



HAL
open science

L'impact de l'employabilité sur la fidélité des collaborateurs : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle. Le cas de la fonction publique territoriale

Romain Moretti

► To cite this version:

Romain Moretti. L'impact de l'employabilité sur la fidélité des collaborateurs : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle. Le cas de la fonction publique territoriale. Gestion et management. Université Pascal Paoli, 2018. Français. NNT : 2018CORT0016 . tel-03476797

HAL Id: tel-03476797

<https://theses.hal.science/tel-03476797>

Submitted on 13 Dec 2021

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.



UNIVERSITE DE CORSE-PASCAL PAOLI
ECOLE DOCTORALE ENVIRONNEMENT ET SOCIETE
UMR 6240 LISA



Thèse présentée pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Soutenue publiquement par

ROMAIN MORETTI

le 01 décembre 2018

**L'impact de l'employabilité sur la fidélité des collaborateurs : le rôle
du sentiment d'efficacité personnelle. Le cas de la fonction
publique territoriale**

Directeurs :

M. Soufyane Frimousse, Dr-HDR, Université de Corse.
M. Jean-Marie Peretti, PREM, Université de Corse.

Rapporteurs :

M. Jean-Michel Plane, Pr, Université Montpellier 3.
M. Marc Bidan, Pr, Université de Nantes.

Jury

M. Soufyane Frimousse, Dr-HDR, Université de Corse.
M. Jean-Marie Peretti, PREM, Université de Corse.
Mme Delphine Lacaze, Pr, Université Aix-Marseille.
M. Jean-Michel Plane, Pr, Université Montpellier 3.
M. Marc Bidan, Pr, Université de Nantes.
Mme Delphine Rosier-Bereni, Dr, Université de Corse.

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui m'ont aidé et encouragé.

Mes remerciements se dirigent tout d'abord vers mon directeur de recherche, Monsieur Soufyane FRIMOUSSE, par ses précieux conseils et son humanisme il a su me guider tout au long de ce travail. Qu'il soit remercié pour sa générosité et sa disponibilité permanente. Je souhaite également lui témoigner toute ma reconnaissance et ma fidélité.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à mon co-directeur de recherche, le Professeur Jean-Marie PERETTI. Ses conseils et ses encouragements m'ont permis d'initier et d'achever cette recherche. Je le remercie infiniment.

Je remercie les Professeurs Jean-Michel PLANE et Marc BIDAN qui ont manifesté leur intérêt pour ce travail en acceptant d'être rapporteurs dans le jury de soutenance. Leurs remarques me seront très utiles pour la suite. Je remercie également le Professeur Delphine LACAZE, ainsi que Madame Delphine ROSIER-BERENI de prendre part au jury de soutenance.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Monsieur Abdelaziz SWALHI pour sa très grande disponibilité et les nombreux conseils qu'il m'a transmis en matière de traitement statistique des données.

Les entretiens menés au cours de cette recherche et les réponses recueillies par questionnaire m'ont permis de réaliser ce travail. Je remercie tous les élus et les agents de l'ex-Conseil Départemental de la Haute-Corse pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette étude et le temps qu'ils ont accepté de consacrer pour répondre à mes questions.

Je remercie Marlène PUJOL pour ses relectures et le temps qu'elle a dédié à rendre ce travail meilleur.

Je tiens à remercier mes amis pour les différentes aides prodiguées tout au long de ces années. La liste est longue et chacun, à sa manière, a contribué à la réalisation de ce travail, qu'ils en soient ainsi remerciés.

Je terminerai avec mes remerciements les plus affectueux pour mes parents qui ont toujours su m'écouter et qui ont toujours cru en moi. Je remercie très tendrement ma sœur et mon frère pour leur soutien inconditionnel.

Mes pensées les plus affectueuses et les plus tendres se dirigent vers Lauranne qui m'a compris, accompagné et soutenu tout au long de ce parcours. Je lui suis entièrement reconnaissant.

