	2,406 <sup>b</sup>	2,000	1959,000	0,090	0,002	4,812	0,487
PWPC_PROFILE * PUBLICNESS	Trace de Pillai	0,029	9,523	6,000	3920,000	0,000	0,014	57,135	1,000
	Lambda de Wilks	0,971	9,554 <sup>b</sup>	6,000	3918,000	0,000	0,014	57,325	1,000
	Trace de Hotelling	0,029	9,586	6,000	3916,000	0,000	0,014	57,515	1,000
	Plus grande racine de Roy	0,025	16,552 <sup>c</sup>	3,000	1960,000	0,000	0,025	49,657	1,000

NOTE : a. Plan : Constante + PUBLICNESS ; Plan intrasujets : PWPC\_PROFILE ; b. Statistique exacte ; c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.

Annexe 39 : Tracés PP normal des résidus et nuages de points pour les régressions entre le PE-FIT et les ancrés dominants d'engagement au travail

*Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Politiques publiques*

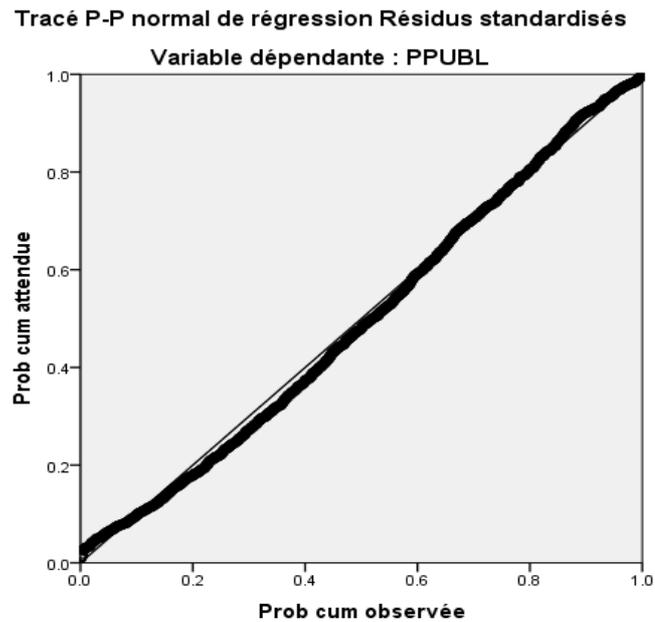


Figure 41 : Tracé P-P normal des résidus

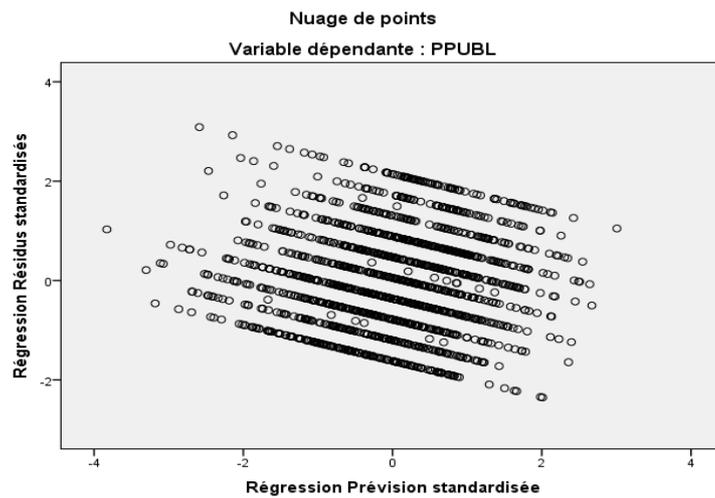


Figure 42 : Nuage de point des résidus

Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Impact social et sociétal de l'activité

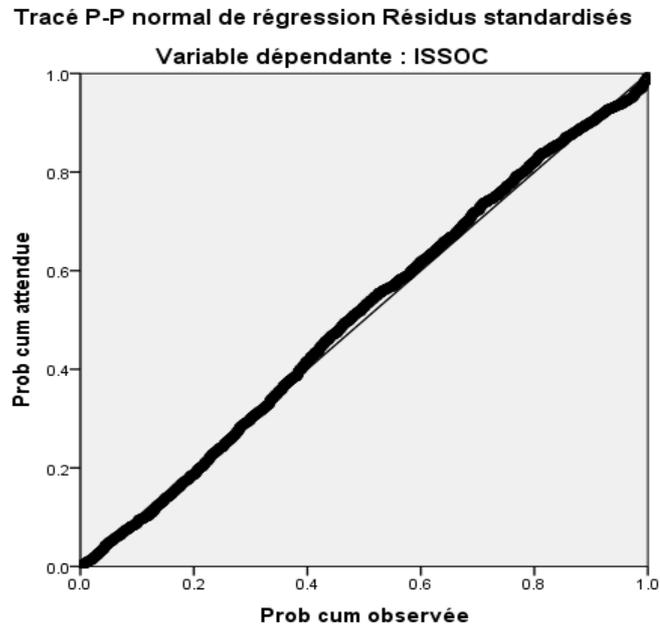


Figure 43: Tracé P-P normal des résidus

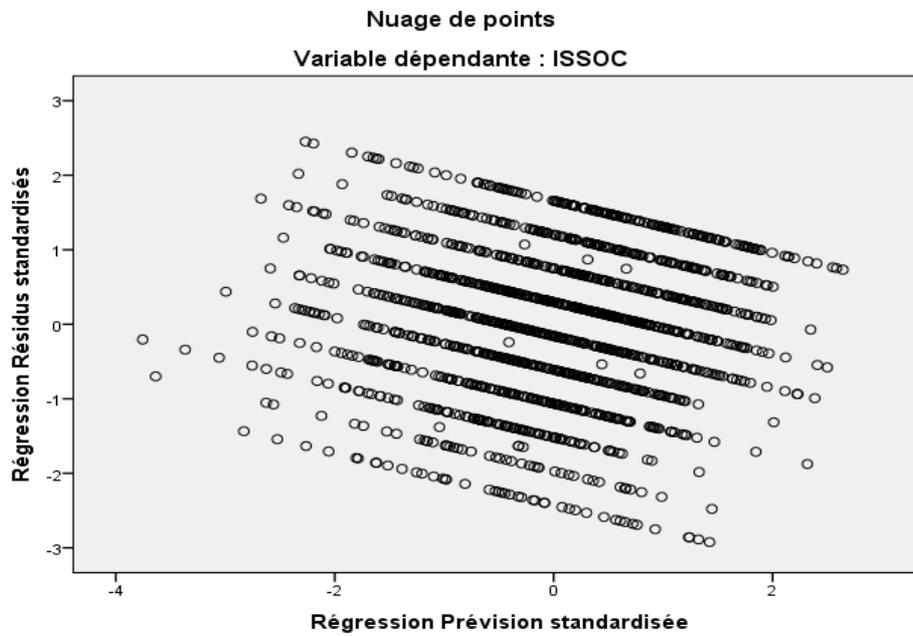


Figure 44: Nuage de point des résidus

Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Usagers-clients des services publics

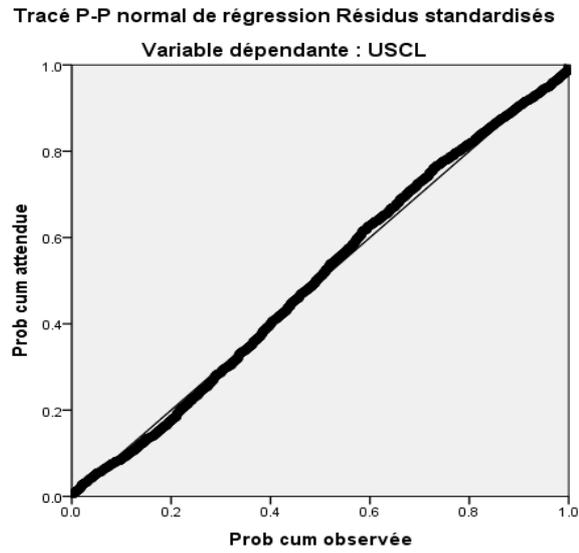


Figure 45: Tracé P-P normal des résidus

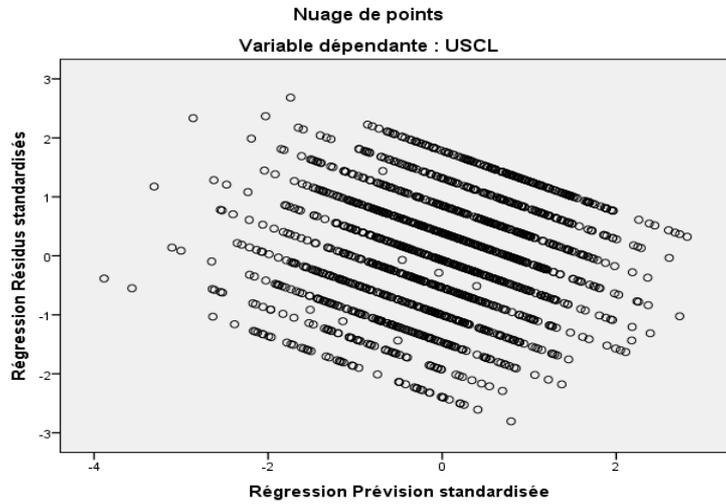


Figure 46 : Nuage de point des résidus

Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Workdesign

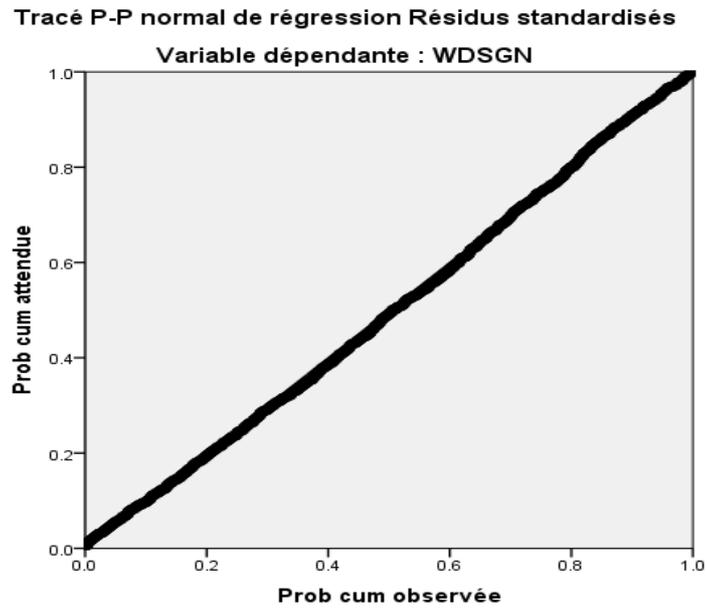


Figure 47 : Nuage de point des résidus

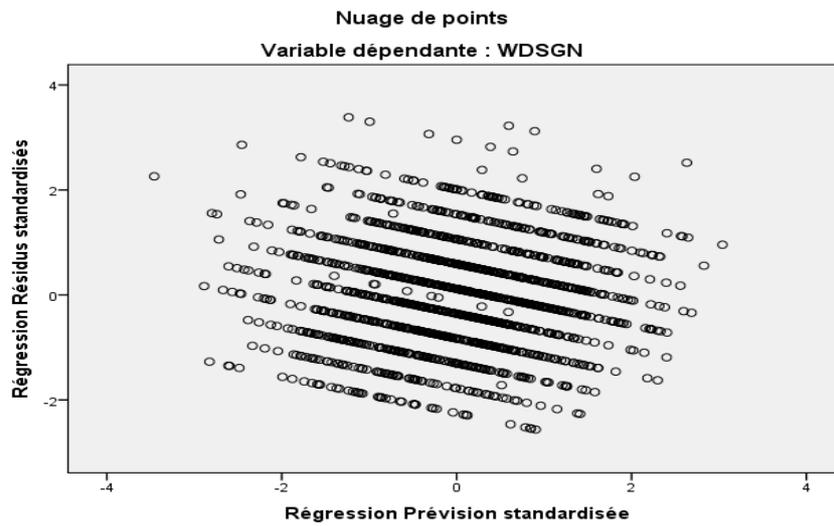


Figure 48 : Tracé P-P normal des résidus

Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Dynamiques d'interaction sociale