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u>	9
1. UN CONTEXTE HYBRIDE : DU PUBLIC VERS LE PRIVE.....	10
2. DE LA PROBLEMATIQUE AU CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE	11
3. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	12
4. LA DEMARCHE EMPIRIQUE CHOISIE.....	16
5. LES INTERETS DE LA RECHERCHE.....	17
6. LE PLAN DE LA THESE	18

<u>PREMIÈRE PARTIE : DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ À LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES COLLABORATEURS VIA LE PRISME DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE : UN ÉTAT DE L'ART</u>	20
---	-----------

<u>INTRODUCTION</u>	21
----------------------------------	-----------

<u>CHAPITRE 1 : LA PRÉSENTATION DES CONCEPTS</u>	23
---	-----------

1. L'EMPLOYABILITE.....	25
2. LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE.....	39
3. LA FIDELITE ORGANISATIONNELLE	47

<u>CHAPITRE 2 : DES CONCEPTS EN MAL DE SENS</u>	58
--	-----------

1. L'EMPLOYABILITE OU LA PRECARITE INSTITUTIONNALISEE DE L'EMPLOI	59
2. LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE OU LA QUETE DU SENS	68
3. L'EMPLOYABILITE ET LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, DEUX CONCEPTS A RAPPROCHER	74

<u>CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE UTILISE</u>	80
---	-----------

1. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET L'EMPLOYABILITE	81
2. L'APPROCHE PAR LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES	92
3. L'APPROCHE THEORIQUE PAR LA PSYCHOLOGIE.....	101

<u>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</u>	111
--	------------

<u>DEUXIÈME PARTIE : LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES AGENTS EMPLOYABLES : UNE RÉALITÉ EMPIRIQUE</u>	115
--	------------

<u>INTRODUCTION</u>	116
----------------------------------	------------

<u>CHAPITRE 4 : DE LA NATURE DES RAISONNEMENTS A LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE</u>	118
---	------------

1. LA PRESENTATION DU TERRAIN : UNE ETUDE AU SEIN DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA HAUTE CORSE	119
--	-----

2. L'APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE	130
3 LA POSTURE METHODOLOGIQUE	138
<u>CHAPITRE 5 : DU TRAITEMENT DES DONNÉES À L'ANALYSE DES RÉSULTATS</u>	157
1. LE TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES.....	158
2. L'ANALYSE DES DONNEES QUANTITATIVES	183
3. LES RESULTATS DE LA DEMARCHE QUALITATIVE	201
<u>CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION GÉNÉRALE ET LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE</u>	213
1. LES SPECIFICITES DU CONTEXTE	214
2. LA DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS	215
3. LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	223
<u>CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE</u>	236
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	238
1. LES PRINCIPAUX RESULTATS	238
2. LES APPORTS DE LA RECHERCHE	239
3 LES LIMITES	244
4 LES PERSPECTIVES	246
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	248
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	270
<u>TABLE DES SCHEMAS.....</u>	275
<u>ANNEXES</u>	276

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Une étude réalisée en 2017¹ met en lumière les évolutions de la fonction ressources humaines (FRH) à travers l'analyse de ce que les recruteurs choisissent de mentionner dans les offres d'emploi diffusées sur leurs sites à dix ans d'intervalle en 2005 et en 2015. Elle souligne en particulier la volonté d'accentuer la proximité avec les collaborateurs. Ces derniers sont considérés comme des « clients internes ». Cette transformation se matérialise par l'évolution des compétences requises et notamment la forte progression de la notion « d'accompagnement ». Désormais, l'organisation accompagne le développement des compétences de ses membres afin de les fidéliser. Elle suscite alors leur motivation, leur engagement et leur implication pour ce faire. Ce constat caractérise l'évolution du secteur privé, mais qu'en est-il dans la sphère publique ?

Depuis les années 1970-1980, nombre de pays (États-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, France, etc.) mettent en place des réformes pour pallier les dysfonctionnements de l'état et notamment l'inertie et l'immobilisme de la bureaucratie wébérienne. Toutes ces réformes sont empreintes d'une tendance majeure, le Nouveau Management Public (NMP) - *New Public Management* - (Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992). L'idée principale de ce courant est d'adapter à la sphère publique les méthodes de management du secteur privé, jugées plus efficaces. Le NMP, par sa conception décentralisée, favorise l'autonomie, la flexibilité et la réactivité, dans le but d'atteindre les résultats fixés. Cette approche du management public, orientée vers la performance, permet de répondre aux exigences actuelles de la fonction publique territoriale.