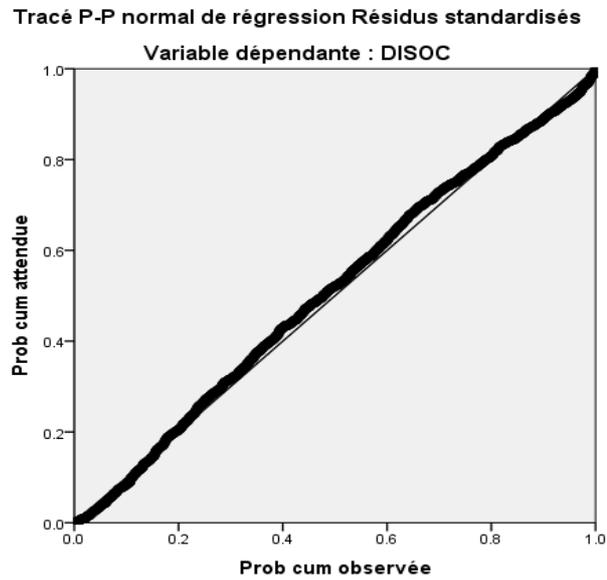


Figure 49: Nuage de point des résidus

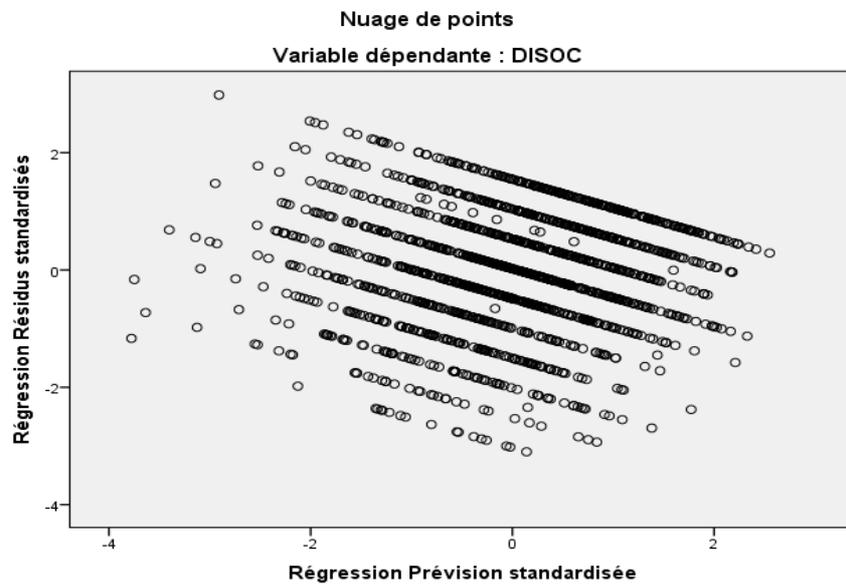


Figure 50: Tracé P-P normal des résidus

Résultats pour la régression PE-FIT et l'ancre Développement personnel et professionnel

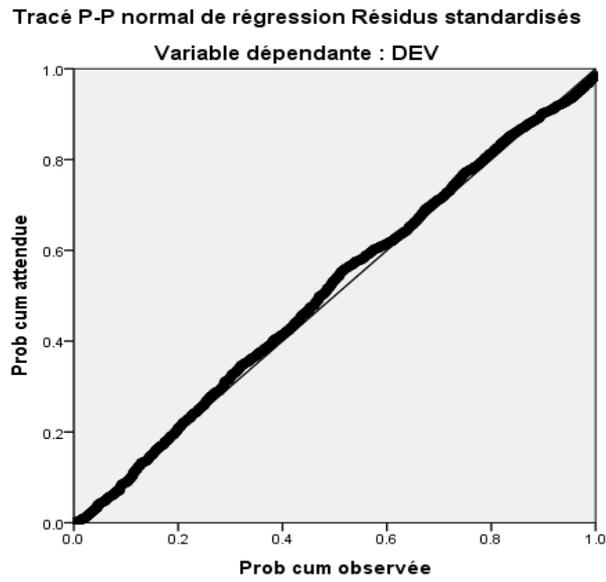


Figure 51: Nuage de point des résidus

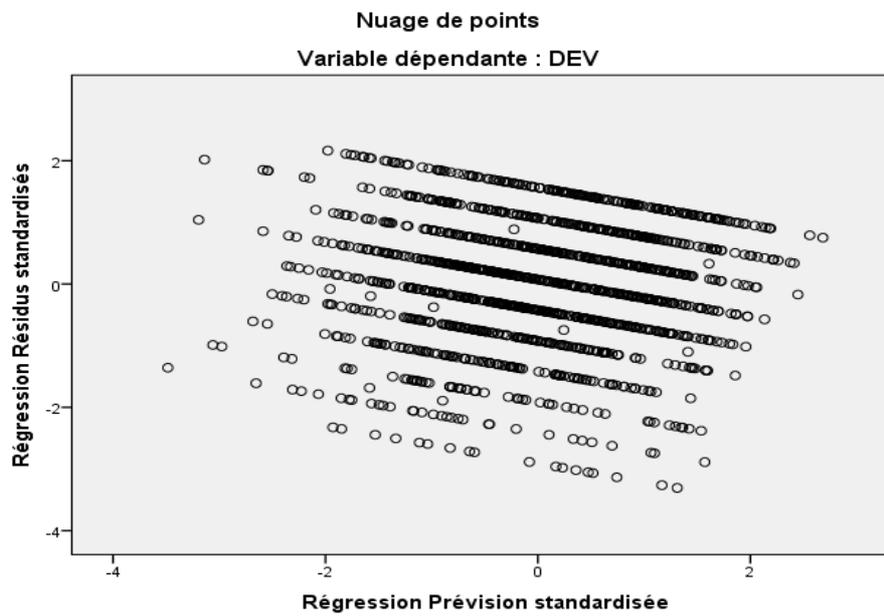


Figure 52: Tracé P-P normal des résidus

## Annexe 40 : Tests supplémentaires - estimations pour le modèle Bi-dimensionnel

Tableau 136 : Tableau récapitulatif des estimations des **effets directs** dans le modèle bi-dimensionnel

EFFETS DIRECTS			
Prédicteur	Var. dépendante	Estimation	Beta Std
PUBLICITUDE ORG.	GEN	0.108	.192 ***
PUBLICITUDE EMPL.	GEN	0.09	.182 ***
GENERIQUE	SOC	1.038	.794 ***
GENERIQUE	DEV	1	0.942
IDXVALORG	SERV	0.379	.386 ***
IDXVALPROF	SERV	0.043	0.05
SERVICE	M_SPUBL	1	0.904
SERVICE	M_USCL	0.939	.798 ***
SERVICE	M_ISSOC	0.9	.788 ***
SERVICE	M_PPUBL	0.763	.612 ***
DEVELOPPEMENT	M_WDSGN	1.208	.692 ***
SOCIAL	M_TEAM	1	0.722
SOCIAL	M_DISOC	1.187	.820 ***
DEVELOPPEMENT	M_DEV	1	0.594
DEVELOPPEMENT	TOI_ORG2	-0.182	-0.064
SOCIAL	TOI_ORG2	0.475	.207 ***
SERVICE	TOI_ORG2	0.22	.127 ***

Significativité des Correlations : \*\*\* p < 0.001 ; \*\* p < 0.010 ; \* p < 0.050 ; † p < 0.10

EFFETS INDIRECTS			
	PUBLICITUDE EMPL.	PUBLICITUDE ORG.	GENERIQUE
GENERIQUE	0	0	0
SOCIAL	0.091	0.11	0
DEVELOPPEMENT	0.089	0.107	0
SERVICE	0	0	0
INTENT. CARRIERE	0.019	0.042	0.186
<i>Dynamiques sociales</i>	0.109	0.131	1.221
<i>Équipe de travail</i>	0.091	0.11	1.02
<i>Workdesign</i>	0.108	0.129	1.206
<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	0.089	0.107	1
<i>Politiques publiques</i>	0.031	0.287	0
<i>Impact social</i>	0.037	0.339	0
<i>Usagers-clients</i>	0.038	0.353	0
<i>Service public</i>	0.041	0.377	0

---

**EFFETS INDIRECTS STD.**

	PUBLICITUDE EEMPL.	PUBLICITUDE ORG.	GENERIQUE
GENERIQUE	0	0	0
SOCIAL	0.142	0.149	0
DEVELOPPEMENT	0.171	0.18	0
SERVICE	0	0	0
INTENT. CARRIERE	0.013	0.025	0.063
<i>Dynamiques sociales</i>	0.117	0.123	0.65
<i>Équipe de travail</i>	0.102	0.108	0.568
<i>Workdesign</i>	0.118	0.124	0.657
<i>Développement pers. &amp; Prof.</i>	0.101	0.107	0.564
<i>Politiques publiques</i>	0.029	0.235	0
<i>Impact social</i>	0.038	0.303	0
<i>Usagers-clients</i>	0.038	0.306	0
<i>Service public</i>	0.043	0.347	0

Significativité des Correlations : \*\*\* p < 0.001 ; \*\* p < 0.010 ; \* p < 0.050 ; † p < 0.10

## Annexe 41 : Questionnaire utilisé pour le volet quantitatif de la thèse



UNIL | Université de Lausanne  
Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

**PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?**

**1. INTRODUCTION**

**Le but de cette enquête de l'Unité de *Management Public et Gestion des Ressources Humaines* de l'IDHEAP (Institut de Hautes études en Administration Publique) est d'étudier le vécu au travail d'employés évoluant dans un secteur public qui a subi d'importantes transformations au cours des dernières décennies. Il fait partie des travaux d'une Thèse de Doctorat en administration publique de l'Université de Lausanne (sous la direction du Prof. Yves Emery). Avant tout, nous désirons recueillir vos préférences par rapport à différentes dimensions de votre emploi actuel. Il n'y a par conséquent ni "bonne", ni "mauvaise" réponse. En outre, les informations récoltées ne seront pas traitées au niveau individuel, mais agrégées de sorte à respecter l'anonymat des personnes. Soyez donc assurés de la confidentialité de vos réponses, car en vertu de la déontologie de rigueur à l'Université de Lausanne, les résultats de cette enquête ne seront ni diffusés ni publiés sans votre accord préalable. Sur la base de notre expérience passée, le temps nécessaire pour remplir ce questionnaire est d'environ 15 minutes. Merci d'avance pour votre collaboration !**

**Armand Brice KOUADIO**  
Assistante Diplômée (Phd candidate)  
IDHEAP | Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Université de Lausanne | University of Lausanne  
+41(0) 21 692 68 73 | akouadio@unil.ch | www.unil.ch/idheap



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

## 2. TRAVAILLER POUR UN EMPLOYEUR PUBLIC

1. Les valeurs suivantes sont celles qui sont le plus encouragées dans l'organisation où je travaille.

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Honnêteté	<input type="radio"/>				
Efficience	<input type="radio"/>				
Orientation client	<input type="radio"/>				
Intégrité	<input type="radio"/>				
Impartialité	<input type="radio"/>				
Objectivité	<input type="radio"/>				
Produire plus pour moins cher	<input type="radio"/>				
Sens de l'intérêt général	<input type="radio"/>				
Dévouement	<input type="radio"/>				
Concurrence	<input type="radio"/>				
Souci du bien commun	<input type="radio"/>				

2. La plupart des décisions stratégiques de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



3. Dans cette organisation nous servons avant tout l'intérêt général.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



4. Mon organisation est exclusivement financée par l'État.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

### 3. EXERCER UN EMPLOI PUBLIC

5. Mon travail sert avant tout à générer du profit.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



6. Mon travail contribue à l'intérêt général et au bien-être de la société.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



7. Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une base légale.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



8. Pour le travail que je fais, il n'y a aucune obligation de respecter strictement une éthique publique (c'est à dire rester fidèle aux buts et aux valeurs du service public).

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

#### 4. MON ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Dans cette partie, les questions s'intéressent aux facteurs les plus dominants dans votre vie professionnelle, ceux auxquels vous êtes particulièrement attaché(e)s dans votre travail, voire auxquels vous pensez constamment. Sur chacune de ces dimensions, veuillez s'il vous plaît mettre une évaluation entre "Pas du tout d'accord" et "Tout à fait d'accord".