Le NMP fait l'objet d'une littérature abondante évoquant ses avantages et ses inconvénients, sa pertinence et ses paradoxes (Lynn, 1998 ; Aucoin, 1990 ; Hood, 2000 ; Bellini et al., 2018). Il positionne « le client » au centre de l'organisation, ce qui induit de multiples transformations sur la gestion des ressources humaines (Rondeaux, 2008). Peters et Savoie (2001) précisent que ces principes et ces outils constituent une nouveauté pour l'organisation publique.

Ce travail s'inscrit pleinement dans le courant du NMP, cependant il admet qu'un simple transfert des principes et des méthodes issus de la sphère privée vers le secteur public ne

¹ Apec/ANDRH, Évolution de la fonction à travers les offres d'emploi de l'Apec, octobre 2017.

garantit pas nécessairement la performance de l'administration. Noguera (2010) souligne à ce titre que les organisations privées accusent des dysfonctionnements nuisant à l'implication des collaborateurs et pouvant conduire à la faillite de l'entité. Selon l'auteur, le NMP n'implique pas un transfert mécanique des principes et des méthodes relevant de la sphère privée vers le secteur public, mais requiert une observation rigoureuse des comportements et des spécificités du contexte public afin d'optimiser le transfert.

1. Un contexte hybride : du public vers le privé

Le rôle de la fonction publique territoriale est d'apporter un service public au plus proche des usagers. Le contexte européen et international astreint désormais les administrations locales à des exigences de performance, d'efficacité, d'efficience, de rapidité et à une attente grandissante des administrés. L'évolution de la fonction publique territoriale est caractérisée par l'inflation de textes juridiques, ainsi que les mutations économiques, sociales, politiques, juridiques et technologiques auxquelles elle est confrontée. Le transfert des compétences de l'État vers les collectivités locales entraîne une modification organisationnelle des institutions locales et établit de nouvelles pratiques managériales.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'a pas immédiatement été au cœur des préoccupations, la priorité fut donnée aux évolutions juridiques et administratives (Bodiguel, Garbar et Supiot, 2000). Néanmoins, les agents connaissent une évolution de leur métier et de leur responsabilité. Les tâches professionnelles requièrent des niveaux de qualification de plus en plus importants et des compétences de plus en plus spécifiques. L'action publique locale se complexifie et nécessite de s'entourer d'un personnel impliqué et motivé.

« L'hypermodernisme » décrit par Plane (2008), caractérisé par l'incertitude et un changement perpétuel de plus en plus complexe, semble peu à peu gagner le secteur public.

Certes la fonction publique n'est pas soumise à une « hypercompétition », mais la conjoncture de ces dernières décennies l'oblige à tendre vers « l'hyperoptimisation » de ses ressources. Ce phénomène est en prise directe avec l'essor de nouvelles aspirations individuelles, l'activité professionnelle apparaît désormais comme une possibilité de développement personnel et d'accomplissement de soi (Plane, 2008). L'implication et la motivation sont alors les fruits de l'identification professionnelle. Dans ce contexte, la fidélité organisationnelle ne peut être caractérisée par l'ancienneté du collaborateur, mais davantage par l'engagement affectif de ce dernier. Ce constat est matérialisé par une évolution profonde du contrat psychologique et

impose de considérer les attentes de chacun afin de faire correspondre durablement les intérêts individuels et organisationnels.

Le développement de l'employabilité et la fidélisation des collaborateurs employables au sein de la fonction publique territoriale semblent dorénavant essentiels pour satisfaire les usagers et répondre aux exigences de performance grandissantes de l'action publique. Ces précisions nous amènent à formuler la problématique de cette recherche.

2. De la problématique au choix du terrain de recherche

Le développement de l'employabilité au sein de la fonction publique territoriale agit-il sur la fidélité des collaborateurs ?

Quel est le rôle du sentiment d'efficacité personnelle ?

En France, le NMP s'est diffusé progressivement dans l'organisation publique en séduisant les hauts fonctionnaires d'État. La légitimité et l'expansion de ce courant furent permises grâce aux expérimentations pratiquées dans les collectivités territoriales et au transfert graduel et négocié des compétences (Bezes, 2009). « L'hybridation » du NMP au sens de Hae-Ok Pyun (2013) offre aux collectivités locales un ensemble de compétences permettant de répondre aux changements environnementaux, d'appliquer les réformes et d'accomplir leurs nouveaux rôles tout en poursuivant leur objectif principal, en l'occurrence l'intérêt public.

La fonction publique territoriale doit faire face à des défis majeurs. Il s'agit principalement de la maîtrise de l'évolution des effectifs, de l'attractivité et de l'adaptation des collaborateurs aux évolutions des missions des collectivités territoriales, ainsi que de la mutualisation des services. La loi NOTRe (Nouvelle Organisation du Territoire de la République), qui propose une nouvelle organisation territoriale de la République en substituant à la clause de compétence générale « des compétences précises confiées par la loi à un niveau de collectivité », s'inscrit dans le courant du NMP à travers la mutualisation des moyens et la quête du résultat.

En Corse elle se matérialise par la création de la Collectivité Unique de Corse, à travers la fusion des Conseils Départementaux de Haute Corse et Corse du Sud avec la Collectivité

Territoriale de Corse. Ce projet inédit pose des questions de restructuration majeures. L'incertitude et l'anxiété qui l'englobent poussent certains collaborateurs à envisager des réorientations de carrière, tandis que d'autres accentuent leurs formations afin d'anticiper et surmonter les changements à venir. Dans la mesure où l'individu est le moteur du changement (Quinn, 1980 ; Alter, 2010 ; Cyert et March 1970 ; Autissier et Moutot, 2015), le développement de l'employabilité et la fidélisation des collaborateurs employables apparaissent comme des étapes essentielles pour l'organisation qui souhaite tendre vers la mutualisation des moyens et le transfert des compétences. Ce constat nous a conduits à opter pour le Conseil Départemental de Haute-Corse pour réaliser cette étude.

3. Le positionnement de la recherche

3.1 De la théorie du capital humain à l'approche basée sur les ressources

L'individu est au cœur de la relation entre l'organisation et son environnement. À travers ses ressources et ses actions, il permet à la structure d'interagir avec son milieu. L'étude du comportement individuel appose deux logiques d'action : béhavioriste et cognitive. Il convient alors de préciser le positionnement général de cette recherche.

La théorie du capital humain fut développée par Gary Becker (1964), pour qui l'éducation et la formation constituent des investissements que le sujet effectue rationnellement afin de constituer un capital productif. L'investissement relève d'un arbitrage entre les coûts (coûts directs et d'opportunités) et les gains qu'il génère. Les différences d'investissement en capital humain sont donc à l'origine des écarts entre les individus sur le marché de l'emploi. Selon Flamholtz et Lacey (1981), les compétences, l'expérience et la connaissance constituent une valeur pour l'organisation dans la mesure où elles lui permettent d'être productive et de s'adapter à son environnement ; ainsi, les collaborateurs forment le capital humain de l'organisation. La valeur du capital humain ne peut être entièrement mobilisée que par la coopération des individus (Jackson et Schuler, 1995).

La principale limite de cette théorie est de considérer la rationalité des acteurs dans un sens uniquement économique, visant systématiquement à améliorer les bénéfices et réduire les pertes. Or quel individu passe son temps à maximiser ses bénéfices et minimiser ses coûts ? A-t-il toujours une information totale pour prendre la meilleure décision ? Réalise-t-il toujours la bonne anticipation ? La rationalité impacte indéniablement le comportement humain mais les affects, l'instinct, les interprétations et perceptions de l'individu jouent

également un rôle majeur.

L'approche basée sur les ressources, développée par Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) etc. étudie les ressources spécifiques, permettant à l'organisation de se démarquer et recherche à l'intérieur de l'organisation les racines de l'avantage concurrentiel. Cette conception ayant fait l'objet de critiques (Priem et Butler, 2001), trois extensions sont devenues incontournables dans la littérature pour dépasser le côté statique et rétrospectif de l'approche : l'approche basée sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1990) selon laquelle les routines organisationnelles jouent le rôle de liant entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rentes (Sanchez, 2000), l'approche basée sur la connaissance qui considère que les notions de connaissances individuelles et d'apprentissage (Grant, 1996) permettent une utilisation optimale des ressources et capacités, enfin, l'approche fondée sur les capacités dynamiques qui souligne l'importance de la capacité à renouveler ses compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement (Teece et al., 1997). L'approche basée sur les ressources, contrairement à la théorie du capital humain, révèle la rationalité limitée des acteurs. Teece et al., (1994) présentent les membres de l'organisation comme les dépositaires et créateurs des routines organisationnelles, à travers l'apprentissage ou l'absorption de nouveaux membres. Plus récemment, Johnson et Hoopes (2003) soulignent que les différences de croyances des managers peuvent entraîner des écarts durables de performance. Les capacités organisationnelles et dynamiques d'une organisation reposent sur les actions de ses collaborateurs, elles sont le fruit des interactions entre l'individu et son environnement et mobilisent des ressources et compétences particulières. L'apprentissage est donc le moteur de l'organisation et justifie son existence. Il permet à la structure de surmonter la rationalité limitée des acteurs et de s'adapter à l'évolution permanente de l'environnement.