9. J'ai beaucoup de chance d'avoir le temps nécessaire pour produire un travail de qualité.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



10. Ce qui me plaît le plus au travail, c'est la reconnaissance (souvent exprimée par un *Merci!*) de mon/ma chef(fe) envers moi.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



11. Ce qui me plaît le plus au travail c'est qu'on me fait confiance, notamment lorsqu'il s'agit de prendre certaines décisions.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



12. Cette dimension de mon travail est celle que je trouve très importante pour mon équilibre et mon épanouissement :

	Sans opinion	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
La manière dont sont gérées les tâches dans mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
Les échanges interpersonnels	<input type="radio"/>					
Mon développement professionnel et personnel	<input type="radio"/>					

	Sans opinion	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
La gestion du temps de travail	<input type="radio"/>					
Les buts et missions de mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
L'impact de mon travail sur la société en général	<input type="radio"/>					
Les politiques publiques dans lesquelles je suis impliqué(e)	<input type="radio"/>					
La population à qui s'adresse le service public	<input type="radio"/>					
La possibilité d'innover dans le cadre de mon travail	<input type="radio"/>					
Le sens de ce que je fais comme travail	<input type="radio"/>					
Les valeurs défendues par mon employeur (en tant qu'organisation)	<input type="radio"/>					
La sécurité et la stabilité de mon emploi	<input type="radio"/>					
Mon métier (ma profession)	<input type="radio"/>					
La fonction que j'occupe actuellement (chez mon employeur)	<input type="radio"/>					
La relation avec mon/ma chef(fe)	<input type="radio"/>					
Mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
Mon équipe de travail	<input type="radio"/>					
Les services que nous rendons au public	<input type="radio"/>					

13. Ce qui me rend le plus épanoui(e), c'est de pouvoir exprimer librement mes idées au travail.

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

☆                      ☆                      ☆                      ☆                      ☆

14. J'ai beaucoup de chance d'avoir des horaires de travail qui s'accordent très bien avec ma vie privée.

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

☆                      ☆                      ☆                      ☆                      ☆

15. Dans mon travail, j'ai l'impression d'être une "machine" (de réaliser "mécaniquement" plusieurs tâches en même temps, dans l'urgence, et sans aucune place pour mes émotions).

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



16. Cette dimension de mon travail est celle que j'aimerais absolument retrouver si je devais quitter mon employeur actuel pour un autre projet professionnel :

	Sans opinion	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La manière dont sont gérées les tâches dans mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
Les échanges Interpersonnels	<input type="radio"/>					
Les possibilités de développement professionnel et personnel	<input type="radio"/>					
La gestion du temps de travail	<input type="radio"/>					
Les buts et missions de mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
L'impact de mon travail sur la société en général	<input type="radio"/>					
Les politiques publiques dans lesquelles je suis impliqué(e)	<input type="radio"/>					
La possibilité d'être en contact avec la population à qui s'adresse le service public	<input type="radio"/>					
La possibilité d'innover dans le cadre de mon travail	<input type="radio"/>					
Le sens de ce que je fais comme travail	<input type="radio"/>					
Les valeurs défendues par mon employeur (en tant qu'organisation)	<input type="radio"/>					
La sécurité et la stabilité de mon emploi	<input type="radio"/>					
La possibilité de pratiquer mon métier (ma profession)	<input type="radio"/>					

	Sans opinion	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La fonction que j'occupe actuellement (chez mon employeur)	<input type="radio"/>					
Une bonne relation avec mon/ma chef(fe)	<input type="radio"/>					
Le même type d'organisation (ou entreprise)	<input type="radio"/>					
Mon équipe de travail	<input type="radio"/>					
Les services que nous rendons au public	<input type="radio"/>					



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

### 5. MAIS EGALEMENT...

17. Ce que j'aime le plus dans mon travail, c'est pouvoir apporter un service à la population.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



18. Sans mon équipe et mes collègues, je me sentirais moins épanoui(e) au travail.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



19. Je suis prêt(e) à suivre mon/ma chef(fe) s'il/elle décidait de quitter cette organisation.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



20. Occuper un emploi public ne fait pas partie des choses les plus importantes de ma vie !

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



21. Cette dimension est celle qui me vient le plus souvent à l'esprit lorsque je pense ou discute de mon travail :

	Sans opinion	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
La manière dont sont gérées les tâches dans mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
Les échanges interpersonnels	<input type="radio"/>					
Mon développement professionnel et personnel	<input type="radio"/>					

	Sans opinion	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
La gestion du temps de travail	<input type="radio"/>					
Les buts et missions de mon organisation/entreprise	<input type="radio"/>					
L'impact de mon travail sur la société en général	<input type="radio"/>					
Les politiques publiques dans lesquelles je suis impliqué(e)	<input type="radio"/>					
La population à qui s'adresse le service public	<input type="radio"/>					
La possibilité d'innover dans le cadre de mon travail	<input type="radio"/>					
Le sens de ce que je fais comme travail	<input type="radio"/>					
Les valeurs défendues par mon employeur (en tant qu'organisation)	<input type="radio"/>					
La sécurité et la stabilité de mon emploi	<input type="radio"/>					
Mon métier (ma profession)	<input type="radio"/>					
La fonction que j'occupe actuellement (chez mon employeur)	<input type="radio"/>					
Mon/ma chef(fe)	<input type="radio"/>					
Mon organisation (ou entreprise)	<input type="radio"/>					
Mon équipe de travail	<input type="radio"/>					
Les services que nous rendons au public	<input type="radio"/>					

22. Je serais très ravi(e) de pouvoir faire carrière dans mon activité actuelle.

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

23. Ce que j'apprécie le plus, c'est l'enrichissement professionnel et intellectuel que mon travail m'apporte.

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

24. Je serais triste (ou déçu-e) de devoir quitter l'organisation pour laquelle je travaille actuellement.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



25. Il est important que les valeurs que défend mon organisation soient également les miennes.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

## 6. ADÉQUATION A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (*Mon Organisation*)

Afin de mieux comprendre la variété de vos expériences au travail, nous désirons savoir à quel point vous vous sentez en harmonie avec votre environnement professionnel. C'est pourquoi les questions qui suivent portent sur votre organisation, votre équipe de travail, votre emploi, votre carrière, ainsi que les réformes récentes intervenues dans votre domaine d'activité ou plus généralement dans le secteur public.

26. Je m'identifie pleinement aux objectifs de mon organisation.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



27. Mes objectifs personnels et ceux de mon organisation sont très similaires.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



28. Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon organisation.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



29. Je me sens très proche et très attaché-e aux valeurs et à la culture de mon organisation actuelle.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

**7. ADÉQUATION A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (La fonction que j'occupe actuellement)**

30. Il y a une bonne adéquation entre ce que mon travail actuel m'offre et ce que je cherche en général dans un travail.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



31. Les aspects que je recherche dans un travail sont présents dans mon job actuel.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



32. Il y a une bonne congruence entre les exigences de mon job et mes compétences personnelles.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



33. Mes compétences ainsi que ma formation sont adéquates en regard des exigences de mon job.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

**8. ADÉQUATION A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (Mon équipe de travail ou mon unité/service)**

34. Travailler avec mes collègues constitue l'un des aspects les plus enrichissants de mon travail.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



35. Je me trouve bien avec les personnes avec lesquelles je travaille tous les jours.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



36. Si j'avais plus de temps libre, je passerais volontiers plus de temps avec mes collègues.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



37. Il n'y a pas beaucoup de conflits de travail parmi les membres de mon groupe.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

### 9. ADÉQUATION A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (Ma vocation professionnelle)

38. Il existe une bonne adéquation entre mes intérêts personnels et le type de tâches que je dois réaliser dans mon job.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



39. Mes compétences et mes capacités se trouvent en adéquation avec les tâches professionnelles que je dois réaliser.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

10. ADÉQUATION A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (*Les réformes de type "Nouveau management public"*)

40. Je m'identifie pleinement aux objectifs/buts politiques des réformes du service public de ces dernières années.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



41. Je partage les valeurs et visions qui sous-tendent les réformes dans mon domaine d'activité.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



42. Mes opinions personnelles sont en adéquation avec les stratégies politiques déployées en vue de réformer le secteur public en Suisse.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



43. J'estime que les nouveaux principes et outils de gestion introduits en vue de mener les réformes dans mon organisation sont les bons.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



44. De manière générale, je partage l'idée que les réformes dans le secteur public sont indispensables et incontournables.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

## 11. A PROPOS DE VOTRE EMPLOI

### 45. Type de contrat ?

- Contrat à durée indéterminée (CDI)
- Contrat à durée déterminée (CDD)
- Stagiaire
- Apprenti(e)

### 46. Niveau hiérarchique ?

- Employé(e)
- Cadre
- Membre de la direction

### 47. Catégorie de fonction dans votre organisation ?

- Fonction spécialisée ou technique au cœur de l'activité organisationnelle (par exemple dans le social, la santé, la sécurité etc.)
- Support administratif (logistique, informatique, comptabilité, RH)

### 48. Domaine de politique publique de votre organisation

### 49. J'occupe un emploi :

- Au contact des personnes à qui nous offrons nos services
- Qui m'impose constamment de gérer mes émotions par rapport aux décisions à prendre

### 50. Avez-vous déjà travaillé pour un employeur privé ?

- Oui
- Non

51. Si oui, à combien estimez-vous la part d'expérience dans le privé sur l'ensemble de votre vécu professionnel ?



52. L'organisation dans laquelle vous travaillez actuellement est située au niveau :

- Fédéral
- Cantonal
- Communal



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

PWPC (version en français) - UN ENGAGEMENT PUBLIC AU TRAVAIL ?

## 12. POUR MIEUX VOUS CONNAITRE...

53. Vous êtes :

- Femme  
 Homme

54. Tranche d'âge entre :

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Moins de 18 ans | <input type="radio"/> 40-49 ans      |
| <input type="radio"/> 18-29 ans       | <input type="radio"/> 50-59 ans      |
| <input type="radio"/> 30-39 ans       | <input type="radio"/> Plus de 60 ans |

55. Quel est votre diplôme du niveau le plus élevé ?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Fin de scolarité obligatoire         | <input type="radio"/> Licence        |
| <input type="radio"/> Certificat fédéral de capacité (CFC) | <input type="radio"/> Master         |
| <input type="radio"/> Maturité                             | <input type="radio"/> Doctorat       |
| <input type="radio"/> Maturité + 2 ans                     | <input type="radio"/> Brevet fédéral |

56. Langue maternelle ?

- Français  
 Allemand  
 Italien  
 Anglais  
 Autre (veuillez préciser)

## Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 10-24.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Acatrinei, N. (2015). La motivation au travail dans les services publics, une dynamique complexe entre facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques. *Revue économique et sociale*, 73(4).
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Afifi, W. A., & Burgoon, J. K. (2000). The impact of violations on uncertainty and the consequences for attractiveness. *Human communication research*, 26(2), 203-233.
- Agarwal, R. N. (2015). Stress, job satisfaction and job commitment's relation with attrition with special reference to indian it sector. In I. Popa, C. Dobrin, & C. N. Ciocoiu (Eds.), *Proceedings of the 9th International Management Conference: Management and Innovation for Competitive Advantage* (pp. 720-731).
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*(just-accepted), 00-00.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 309-316.
- Allison, G. T. (1987). Public and Private Management : are they fundamentally alike in all unimportant Aspects ? In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of Public Administration* (pp. 510-529). Chicago: Dorsey Press.
- Alvehus, J. (2017). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*.

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*: OUP Oxford.
- Amiel-Flechel, M. (1998). *La perception de la justice organisationnelle du plan social et ses effets sur les comportements et les attitudes du personnel restant dans l'entreprise*. Atelier national de reproduction des thèses.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 637-647.
- Anderson, S. (2012). Public, private, neither, both? Publicness theory and the analysis of healthcare organisations. *Social Science & Medicine*, *74*(3), 313-322.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *26*(1). doi:10.2307/2392596
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, *10*(2), 123-146. doi:10.1177/0730888483010002001
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, *29*(1), 31-50.
- Anheier, H. K., & Krlev, G. (2015). Guest Editors' Introduction: Governance and Management of Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, *45*(3), 193-206.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 3-33): Emerald Group Publishing Limited.
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The 'Publicness' of Public Organizations. *Public Administration*, *75*(2), 337-357. doi:10.1111/1467-9299.00064
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 670-687.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051816667897.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325-374. doi:10.1177/0149206308316059
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*(1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. (2001). Which hat to wear. *Social identity processes in organizational contexts*, 32-48.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(12), 2426-2448.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. doi:10.1177/0734371x13511088
- Athias, L. (2013). La contractualisation de service public : une analyse économique. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Aucoin, P. (2006). *The New Public Governance and the Public Service Commission* Vol. 36(1). *Optimum Online: The Journal of Public Sector Management* doi:<http://www.optimumonline.ca/article.phtml?id=252>
- Auer, A., Demmke, C., & Polet, R. (1996). *La fonction publique dans l'Europe des 15*. Maastricht: Institut européen d'administration publique.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23:40.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 355-367.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover : A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*(22), 815-821.
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. *Icwsn*, 8(2009), 361-362.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, E. T. (2012). Interpersonal commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E. (2016). Multiple foci of workplace commitment. In J. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*: Elgar publishing.

- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment - An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190. doi:10.1002/job.4030140207
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482. doi:10.2307/256788
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2012). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Bellanger, F. (2000). L'évolution du statut de la fonction publique dans l'administration décentralisée. In G. Aubert, F. Bellanger, & T. Tanquerel (Eds.), *Fonction publique : vers une privatisation?* (pp. 41-61). Zürich: Schulthess.
- Bellanger, F. (2002). 25 ans de réformes administratives en Suisse: pour quel avenir? Bilan et perspectives. *Annuaire européen d'administration publique*, 25, 305-331.
- Bellanger, F. (2003). L'évolution de la fonction publique: vers une européanisation? Rapport suisse. *Annuaire européen d'administration publique*, 26, 283-307.
- Bellanger, F., & Roy, C. (2013). Evolution du cadre légal et réglementaire de la fonction publique suisse. In A. Ladner, Y. Emery, J.-L. Chappelet, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & F. Varone (Eds.), *Hanbuch der öffentliche Verwaltung* (pp. 461-480). Zürich: NZZ Verlag.
- Ben Hassine, A. (2007). Les ancres de carrière des fonctionnaires tunisiens, entre compétence duale et recherche de sécurité. In S. Guérard (Ed.), *La GRH publique en question: une perspective internationale* (pp. 261-277). Paris: L'Harmattan.
- Benlalam, L. (2015). *La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle*. Université du Québec à Rimouski.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Berman, E. M., & West, J. P. (2011). Public Values in special Districts: A Survey of Managerial Commitment. *Public Administration Review*, 72(1), 43-54.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bezes, P. (2005). L'État et les savoirs managériaux : essor et développement de la gestion publique en France. In F. Lacasse & P.-E. Verrier (Eds.), *Trente ans de réforme de l'État*. Paris: Dunod.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., . . . Evetts, J. (2012). New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition? *Sociologie du Travail*, 54, e1-e52.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Biétry, F. (2012). L'implication organisationnelle: un concept à emprunter. *Actes du 23ème congrès de l'AGRH*, 12-14.

- Biétry, F., & Laroche, P. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 81(3), 19-38. doi:10.3917/grhu.081.0019
- Billsberry, J. (2004). ASA theory: an empirical study of the attraction proposition. *Academy of Management*, 44, 1-21.
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558.
- Bishop, J. W., & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. *Human Relations*, 0018726716630389.
- Blau, G. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York ; London [etc.]: J. Wiley.
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life*. New York ; London [etc.]: J. Wiley.
- Blondiau, P. (2004). *Observations à propos du Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions*. Retrieved from
- Bochsler, D., Koller, C., Sciarini, P., Traimond, S., & Trippolini, I. (2004). *Les cantons suisses sous la loupe*. Berne: Haupt.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771.
- Bøgh Andersen, L., & Holm Pedersen, L. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57.
- Bollen, K. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage Publications.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bonnet, M. (1997). Gestion des entreprises après un plan social de restructuration: implication des salariés qui restent dans cinq cas d'intervention socio-économiques. M. Tremblay et B. Sire (éd.), *GRH face à la crise, GRH en crise*, 92-107.
- Bonoli, G., & Bertozzi, F. (2008). *Les nouveaux défis de l'Etat social*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Bordogna, L. (2008). Moral hazard, transaction costs and the reform of public service employment relations. *European Journal of Industrial Relations*, 14(4), 381-400.
- Bossaert, D., Demmke, C., & Onnée-Abbruciati, M.-L. (2003). L'évolution des fonctions publiques en Europe : une approche comparée des développements récents. In M.-L. Onnée-Abbruciati (Ed.), *Le fonctionnaire est-il un salarié comme les autres ? Pensions de retraite dans les fonctions publiques en Europe*

*sous la direction de*. Bruxelles: Bruylant.

- Bouckaert, G. (2003). La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue française d'administration publique*, 1-2(105-106), 39-54.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance*. New York: Routledge.
- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantes, Y., & Kefalas, A. G. (1990). Culture gap in Greek management. *Organization Studies*, 11(2), 261-283.
- Bourhis, A., Gosselin, A., & Guibault, M.-J. (2000). *The effects of breach and violation of psychological contracts: an empirical investigation*. Montréal: Ecole des HEC, Cahier de recherche No. 00-17.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-40.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 28(6), 963-984.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector. *Public Personnel Management*, 20(2).
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420. doi:10.1111/1467-9299.00160
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*: Prentice Hall.
- Bozeman, B. (2007). La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché ? *Politiques et management public*, 25(4), 179-211.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest counterbalancing economic individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The "Publicness Puzzle" in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-224.
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative publicness: A framework for public management strategy and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 3), i363-i380.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*(44), 32-54.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The Impact of Red Tape on Governmental Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257. doi:10.1093/jopart/mun040

- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Bartram, T., Leggat, S. G., Farr-Wharton, R., Stanton, P., & Casimir, G. (2012). Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2238-2255. doi:10.1080/09585192.2011.616524
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment - Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Budd, L. (2007). Post-bureaucracy and reanimating public governance. A discourse and practice of continuity? *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 531-547.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*(january / february), 65-74.
- Buffat, A. (2005). *La mise en oeuvre de la réforme de l'armée suisse « Armée XXI » : les changements vécus à l'interne. L'étude de cas des militaires professionnels des écoles hôpital de la place d'armes de Moudon*. Retrieved from Lausanne:
- Buffat, A. (2014). « C'est l'étiquette État, mais comme une PME ! » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 71-89. doi:10.3917/risa.801.0071
- Buisson, M.-L., & Peyrin, A. (2017). Les relations d'emploi dans la fonction publique, un défi managérial. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*(1), 77-90.
- Bunderson, J. S. (2001). How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees : Doctors' Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*(22), 717-741.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239-251.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Buschor, E. (1993). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*. Retrieved from Zürich:
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming*. Mahwah NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834. doi:10.1037/0021-9010.89.5.822

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546.
- Caillier, J. G. (2013). Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: Is there a connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340-364.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Caron, D. J. (2007). Ethique de l'agent public: un croisement privé/public problématique. In Y. Emery & D. Giauque (Eds.), *Dilemmes de la GRH publique* (pp. 187-210). Lausanne: Lep.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C. W., Birkenmeier, B. J., & Phillips, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1), 1-13.
- Castaing, S. (2005, 31.08-03.09). *Psychological contract and multiple work commitment in the French civil service*. Paper presented at the Reforming the public sector : what about the citizens ?, Bern.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98.
- Ceyzeriat, M., Caroly, S., & de Chatillon, E. A. (2015). Etude de l'activité des managers de proximité d'une collectivité territoriale dans un contexte de changement organisationnel. *SELF*, 1.
- Chamak, A., & Fromage, C. (2006). *Le capital humain*: Ed Liaisons Sociales.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Champy, F. (2016). Administrations publiques et professions. In Y. Emery & D. Giauque (Eds.), *L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle* (pp. 390 p.). [Québec]: Presses de l'Université Laval.
- Chandler, J. A. (1991). Public administration and private management. Is there a difference? *Public Administration*, 69(3), 385-391.
- Chang, H. Y., Shyu, Y. I. L., Wong, M. K., Friesner, D., Chu, T. L., & Teng, C. I. (2015). Which aspects of professional commitment can effectively retain nurses in the nursing profession? *Journal of Nursing Scholarship*, 47(5), 468-476.
- Chanlat, J.-F. (1989). L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail*, 381-400.

- Chanlat, J.-F. (2003). L'action publique, l'éthique du bien commun, l'efficacité et l'efficience : un regard croisé. In Y. Emery & D. Giaouque (Eds.), *Sens et paradoxes de l'emploi public*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Chanlat, J.-F. (2016). La gestion publique face aux impératifs gestionnaires : un regard anthropologique. In Y. Emery & D. Giaouque (Eds.), *L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle* (pp. 390 p.). [Québec]: Presses de l'Université Laval.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des Ressources Humaines*(3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*(2), 97-119.
- Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., & Sponem, S. (2017). Is Commitment to Performance-based Management Compatible with Commitment to University “Publicness”? Academics’ Values in French Universities. *Organization Studies*, 0170840617717099.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research - a model of Person-Organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi:10.5465/amr.1989.4279063
- Chatman, J. A., Wong, E., & Joyce, C. K. (2008). When do people make the place?: considering the interactionist foundations of the attraction-selection-attrition model. In D. B. Smith (Ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations, a Festschrift in Honour of Benjamin Schneider* (pp. 65-88). Mahwah, USA: Erlbaum.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Wayne, S. J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 247-259.
- Cheema, J. R. (2014). Some general guidelines for choosing missing data handling methods in educational research. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 13(2), 3.
- Chenevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770. doi:10.1080/09585190902770547
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Chevrier, S. (2009). Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(2), 169-184.
- Cho, K.-H., & Lee, S.-H. (2001). Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 84-102.
- Choi, Y. (2016). Work Values, Job Characteristics, and Career Choice Decisions Evidence From Longitudinal Data. *The American Review of Public Administration*, 0275074016653469.

- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.
- Christensen, T., Knuth, M., Læg Reid, P., & Wiggan, J. (2009). Reforms of welfare administration and policy—a comparison of complexity and hybridization: an introduction. *Intl Journal of Public Administration*, 32(12), 1001-1005.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2006). *Autonomy and Regulation. Coping with Agencies in the Modern State*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2007a). *NPM and beyond : leadership, culture and demography*. Paper presented at the Leading the Future of the Public Sector : The Third Transatlantic Dialogue, University of Delaware, USA.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (Eds.). (2007b). *Transcending New Public Management: the transformation of public sector reform*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Churchill Jr, & A., G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Clynes, M. E., & Kline, N. S. (1960). Astronautics. Gray, Mentor and Figueroa-Sarriera (1995).(Eds.) *The Cyborg Handbook*. Routledge, London, 28-33.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<285::AID-JOB887>3.0.CO;2-R
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*: Psychology Press.
- Cohen, A. (2006). *Toute la fonction Ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 18(2), 188-213.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd*: Hillsdale, NJ: erlbaum.

- Colley, L., McCourt, W., & Waterhouse, J. (2012). Hybrids and contradictions: human resource management in the contemporary public sector. *International Journal of Public Administration*, 35(8), 507-512.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: a comparison of relative content validity. *J Appl Psychol*, 99(4), 599-618. doi:10.1037/a0036374
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241.
- Cooper, J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., & Tenhiala, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149-165. doi:10.1080/1359432x.2014.990443
- Cooper, J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., & Tenhiälä, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149-165.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*: PUQ.
- Courpasson, D., & Reed, M. (2004). Introduction: Bureaucracy in the age of enterprise. *Organization*, 11(1), 5-12.
- Courteline, G. (2006). *Messieurs les ronds-de-cuir*: Éditions du Boucher.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213-230.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.): Sage Publications, Inc.
- Cronbach, L. J., & Gleser, G. C. (1953). Assessing similarity between profiles. *Psychological Bulletin*, 50(6), 456.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Cross, W. E., Parham, T. A., & Helms, J. E. (1998). Nigrescence revisited: Theory and research. *African American identity development*, 4, 72.
- Crozier, M. (1955). *Petits fonctionnaires au travail : compte-rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une grande administration publique parisienne*. Paris: FNRS.
- Crozier, M. (1964). Pouvoir et organisation. *Archives Européennes de Sociologie*, 50(1), 52-64.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977a). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977b). *L'acteur et le système*. Paris: Points-Politique.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72. doi:10.1037/0021-9010.89.1.52
- Dahl, R. A. (1961). The behavioral approach in political science: epitaph for a monument to a successful protest. *American Political Science Review*, 55(4), 763-772.
- Danny, L. B., & Barton, W. (1996). New approaches to organizational commitment. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 253-255.
- Darmastuti, I. (2017). The Role of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator on the Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7289-7291. doi:10.1166/asl.2017.9353
- Davidov, E., Meuleman, B., Cieciuch, J., Schmidt, P., & Billiet, J. (2014). Measurement equivalence in cross-national research. *Annual Review of Sociology*, 40.
- De Araújo, J. F. F. E. (2001). Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79(4), 915-932.
- De Santis, L. G., & Emery, Y. (2017). Comparing Stakeholders' Expectations of “Good Justice” 1 in Switzerland: Toward a “Hybrid” Judicial Culture. *Justice System Journal*, 38(1), 78-111.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*: Wiley Online Library.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, London: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000 ). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of rochester press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc

- Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642.
- Demery-Lebrun, M. (2006). Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication? *Les notes du LIRHE, Note no 434*.
- Demmke, C. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants ?* Retrieved from Maastricht:
- Demmke, C., & Moilanen, T. (2010a). *Civil Service in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Berlin: Peter Lang.
- Demmke, C., & Moilanen, T. (2010b). *Civil services in the EU of 27: Reform outcomes and the future of the civil service*. Frankfurt: Peter Lang GmbH.
- Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the royal statistical society. Series B (methodological)*, 1-38.
- Denhardt, J.-V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service : Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000a). The new public service : Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000b). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service: an approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Denis, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289.
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2012). La motivation de service public à l'aune du service public «à la française». *Politiques et management public*, 29(3), 393-411.
- Desmarais, C., Jeannot, G., Louvel, S., Pernot, J.-M., Saglio, J., & Ughetto, P. (2007). Gestion des personnels publics : évolution récentes et perspectives. *Revue de l'IREs*, 53(1), 111-137.
- Desmarais, C., Jeannot, G., Louvel, S., Pernot, J.-m., Saglio, J., & Ughetto, P. (2007). Gestion des personnels publics: évolutions récentes et perspectives. *IREs*, 1(53).
- Desmarais, C., & Moscarola, J. (2004). *Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public*. Paper presented at the Actes du colloque" L'analyse de données textuelles: De l'enquête aux corpus littéraires.

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 42(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. (1991). *The new Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dingwall, R., & Strangleman, T. (2005). Organizational cultures in the public services.
- Downs, A. (1966). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Compagny.
- Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. *Post-autistic economics review*, 33(14), 17-28.
- Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management *Questions of Cultural Identity* (pp. 151-169). London: Sage.
- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 245-256.
- Duncan, W. J. (1981). *Organizational behavior*: Houghton Mifflin.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Dupuis, J.-P. (1990). Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 533-552). Ste-Foy/Paris: PUL/ESKA.
- Dupuy, F. (1998). *Le client et le bureaucrate*. Paris: Dunod.
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339. doi:10.2307/256782
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Journal Annals*, 2(1), 167-230.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davislamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.

- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent quest; The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 335-362.
- Emery, Y. (2000). Le service public en marche vers le XXIème siècle. In Y. EMERY (Ed.), *L'administration dans tous ses états* (pp. 3-31). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. (2003). La formation continue à l'ère de la nouvelle gestion publique. *Education permanente*, 37(3), 40-43.
- Emery, Y. (2006). Réforme et légitimités du secteur public. In T. Tanquerel & F. Bellanger (Eds.), *Le service public* (pp. 133-159). Genève: Schulthess.
- Emery, Y. (2010). Les réformes de l'administration publique en Suisse. *Pyramides, revue du CERAP*, 19(1), 53-70.
- Emery, Y. (2011). Beyond Public Service Motivation: The Diversity of Motivations of Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration*, (submitted).
- Emery, Y. (2011). Possibilités et limites de la gestion du personnel dans l'administration publique, dans une perspective post-Nouvelle Gestion Publique. In F. Larat & F. Beck (Eds.), *Réforme de l'Etat et de l'administration en Europe - Au-delà de la Nouvelle Gestion publique ?* (pp. 109-128). 2011: Dike Verlag.
- Emery, Y. (2012). La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en Suisse. *Revue française d'administration publique*, 142(2), 491-515.
- Emery, Y. (2013a). Gestion publique des ressources humaines. Introduction. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 446-459). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. (2013). Gestion publique des ressources humaines: nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines In A. Ladner, J.-L. Chappelet, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & F. Varone (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse*: PPUR Presses polytechniques.
- Emery, Y. (2013b). Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 481-500). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. (2019). In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector: The Swiss Way *Swiss Public Administration* (pp. 205-220): Springer.
- Emery, Y. (Ed.) (1994). *Salaires à la performance dans le secteur public* (Vol. 27). Berne: Collection de la Société suisse des sciences administratives.

- Emery, Y., & deSantis, L. (2014). What Kind Of Justice Today? Expectations Of 'Good Justice', Convergences And Divergences Between Managerial And Judicial Actors And How They Fit Within Management-Oriented Values. *International Journal For Court Administration*, 6(1), 1-13.
- Emery, Y., & Gerber, S. (2011). *The Emergence of a New Hybrid Profession: 'Administrative Social Assistant'. Motivation, Satisfaction & Commitment in Comparison with Social-Workers & Clerical Staff*. Paper presented at the EGPA Annual Conference, Bucharest.
- Emery, Y., & Germann, R. E. (2000). *L'administration dans tous ses états: réalisations et conséquences. Grossbaustelle Verwaltung: Bilanzen und Ausblicke: actes de colloque, 11-12.02. 1999 Lausanne*: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2003a). Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(6), 468-481.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2003b). Le dilemme motivationnel des agents publics. In T. Duvillier, J.-L. Genard, & A. Piroux (Eds.), *La motivation au travail dans les services publics*. Paris: L'Harmattan.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2003c). *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIème siècle*: PPUR presses polytechniques.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2004, 1-4 septembre 2004). *Jobs/employment/occupation in the public and in the private sector : a differentiation / integration process*. Paper presented at the EGPA Study group on personnel policies, Ljubljana.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2005a). Emploi dans les secteurs public et privé: vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), 681-699.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2005b). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris: L'Harmattan.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2007). *Dilemmes de la GRH publique*: LEP Editions.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Laval: PUL.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2014a). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2014b). Introduction : l'univers hybride de l'administration au XXIème siècle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 25-34.
- Emery, Y., & Giaque, D. (2016). *L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle*. [Québec]: Presses de l'Université Laval.
- Emery, Y., Giaque, D., & Ritz, A. (2009). Institutional policies and reforms of public administration. In S. Nahrath & F. Varone (Eds.), *Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis: aTribute to Peter Knoepfel* (pp. 159-175). Lausanne: Presses Polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y., Giaque, D., & Wyser, C. (2007). La GRH publique face aux paradoxes et dilemmes de l'après-fonctionariat. In Y. Emery & D. Giaque (Eds.), *Dilemmes de la GRH publique* (pp. 1-36). Lausanne: LEP.

- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*: PPUR presses polytechniques.
- Emery, Y., & Huerlimann, B. (2002). *Les processus dynamiques de l'employabilité* (Vol. 203). Lausanne: Idheap.
- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(2).
- Emery, Y., & Martin, N. (2010). *Le Service Public au XXIème Siècle*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Emery, Y., & Martin, N. (2010). *Le service public au XXIème siècle : Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*. Paris: L'Harmattan & Schulthess Editions.
- Emery, Y., & Uebelhart, B. (2001). *Rémunérer la performance des agents publics par des primes d'équipe : constats, analyses et recommandations*. Paper presented at the Performance related pay systems in the public service : strengths and weaknesses.
- Emery, Y., & Wyser, C. (2008). The swiss federal administration in a context of downsizing : the public servants perception about productivity, motivation and ethical issues. In J. Maesschalck & L. Huberts (Eds.), *Ethics and Integrity of governance: perspectives accross frontiers*: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Emery, Y., Wyser, C., Martin, N., & Sanchez, J. (2008). Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 307-234.
- Emmert, M. A., & Crow, M. M. (1988). Public, Private and Hybrid Organizations An Empirical Examination of the Role of Publicness. *Administration & Society*, 20(2), 216-244.
- Esteve, M., Urbig, D., van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial Behavior and Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177-187. doi:10.1111/puar.12480
- Everitt, B., & Dunn, G. (1991). *Applied Multivariate Data Analysis* (London: Edward Arnold).
- Evetts, J. (2006). Short note: the sociology of professional groups: new directions. *Current Sociology*, 54(1), 133-143.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market: études et recherches en marketing*, Paris, Nathan. *Google Scholar*.
- Fairclough, N. (2003). Part I : Social analysis, discourse analysis, text analysis *Analysing discourse: Textual analysis for social research*: Psychology Press.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. Paper presented at the XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS.
- Farnham, D. (2003). New public management, human resources management and job satisfaction in the UK public sector. In T. e. a. Duvillier (Ed.), *La motivation au travail dans les services publics*. Paris: L'Harmattan.
- Fassinger, R. (2008). Workplace Diversity and Public Policy. *American Psychologist*, 63(4), 252-268.

- Faulkner, J., & Laschinger, H. (2008). The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(2), 214-221.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (2000). Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-68.
- Feldman, S. (2013). *Cognitive consistency: Motivational antecedents and behavioral consequences*: Academic Press.
- Feng, G. C. (2015). Mistakes and how to avoid mistakes in using intercoder reliability indices. *Methodology*.
- Fenwick, J., & McMillan, J. (2010). *Public Management in the Postmodern Era*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (Eds.). (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fields, D. L. (2010). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: Sage.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.
- Forehand, M. R., Deshpandé, R., & Reed II, A. (2002). Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1086.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2013). A typology of workplace commitment elements and antecedents affecting organizational effectiveness.
- Fortier, I. (2009). Expérience des réformes et transformation de l'ethos de service public dans l'administration publique québécoise. *Pyramides, revue du CERAP*, 19(3, numéro spécial sur Les réformes de l'administration publique vues d'en bas), 71-86.
- Fortier, I. (2012). *Le développement de l'ethos public et son articulation aux loyautés multiples : un enjeu de reconnaissance (à paraître)*. Paper presented at the Congrès de l'Association québécoise de science politique, Université Laval.
- Fortier, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme: le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public. @ *GRH*(4), 157-198.
- Fortier, I., & Emery, Y. (2010). Public Sector Ethos as a Dynamic Social Process: Theoretical Contribution from Narrative Identity of Public Managers *Administrative Theory & Praxis* (submitted).
- Fournier, S. (2015). Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants. *Gestion et management public, Volume 3 / n° 4*(2), 27-48.
- Freidson, E. (1990). The centrality of professionalism to health care. *Jurimetrics*, 431-445.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Freund, A., & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 708-725.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(1), 589-611.
- Gabris, G. T. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., Green, F., & Henseke, G. (2017). The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well-being: a longitudinal analysis. *Industrial Relations Journal*, 48(2), 174-191.
- Gangloff, F. (2009). *Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle*. Paper presented at the La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*.
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140.
- Garsten, C., & Hernes, T. (2008). *Ethical Dilemmas in Management*. New-York: Routledge.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 1-33.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884. doi:10.1080/09585190902770794
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Georgieff, A., & Lepinteur, A. (2018). Partial employment protection and perceived job security: evidence from France. *Oxford Economic Papers-New Series*, 70(3), 846-867. doi:10.1093/oep/gpy009
- Germann, R. (1985). *Experts et commissions de la Confédération*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.

- Gharbi, & Ben, H. (2009, 2009/06//). *L'apport des méthodes qualitatives à la question de l'engagement professionnel sur des terrains de recherche inédits*. Paper presented at the 2ème Colloque International Francophone sur les Méthodes Qualitatives.
- Giauque, D. (2002). Coordination et coopération au sein d'ensembles organisés: une affaire de confiance. *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, 39(4), 453-470.
- Giauque, D. (2006). Des outils nouveaux pour renouveler la recherche : de la gestion par résultats à la technocratie. In G. E. Rist, D. Perrot, J.-N. Du Pasquier, D. Joye, & J.-P. Leresche (Eds.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire: où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé?* (Commission nationale suisse pour l'UNESCO. Colloque ed.). Lausanne: Ed. Réalités Sociales.
- Giauque, D. (2010). La motivation à l'égard du service public. Présentation du concept et premiers résultats en Suisse. *SGVW - Réseau de connaissances sur la transformation du secteur public*.
- Giauque, D. (2013a). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale : à la recherche d'une tradition administrative. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 31-45). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires suisses.
- Giauque, D. (2013b). Motivations et identités des agents publics suisses. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 446-459). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Giauque, D. (2014). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 0091026014556512.
- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1259-1283.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2012). La «guerre des talents» est-elle perdue d'avance? Attirer et fidéliser les salariés par les valeurs du service public. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*(23), 21-48.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150. doi:10.1177/0091026013487121
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013a). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*. doi:10.1177/0091026013487121
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013b). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Giauque, D., Anderfuhren–Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220.

- Giauque, D., & Caron, D. (2005, 31.08-03.09). *L'identité des agents publics à la croisée des chemins : de nouveaux défis pour les administrations publiques*. Paper presented at the Reforming the public sector : what about the citizens ?, Bern.
- Giauque, D., & Caron, D. J. (2004a). Réformes administratives et gestion des ressources humaines: comparaison de la Suisse et du Canada. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 225-240.
- Giauque, D., & Caron, D. J. (2004b). Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada. *Politiques et management public*, 22(3), 63-80.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse*. Lausanne Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (collection le "savoir suisse").
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2014). Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital: a PE fit perspective. *Public Organization Review*, 14(2), 201-228.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2009). *Motivation of public employees at the municipal level in Switzerland*. Paper presented at the International Public Service Motivation Research, Bloomington.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253. doi:10.1177/0020852311399232
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren, B., & Waldner, C. (2009, 2009/06//undefined). *Motivation of public employees at the municipal level in switzerland*. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gisev, N., Bell, J. S., & Chen, T. F. (2013). Interrater agreement and interrater reliability: key concepts, approaches, and applications. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 9(3), 330-338.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goldstein, S. M., & Naor, M. (2005). Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals. *Journal of Operations Management*, 23(2), 209-228. doi:10.1016/j.jom.2004.07.007
- Gordon, M. E., & Ladd, R. T. (1990). Dual allegiance: Renewal, reconsideration, and recantation. *Personnel Psychology*, 43(1), 37-69.

- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects of "High Commitment" HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. doi:DOI 10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647. doi:10.1080/09585190701570700
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 281-306.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. doi:10.1177/009102600203100206
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Statistics for the behavioral sciences*: Cengage Learning.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477. doi:10.1037/a0014068
- Grenier, C., & Bernardini-Perinciolo, J. (2015). *Strategic and Enforced Logics Hybridization: An Agency View within French Hospitals and Universities. Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education* (Vol. 45): Emerald Group Publishing.
- Grenier, C., & Perinciolo, J. B. (2015). Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier. *Revue française de gestion*, 41(250), 125-138.
- Greve, C. (2010). *Whatever Happened to New Public Management?* Paper presented at the Danish Political Science Association Meeting, Copenhagen.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-250.

- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Guay, P., Simard, G., & Tremblay, M. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines.
- Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social*. Paris: Dunod.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423. doi:10.1080/0958519042000258002
- Guerrero, S., Chênevert, D., & Kilroy, S. (2017). New Graduate Nurses' Professional Commitment: Antecedents and Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Guillemot, D., Jeannot, G., & Peyrin, A. (2010). Travail du public, travail du privé: similitudes et différences. *Revue française d'administration publique*, 132(4), 789-803.
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. doi:10.1108/ajems-07-2016-0099
- Hablützel, P. (2013). Bureaucrates, managers ou concepteurs de systèmes ? l'administration suisse et la direction de l'administration en pleine évolution. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Hablützel, P., Haldemann, T., Schedler, K., & Schwaar, K. (1995). *Umbruch in Politik und Verwaltung : Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*. Berne: Haupt.
- Hacker, W. (1994). Action regulation theory and occupational psychology: Review of German empirical research since 1987. *German Journal of Psychology*.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Häfelin, U., Müller, G., & Uhlmann, F. (2002). Allgemeines Verwaltungsrecht, 4. vollst. überarb. Aufl., Zürich/Basel/Genf: Schulthess.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Hall, K., Miller, R., & Millar, R. (2016). Public, private or neither? Analysing the publicness of health care social enterprises. *Public Management Review*, 18(4), 539-557.
- Halligan, J. (2003). Public Sector Reform and Evaluation in Australia and New Zealand. *Evaluation in Public-Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*, 80-103.

- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Hassan, S. (2012). Employee Attachment to Workplace: A Review of Organizational and Occupational Identification and Commitment. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 15 (3), 383-422.
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 1-29. doi:0095399713481601
- Heckscher, C. (1998). *If post-bureaucratic organization happened, would it be good?* Paper presented at the Academy of Management Conference, San Diego, CA.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (Eds.). (1994). *The Post-bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*. Londres: Sage.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch-Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes; review of research and opinion.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart* (Berkeley, University of California Press). *Hochschild The Managed Heart 1983*.
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Radnor, Z., & Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review*, 1-24.
- Hodgson, D. E. (2004). Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81-100.
- Hoehler, F. K. (2000). Bias and prevalence effects on kappa viewed in terms of sensitivity and specificity. *Journal of clinical epidemiology*, 53(5), 499-503.
- Hoelter, J. W. (1983). The Effects of Role Evaluation and Commitment on Identity Salience. *Social Psychology Quarterly*, 46(2), 140-147. doi:10.2307/3033850
- Hoggett, P. (1996). New modes of control in the public service. *Public Administration*, 74(1), 9-32.
- Holcman, R. (2006). *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail: l'exemple des bureaucraties professionnelles: ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*. Paris, CNAM.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*: Psychological Assessment Resources.
- Homans, G. C. (1958). Social-behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. doi:10.1086/222355

- Homans, G. C. (1983). Steps to a theory of social-behavior - an autobiographical account. *Theory and Society*, 12(1), 1-45.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1998). Individualized Contracts For Top Public Servants: Copying Business, Path-Dependent Political Re-Engineering - or Trobriand Cricket? *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 11(4), 444-462.
- Höpfl, H. M. (2006). Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 8-21.
- Horner, L., & Hazel, L. (2005). Adding public value. *Work Foundation, London* [http://www.theworkfoundation.com/pdf/twf3\\_value.pdf](http://www.theworkfoundation.com/pdf/twf3_value.pdf) [accessed 22 June 2006].
- Horton, S. (2006a). New public management: its impact on public servant's identity. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533-542. doi:10.1108/09513550610685970
- Horton, S. (2006). New Public Management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533-542.
- Horton, S. (2006b). The public service ethos in the British civil service: An historical institutional analysis. *Public Policy and Administration*, 21(1), 32-48.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2017). The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture An analysis of a physician cohort. *Journal of Health Organization and Management*, 31(1), 10-27. doi:10.1108/jhom-07-2016-0150
- Hosany, S., Ekinici, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59(5), 638-642.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86. doi:10.1093/jopart/mui028
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Hudon, P.-A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre «tensions de gouvernance publique» et «obligation de résultats»: Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 3(4), 7-22.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration*. New York: Palgrave MacMillan.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*.
- Ingraham, P. W. (2005). Striving for balance: reforms in human resource management. *The Oxford handbook of public management*, 521-536.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675-689.
- Jalilvand, M. R., & Vosta, L. N. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment An empirical study in the sport sector of Iran. *Sport Business and Management-an International Journal*, 5(4), 344-364. doi:10.1108/sbm-04-2011-0041
- Jaros, S. (2012). Measurement of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public Administration*, 0275074016652243.
- Jongbloed, B. (2015). Universities as Hybrid Organizations: Trends, Drivers, and Challenges for the European University. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 207-225.
- Jorgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values : An inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Kallinikos, J. (2004). The social foundations of the bureaucratic order. *Organization*, 11(1), 13-36.
- Kanfer, F. H. (1970). Self-regulation: Research, issues, and speculations. *Behavior modification in clinical psychology*, 178-220.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective* (Vol. 36): Harvard University Press.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 51-60.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91-104.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service : The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Kickert, W. J. M. (2011). Public Management Reform in Continental Europe: National Distinctiveness. In T. Christensen & P. Laegreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (pp. 97-112). Farnham (UK): Ashgate.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, n/a-n/a. doi:10.1111/1748-8583.12112
- Kim, J.-W., & Rowley, C. (2005). Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 11(1), 105-124.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2017). *Perceived Organizational Support and Organization Performance: HR, CEO, and Industry Influences*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 0018726717743310.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). Les agents de première ligne: Analyse de l'influence de l'importance perçue de sa fonction par le travailleur, de son engagement et de son implication professionnelle sur sa motivation de service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(4), 755-775.
- Kirkpatrick, I., Altanlar, A., & Veronesi, G. (2017). Corporatisation and the emergence of (under-managed) managed organisations: the case of English public hospitals. *Organization Studies*, 0170840617693273.
- Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity : Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-153.
- Klein, H. (2014). Distinguishing commitment bonds from other attachments in a target-free manner.
- Klein, H. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222.

- Klein, H. J., Molloy, C. J., & Cooper, T. J. (2012). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klein, J. I. (1990). Feasibility theory: a resource-munificence model of work motivation and behavior. *The Academy of Management Review*, 15(4), 646-665.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Knapp, B. (1994). *Cours de droit administratif*. Bâle: Helbing & Lichtenhahn.
- Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques* (2e ed.). Zürich: Verlag Rüegger
- Knoepfel, P., & Varone, F. (1998). *Mesurer la performance publique: méfions nous des terribles simplificateurs*. Paper presented at the 9ème Colloque international de la Revue Politique et Management Public.
- Koch, J. L., & Richard, M. (1977). Steers (1976), Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees. *Technical Report*, 6.
- Koci, M. (2007). Culture and Public Management Reform: A Review and Research Agenda on the Basis of Experiences in Switzerland. In K. Schedler & I. Proeller (Eds.), *Cultural Aspect of Public Management Reform* (First ed., Vol. 16, pp. 249-274). UK: Elsevier.
- Koller, C. (2008). La fonction publique en Suisse: analyse géopolitique d'un fédéralisme à géométrie variable. *Pyramides*, 1(15).
- Koller, C. (2013a). Administrations cantonales. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Koller, C. (2013b). Profil du personnel de la fonction publique. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Koller, C., Heuberger, N., & Rolland, A.-C. (2011). *Monitoring de l'état. Indicateurs pour la mesure comparative des administrations publiques et des autorités cantonales*. Retrieved from Lausanne:
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2017). *Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail: une étude exploratoire des agents publics helvétiques*. Paper presented at the CFFOP, Panthéon-Assas - Paris.
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2018). Employés publics dans les contextes organisationnels hybrides : Quelles ancrs d'engagement au travail et quelles implications pour les pratiques de GRH publique. *Revue Gestion et Management Public*, 6(2), 9-35. doi:10.3917/gmp.062.0009

- Krause, A. J., & Moore, S. Y. (2018). Working in Imbalance: How Employees Revise Their Psychological Contracts in a Post-Breach Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-26.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46. doi:10.1177/014920630202800103
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: an integrative review of fits conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Krotel, S. M., & Villadsen, A. R. (2016). Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness. *Public Administration*, 94(1), 167-184.
- Kuerbis, A., Armeli, S., Muench, F., & Morgenstern, J. (2014). Profiles of Confidence and Commitment to Change as Predictors of Moderated Drinking: A Person-Centered Approach. *Psychology of Addictive Behaviors*, 28(4), 1065-1076. doi:10.1037/a0036812
- Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331-345.
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2014). *Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe*: Edward Elgar Publishing.
- Ladner, A. (2016). Administrative Reforms in Swiss Municipalities over the Last Twenty Years-The end of New Public Management? *Lex Localis*, 14(2), 185.
- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., & F., V. (Eds.). (2013). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich: NZZ Verlag.
- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (2013). *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Laegreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 1321-1347. doi:10.1177/0170840611416744
- Laegreid, P., & Rykkja, L. H. (2015). Hybrid Collaborative Arrangements: The welfare administration in Norway - between hierarchy and network. *Public Management Review*, 17(7), 960-980. doi:10.1080/14719037.2015.1029349
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *ABACUS*, 45(1), 1-21.
- Larson, E. W., & Fukami, C. V. (1984). *Relationships Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public, gestion et légitimité*. Paris: Dalloz.
- Lawler, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.

- Lawler, E. E. (1993). Creating the high-involvement organization. *Organizations and Society*, 172-193.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. K. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 61(1), 89-108. doi:10.2307/2096408
- Lazarsfeld, P., & Henry, N. (1968). *Latent Structure Analysis* Houghton Mifflin. New York.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799.
- Lee, S.-Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, Voice, Loyalty, and Pay: Evidence from the Public Workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 647-671.
- Leisink, P., & Knies, E. (2018). Public Personnel Reforms and Public Sector HRM in Europe *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 243-259): Springer.
- Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 1(1), 4-21.
- Lemire, L., & Christian, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163. doi:10.1108/02683940510579786
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations du XXI<sup>ème</sup> siècle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2001). *le contrat psychologique : analyse comparée des secteurs public et privé*. Retrieved from Montréal:
- Lemire, L., & Saba, T. (2005). *Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée*. Paper presented at the XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time.'. *Psychological Review*, 50(3), 292.
- Lewin, K. (1951a). *Field Theory and social Science*. New York: Sage.
- Lewin, K. (1951b). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lienhard, A. (2013). Droit constitutionnel et administratif. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*: s.n.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*: SAGE Publications.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: The Dilemmas of Individuals in Public Service*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service*: Russell Sage Foundation.

- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Little, R. J., & Rubin, D. B. (2014). *Statistical analysis with missing data* (Vol. 333): John Wiley & Sons.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. doi:10.1037/h0021692
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human communication research*, 28(4), 587-604.
- Lowman, R. L. (1993). *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*: American Psychological Association.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerail sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lynn, L. E. (1998). A critical analysis of the new public management. *International Public Management Journal*, 1(1), 107-123.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Management Review*(July/August), 605-618.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. *Actes du 3e Congrès International Francophone sur la PME*.
- Majone, G. (1997). From the positive to the regulatory state: causes and consequences of changes in the mode of governance. *Journal of public policy*, 17(02), 139-167.
- Malhotra, & Reviews, C. T. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*: Academic Internet Publishers.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing research: An applied orientation*: Pearson Education Australia.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631. doi:10.1108/jocm-09-2016-0176
- Mangen, C., & Brivot, M. (2014). The challenge of sustaining organizational hybridity: The role of power and agency. *Human Relations*, 0018726714539524.
- Mansfield, E. (1984). R&D and innovation: some empirical findings *R&D, patents, and productivity* (pp. 127-154): University of Chicago Press.
- Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy-control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *The organizational basis of politics*: Free.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. New York: The free press.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. v. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Martin, C. (2004). *Différentes fonctions administratives, différents contrats psychologiques : l'exemple des délégué-e-s lausannois*. (mémoire de MPA), Lausanne.
- Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2001). La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois: impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *CIRANO*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., & Zajac, d. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mau, S., Mewes, J., & Schoneck, N. M. (2011). The production of social security. Employment security, income maintenance, and health provision in cross-national perspective. *Berliner Journal Fur Soziologie*, 21(2), 175-202. doi:10.1007/s11609-011-0157-9
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise*. Londres: Brealey Publishing.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Boston.
- Mc Gregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New york.
- McClean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: investigating the effect of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363. doi:10.1002/hrm.20429
- McSweeney, B. (2006). Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 22-37.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111): Chicago University of Chicago Press.
- Mehdad, A., & Khalaveh, E. (2016). Predicting Perceived job security and Organizational trust, through Ethical leadership and Adherence to psychological contract. *International Journal of Psychology*, 51, 767-767.

- Melchior, M. B., & Melchior, A. (2001). A case for particularism in public administration. *Administration & Society*, 33(3), 251-275.
- Merrien, F.-X. (1990). État et politiques sociales: contribution à une théorie «néoinstitutionnaliste». *Sociologie du Travail*, 267-294.
- Meyer, J. P. (2012). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization : evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Dick, R. V. (2006). Social identities and commitment at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Topolnytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.001
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace; toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002a). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation : A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal or Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002b). 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., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202.
- Meyer, J. R., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211. doi:10.1348/096317906x118685
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: A sourcebook. *Beverly Hills: Sage Publications*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*: SAGE Publications.
- Miller, C. (2001). Hybrid management: boundary organizations, science policy, and environmental governance in the climate regime. *Science, Technology & Human Values*, 26(4), 478-500.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs. *J. Prentierg ce-Hall, inc.*
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Mintzberg, H. (2005). *Structures et dynamiques des organisations*. Paris: Les Ed. d'Organisation.
- Mir, A., Mir, R., & Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management*, 31(2), 187-200.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moldogaziev, T. T., & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in the public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles *Public Administration*, 93(3), 557-575. doi:10.1111/padm.12139
- Molina, A. D. (2015). Values, Context, and the Concept of Integrity: A Cross-Sectoral Comparison. *Public Integrity*, 17(4), 371-387.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194. doi:10.2307/3381267
- Moreno, J. L. (1974). *Die Grundlagen der Soziometrie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 39-91): Emerald Group Publishing Limited.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Creusier, J., & Biétry, F. (2016). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods, 19*(2), 231-254.
- Morin, A. J., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2010). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*.
- Morin, A. J., Vandenberghe, C., Boudrias, J.-S., Madore, I., Morizot, J., & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology, 26*(8), 716-738.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J. S., & Madore, I. (2011). A Multifoci Person-Centered Perspective on Workplace Affective Commitment: A Latent Profile/Factor Mixture Analysis. *Organizational Research Methods, 14*(1), 58-90. doi:10.1177/1094428109356476
- Morin, P. (1991). *Le management et le pouvoir*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review, 8*(3), 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*: Jai Press.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*: JAI Press.
- Morrow, P. C., & Goetz, J. F. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior, 32*(1), 92-111.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior, 34*(1), 40-56.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly, 30*(1), 143-158.
- Moulton, S. (2009). Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness. *Public Administration Review, 69*(5), 889-900. doi:10.1111/j.1540-6210.2009.02038.x
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages*. N.Y.: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mucchielli, A. (2011). *L'identité: «Que sais-je?» n° 2288*: Presses universitaires de France.
- Mucchielli, R. (1991). *L'analyse de contenu*. Paris: ESF Editeur.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence ? Supplementary versus complementary models of fit. *journal of vocationnal behavior, 31*, 268-277.

- Murray, M. A. (1975). Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay. *Public Administration Review*, 35(4), 364-371. doi:10.2307/974538
- Nagel, J. (1994). Constructing ethnicity: Creating and recreating ethnic identity and culture. *Social Problems*, 41(1), 152-176.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. *Handbook for team-based qualitative research*, 2, 137-161.
- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 12(2), 117-136. doi:10.1108/jabs-03-2016-0045
- Nelson, P. C., & Billsberry, J. (2009). The ASA framework as rhetoric. *Green Management Matters : 69th Academy of Management Annual Meeting 2009*.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*: Sage Publications.
- Neubert, M. J., & Wu, C. (2012). Action commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Nizet, J., & Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations: Mintzberg à l'épreuve des faits*: Gaëtan Morin.
- Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), 327-344.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi:10.2307/256404
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly III, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oberfield, Z. W. (2014). *Becoming bureaucrats: Socialization at the front lines of government service*: University of Pennsylvania Press.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 157-169.

- Olsen, J. P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1-24.
- Olsen, J. P. (2008). The ups and downs of bureaucratic organization. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 11, 13-37.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Organisation de coopération et de développement économiques (Paris). (2011). *Améliorer la performance des soins de santé : comment mesurer leur qualité*. Paris: OCDE [diff.:] Editions OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Penguin.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris: La Découverte.
- Overman, S., & Van Thiel, S. (2016). Agencification and Public Sector Performance: A systematic comparison in 20 countries. *Public Management Review*, 18(4), 611-635.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 3-35.
- Paille, P. (2012). Do Coworkers Make the Service Customer? A Field Study in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 28-57. doi:10.1177/0734371x11433881
- Paillé, P. (1997). *Contribution à l'étude du concept d'implication organisationnelle : analyse des expériences d'un changement et mise en perspective du rôle de l'engagement dans l'emploi (une étude exploratoire en milieu hospitalier)*. Toulouse 1.
- Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 52, 31-46.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*(6), 705-711.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, 72(2), 185-204.
- Palier, B., & Surel, Y. (2007). Analyser l'eupéanisation des politiques publiques. *Bruno Palier, Yves Surel*, 39.
- Park, H. M., & Perry, J. L. (2013). The transformation of governance: Who are the new public servants and what difference does it make for democratic governance? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 26-49.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.

- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). "Till Death Us Do Part..." Changing Work Relationships in the 1990s. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 111.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*: Houghton Mifflin.
- Parzefall, M.-R., & Coyle-Shapiro, J. A. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Pasquier, D., & Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*, 24(1), 5-36.
- Pasquier, M., & Fivat, E. (2013). Organisations publiques autonomes ou agences. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 177-191). Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Paunonen, S. V., Ashton, & M, S. (2001). Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81, 524-539. doi:10.1037/0022-3514.81.3.524
- Peccei, R., Bewley, H., Gospel, H., & Willman, P. (2010). Antecedents and outcomes of information disclosure to employees in the UK, 1990-2004: The role of employee voice. *Human Relations*, 63(3), 419-438. doi:10.1177/0018726709348933
- Pedersen, M. J. (2016). A 'Heart of Goal' and the Will to Succeed: Goal Commitment and Task Performance among Teachers in Public Schools. *Public Administration*, 94(1), 75-88.
- Pennaforte, A. (2012). Engagement organisationnel et contrat psychologique: une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question (s) de management*(2), 95-105.
- Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation : an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-23.
- Perry, J., & Wise, L. R. (1990). The motivational basis of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Recascino Wise, L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*(September/October), 681-690.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262.
- Pesch, U. (2008). The publicness of public administration. *Administration & Society*, 40(2), 170-193.

- Pezik, P. (2005). *You shall know a word by the company it keeps. A comparative study of cooccurrence statistics.*
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Phillips, S. D., Friedlander, M. L., Paziienza, N. J., & Kost, P. P. (1985). A factor analytic investigation of career decision-making styles. *Journal of Vocational Behavior*, 26(1), 106-115.
- Phinney, J. S., & Ong, A. D. (2007). Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions. *Journal of Counseling Psychology*, 54(3), 271.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221.
- Pichault, F. (2007). Les tentatives de modernisation des services publics via la GRH : une perspective contextualiste. In S. Guérard (Ed.), *La GRH publique en questions : une perspective internationale* (pp. 205-222). Paris: L'Harmattan.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2008). Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs: Points.*
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 121-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3(4), 471-492.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2003). Evaluating public management reforms: An international perspective. In H. Wollmann (Ed.), *Evaluation in Public-Sector Reform* (pp. 12-35). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*: Oxford University Press, USA.
- Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis.
- Poulsen, B. (2007). The question of roles and identities in public administration. *Scandinavian Political Studies*, 30(4), 469-490.

- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Price, D., & van Dick, R. (2012). Identity and change: Recent developments and future directions. *Journal of Change Management*, 12(1), 7-11.
- Puente-Palacios, K., & de Souza, M. G. S. (2018). Professional self-concept: Prediction of teamwork commitment. *Revista de Psicología*, 36, 2.
- Pupion, P.-C., Pyun, H.-O., Yun, K.-J., Dorbaire, P., Huron, D., Park, J., & Guo, Y. (2017). De la motivation à l'engagement pour le service public: Etude comparative entre la France, la Chine et la Corée du Sud. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(2).
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Rainey, H. G. (2001). Work Motivation. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 19-39). New York: Marcel Dekker.
- Rainey, H. G. (2011). Sampling designs for analyzing publicness: Alternatives and their strengths and weaknesses. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 3), i321-i345.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part 10(2), 447-469.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211. doi:10.1177/0730888491018002004
- Rector, P., & Kleiner, B. H. (2002). Creating productivity in public institutions. *Management Research News*, 25(3), 43-50.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465/AMR.1985.4278960
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.
- Reissner, S. C. (2017). 'We are this hybrid': Members' search for organizational identity in an institutionalized public-private partnership. *Public Administration*.
- Reto, S., & Kaiser, C. (2013). Administrations communales. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.

- Rieder, S. (2001). *Evaluation FLAG. Gesamtbeurteilung*. Berne: Département fédéral des finances.
- Rieder, S., & Schwab, B. (2008). *Umsetzung von FLAG im Bundesparlament. Analyse im Rahmen der Berichterstattung FLAG im Auftrag der Programmleitung FLAG*. Luzern: Interface.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Riketta, M., Van Dick, R., & Rousseau, D. M. (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 85-93.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185. doi:10.1080/10967494.2012.702588
- Ritz, A., Sinelli, P., & Neumann, O. (2016). New Public Management in der Schweiz: Reform-Evaluationen und Stand der Entwicklungen. A. Bergmann, D. Giaouque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz, & R. Steiner, *Praxishandbuch Public Management*, 80-105.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rondeaux, G. (2012). *Identification organisationnelle et changement: les logiques identitaires à l'épreuve du New Public Management*. Université de Liège, Belgique.
- Rouban, L. (2000). Les fonctionnaires face à la vie professionnelle : attentes et représentations. *Revue administrative*(316), 417-428.
- Rouillard, C., & Lemire, L. (2003). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique. *Management international*, 7(4), 1.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998a). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (1998b). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.

- Rousseau, D. M., De Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations: comprendre les accords écrits et non-écrits*: Pearson Education France.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail, concepts et théories*. Les notes du LIRHE. Toulouse.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel (Ed.), *Méthodes & Recherches* (pp. 245-276): De Boeck.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2006). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Rowe, W., & Schelling, V. (1991). *Memory and modernity: Popular culture in Latin America*: Verso Books.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryu, G. (2017). Rethinking Public Service Motivation From the Perspective of Person–Environment Fit: Complementary or Supplementary Relationship? *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 351-368.
- Sabella, A. R., El-Far, M. T., & Eid, N. L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 1002-1024. doi:10.1108/ijoa-08-2015-0900
- Sabella, A. R., El-Far, M. T., & Eid, N. L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 1002-1024.
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206. doi:10.1108/ijpsm-03-2017-0078
- Sainsaulieu, I., & Vinck, D. (2014). Qu'est-ce qu'un ingénieur aujourd'hui. *Lausanne, PPUR*.
- Sainsaulieu, R. (2000). *L'identité au travail* (3e éd., réimpr. ed.). Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (2002). Il n'existe pas de modèle unique de la performance. *entretien in L'Entreprise*(196), 24-26.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions for Organizational Behavior*. Chicago: St Clair Press.
- Saldaña, J. (2009). An introduction to codes and coding. *The coding manual for qualitative researchers*, 3.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*: Sage.
- Salkind, N. J. (2016). *Statistics for people who (think they) hate statistics*: Sage Publications.
- Santos, A. P. (2017). Commitment and entrenchment in public-sector careers: an exploratory and confirmatory study. *Cadernos Gestao Publica E Cidadania*, 22(73), 355-378. doi:10.12660/cgpc.v22n73.56434

- Saurugger, S., & Surel, Y. (2006). L'eupéanisation comme processus de transfert de politique publique. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 13(2), 179-211.
- Savery, L. K. (1991). Perceived and preferred styles of leadership: Influences on employee job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 6(1), 28-32.
- Schaller, T. K., Patil, A., & Malhotra, N. K. (2015). Alternative techniques for assessing common method variance: an analysis of the theory of planned behavior research. *Organizational Research Methods*, 18(2), 177-206.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schedler, K. (1995). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*. Bern: Haupt.
- Schedler, K., & Eicher, A. (2013a). Rapports entre l'administration et la politique. *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Schedler, K., & Eicher, A. (2013b). Rapports entre l'administration et la politique. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2007a). Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research. *International Public Management Review*, 8(1), 186-194.
- Schedler, K., & Proeller, I. (Eds.). (2007b). *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Oxford, UK: Elsevier.
- Schein, E. H. (1978a). *Career dynamics*. Londres: Addison- Westley.
- Schein, E. H. (1978b). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors*: Pfeiffer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (2007). Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management*, 46(4), 583-610. doi:10.1002/hrm.20183
- Schneider, B., Brent, D., & Goldstein, H. W. (2000). Attraction–selection–attrition: Toward a person–environment psychology of organizations. In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.),

- Person–environment psychology: New directions and perspectives (2nd ed.)* (pp. 61-85). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schott, C., Van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.
- Scott, M., & Tribble, C. (2006). *Textual patterns: Key words and corpus analysis in language education* (Vol. 22): John Benjamins Publishing.
- Sedikides, C., Gaertner, L., Sedikides, C., & Brewer, M. (2001). A homecoming to the individual self. *Individual self, relational self, collective self*, 7-24.
- Sekiguchi, T. (2004). Toward a dynamic perspective of person-environment fit. *Osaka Keidai Ronshu*, 55(1).
- Serpe, R. T. (1987). Stability and Change in Self: A Structural Symbolic Interactionist Explanation. *Social Psychology Quarterly*, 50(1), 44-55. doi:10.2307/2786889
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191. doi:10.1111/1748-8583.12096
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). HRM practices and employee commitment: The role of justice. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(2).
- Simon, A., Fall, A., & Carassus, D. (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la «performance RH» en milieu public: une application dans le contexte local. *Gestion et management public*, 3(1), 5-31.
- Simon, H. (1948). *Administrative Behavior*. New York: Mac Millan.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.
- Simonet, D. (2013). New public management and the reform of French public hospitals. *Journal of Public affairs*, 13(3), 260-271.
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1470595812452637.
- Skelcher, C. (2005). *Public-Private Partnerships and Hybridity: Ferline, E.; Lynn, LE; Pollit, C.(2005): Public Management: Oxford University Press.*
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448.

- Sloan, M. M. (2017). Gender Differences in Commitment to State Employment: The Role of Coworker Relationships. *Public Personnel Management*, 0091026017702612.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2015). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70.
- Somers, M., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29(3), 353-365. doi:10.1177/009102600002900305
- Somers, M., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29(3), 353-366.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 443-453. doi:10.1348/096317909x424060
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person–environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 137-187.
- Stanley, L., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). *Commitment profiles and turnover intentions*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187.
- Stavrakakis, Y., Horwarth, D., & Norval, A. (2000). Discourse theory and political analysis. *Identities*.
- Stazyk, E. C. (2010). Crowding out intrinsic motivation? The role of performance-related pay *American University Working Paper*.
- Stazyk, E. C. (2012). Crowding out public service motivation? Comparing theoretical expectations with empirical findings on the influence of performance-related pay. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X12453053.
- Steen, T. (2008). Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management* (pp. 203-222). New York: Oxford University Press.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Review*, 11(1), 13-27.

- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2005). A sociological approach to self and identity. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci - Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138. doi:10.1027//1015-5759.18.2.123
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management. *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Stokey, E., & Zeckhauser, R. (1978). *Primer for policy analysis*: WW Norton.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1997). *Grounded theory in practice*: Sage publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing Grounded Theory*: Sage publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: Academic Press Fribourg.
- Stryker, S. (1968). Identity Saliency and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research. *Journal of Marriage and the Family*, November 558-564.
- Stryker, S. (2002). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*: Blackburn Press.
- Stryker, S. (2003). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Caldwell, N.J: The Blackburn Press.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982). Commitment, Identity Saliency, and Role Behavior: Theory and Research Example. In W. Ickes & E. S. Knowles (Eds.), *Personality, Roles, and Social Behavior* (pp. 199-218): Springer New York.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1994). Identity saliency and psychological centrality: equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57(1), 16-35.
- Swailles, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178. doi:10.1111/1468-2370.00082
- Swailles, S. (2004). Commitment to change - Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204. doi:10.1108/00483480410518040

- Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(38), 209-228.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*: Sage.
- Thoenig, J.-C. (2000). L'aventure des réformes administratives est aussi une affaire de professionnalisme. In Y. Emery (Ed.), *L'administration dans tous ses états* (pp. 163-173). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 451-471. doi:10.1002/job.209
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Tonge, R., Coombs, H., & Batcheler, M. (2010). Police and Performance Related Pay: An exploratory Study of Rewarding Individual Performance in the Police Service. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 8(1), 21-33.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 61-106.
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tyler, T., & Blader, S. (2013). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*: Routledge.
- Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 135-154. doi:10.3917/rldi.047.0135
- Ulrich, D., Losey, M. R., & Lake, G. (Eds.). (1997). *Tomorrow's HR Management*. New York: Wiley & Sons.
- Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations loi 1901: un passage par les contingences de l'implication*. PhD Dissertation, IAE de Lille, France.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon-Turneau, A.-L. (2010). *The Three-component model and the multiple commitments of volunteers*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. In R. J. Vallerand & E. E. Thill (Eds.), *Introduction à la psychologie de la motivation* (pp. 3-39). Laval (Québec): Editions Etudes vivantes - Vigot.
- Van de Voorde, K. (2009). HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective. *Tilburg: Tilburg University*.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 0149206316632058.
- Van den Broeck, A., & Parker, S. K. (2017). Job and Work Design. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Van der Wal, Z., DeGraaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? A comparative empirical study on the differences and similarities between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-192.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 207-228.
- Van Rossenberg, Y., Klein, H., Asplund, H., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., . . . Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment : key questions and directions. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- van Vianen, A. E. M., Hamstra, M. R. W., & Koen, J. (2016). Person-environment fits as drivers of commitment. *Handbook of Employee Commitment*, 275-288.
- Vandenabeele, W. (2005, 31.08-03.09). *Government calling : Public Service Motivation as s decisive factor for government employment*. Paper presented at the Reforming the public sector : what about the citizens ?, Bern.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation : an institutional approach. *Public Management Review*.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vandenabeele, W., & Hondelghem, P. D. A. (2005). *Values and motivation in public administration: Public Service Motivation in an international comparative perspective*. Paper presented at the

- Joint EGPA-ASPA Conference : Ethics and integrity of governance - The first transatlantic dialogue, Leuven (Belgium).
- Vandenabeele, W., & Horton, S. (2007). The evolution of the British Public Service Ethos: A historical institutional approach in explaining change. In L. Huberts, C. Jurkiewicz, & J. Maesschalck (Eds.), *Ethics and Integrity of Governance: perspectives accross frontiers*. Cheltenham: Elgar.
- Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Cerase, F. P., Egger-Peitler, I., Hammerschmid, G., . . . Ritz, A. (2008). *Comparing Public Service Motivation within various Europe Countries: do institutional environments make a difference?* . Paper presented at the EGPA
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.
- Vandenberghe, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels. *Telescope*, 12(2), 1-10.
- Vandenberghe, C. (2012). Organizational commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2014). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 0149206314559779.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Vandenberghe, C., & Stanley, L. (2012). Statistical and methodological challenges for commitment researchers: issues of invariance, change accross time, and profile differences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Varone, F. (2006). L'administration fédérale. In U. Klöti, P. Knoepfel, H. Kriesi, W. Linder, Y. Papadopoulos, & P. Sciarini (Eds.), *Handbuch der Schweizer Politik* (pp. 289-316). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Varone, F. (2013). Structures et organisations administratives : introduction. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Véniard, A. (2011). Implication et employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Revue Management & Avenir*(49), 84.
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12. doi:10.1186/1478-4491-12-35
- Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2002). Latent class cluster analysis. *Applied latent class analysis*, 11, 89-106.

- Vernhet, A. C., Commeiras, N., & Desmarais, C. (2014). Organizational commitment: in sickness and in health? The results of a qualitative study. *Revue de gestion des Ressources Humaines*(4), 3-25.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New Public Management Values and Person-Organization Fit: A socio-psychological Approach and Empirical Examination among Public Sector Personnel. *Public Administration*, 86(1), 111-131.
- Villeneuve, J. P. (2013). Citoyens et management public : transformation des rôles. In A. Ladner, Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone F. (Ed.), *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation*: Jossey-Bass.
- Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (2010). *Public Management and Performance: Research Directions*: Cambridge University Press.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 333-349. doi:10.1006/jvbe.1993.1023
- Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM trends and challenges*, 35-65.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Wasti, S. A. (2016). *Understanding commitment across cultures: an overview*.
- Watson, B. (2001). Report: A New Deal? Understanding the Psychological Contract. *Public Money and Management*, 21(3), 57-60.
- Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*. Paris: Le Seuil.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, d. M., & Shore, L. M. (2012). Social Influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Weber, M. (1922). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Weber, M. (1950). *Le savant et le politique*. Paris.
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. Londres: McMillan.
- Weber, M. (1968). The routinization of charisma. *Economy and society*, 1.
- Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Weber, M. (2013). *Le savant et le politique*: Presses Électroniques de France.

- Wei, Y.-C., Han, T.-S., & Hsu, I.-C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631-1648.
- Weiner, B. (1972). Theories of motivation: From mechanism to cognition.
- Welsch, H. P. (1981). Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089. doi:10.1177/001872678103401205
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International journal of selection and assessment*, 12(3), 252-261.
- White, G. (1999, 4-5 March). *Flexibility in Remuneration in Public Administration: A European Overview*. Paper presented at the Colloquium organised by the European Institute for Public Administration, Maastricht.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Whyte, W. H. (2002). *The Organization Man*. 1956. Philadelphia: U of Pennsylvania P.
- Wicht, P. (2017). *Organizational choices in the delivery of local public services in Switzerland*. (Ph.D.), University of Lausanne.
- Widmer, P. (2010). *Dans quelle mesure l'administration fédérale est-elle compétitive sur le marché du travail ? Perspective des étudiants et jeunes professionnels du droit*. Lausanne, Lausanne.
- Widmer, T., & Rieder, S. (2003a). Institutional change in Swiss cantons: A contribution to describing and explaining institutional reforms. *Swiss Political Science Review*, 9(1), 201-232.
- Widmer, T., & Rieder, S. (2003b). Schweizer Kantone im institutionellen Wandel. Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung institutioneller Reformen. *Swiss Political Science Review*, 9(1), 201-232.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Control and communication in the animal and the machine*: Wiley New York.
- Williams, H. M., Rayner, J., & Allinson, C. W. (2012). New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2615-2629.
- Wisard, N. (2007). Le statut de la fonction publique en mutation : contrat de droit public et individualisation des conditions de travail. In Y. Emery & D. Giauque (Eds.), *Dilemmes de la GRH publique*. Lausanne: Editions Loisirs et Pédagogie.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*.
- Wong, C., Zhang, C., & Mountfield, E. (2003). Toward a future vision of public service unit reform in China: an analytical framework. *background paper for the Study on Public Service Unit Reform*, The World Bank, Washington, DC, August, 29.

- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610. doi:10.1080/09585192.2011.561967
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wyser, C. (2008). Impact des nouveaux outils de gestion sur la perception de l'éthique, des dilemmes et des choix comportementaux des agents publics: étude comparative du personnel soignant de deux centres de traitement de réhabilitation (CTR). *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*(16/2), 87-118.
- Wyser, C. (2013). Ethique dans la fonction publique. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 446-459). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447.
- Yang, F. H., Wu, M., Chang, C. C., & Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265-278. doi:10.1177/009102601104000306
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK. *Career Development International*, 3(2), 56-61.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.