Notre étude se situe dans le courant de l'approche basée sur les ressources, dans la mesure où le développement de l'employabilité se présente comme une capacité dynamique permettant à l'individu d'acquérir de nouvelles ressources et compétences (en fonction de ses perceptions et interprétations), afin de répondre aux évolutions environnementales.

Ce positionnement vient nuancer la théorie du capital humain, en modérant le concept de rationalité économique de l'action individuelle et en soulignant le rôle des affects, perceptions

et interprétations de l'environnement sur les déterminants du comportement humain. Cette posture contraste avec les approches du comportement individuel réalisées par les théories du choix rationnel et l'école du Choix Public, qui sont au cœur du NPM (Dunleavy et Hood, 1994). L'approche cognitive de ce travail met l'accent sur les représentations de l'individu et considère les motivations altruistes des collaborateurs. La motivation de service public (MSP), qui est définie par Perry et Wise (1990) comme une « *prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques* », invite à s'interroger sur les particularismes de la sphère publique et ouvre de nouvelles perspectives concernant le management des ressources humaines, centrées sur la mobilisation et l'engagement des agents afin de tendre vers la performance du secteur public.

3.2 La présentation des concepts

Les évolutions environnementales amènent des changements organisationnels profonds, allant jusqu'à modifier la relation d'emploi. Selon Hofaidhllaoui et Roger (2014), l'évolution du contrat psychologique explique l'importance accrue accordée à la notion d'employabilité. Le chemin de carrière « classique » a laissé place à un mode de carrière « nomade » (Sullivan, 1999)², où le collaborateur devient « entrepreneur ». Pour rester compétitives, les organisations doivent dorénavant assurer l'évolution de leurs membres. Dans ce contexte, l'employabilité se présente comme la nouvelle sécurité de l'emploi et comme une source d'avantage concurrentiel. Ce concept n'en demeure pas moins paradoxal en offrant aux collaborateurs l'opportunité d'une carrière sans frontière. La question de la fidélité organisationnelle devient alors essentielle, afin de faire rimer employabilité, flexibilité et performance.

Au regard de la problématique de cette recherche, l'approche retenue est *l'employabilité-développement*. Cette dernière est essentiellement interne à l'organisation et considère les employeurs et les employés à travers une relation gagnant-gagnant. Le développement des compétences individuelles favorise la performance et l'adaptabilité de l'organisation face aux évolutions environnementales. Selon cette approche basée sur les ressources, l'employabilité apparaît comme le point d'équilibre du contrat psychologique, dans la mesure où la promesse

² Cité par Guerrero (2001).

d'employabilité se substitue à la promesse de sécurité d'emploi et motive le collaborateur à affûter sans cesse ses compétences pour répondre à l'incertitude ambiante.

Dès la fin du XIXe siècle, la GRH associe la fidélité à une relation paternaliste liant le collaborateur à son organisation. « *Uni et fidèle comme les membres d'une grande famille* » (Fombonne, 2001, p. 129), ces derniers sont nourris et logés chez l'employeur et ne peuvent quitter l'organisation sans son autorisation (Dolleans et Dehove, 1953). La fidélité était considérée comme la contrepartie de l'attention portée aux employés. Désormais, la fidélité est fondamentale pour assurer le maintien et le développement des ressources humaines, dans l'optique d'obtenir des avantages concurrentiels.

Néanmoins dans un contexte de carrière nomade, comment peut-on faire concorder employabilité et fidélité ?

Dans cette recherche, nous proposons le sentiment d'efficacité personnelle. Ce concept s'appuie sur la théorie sociocognitive et la notion d'interaction. Il renvoie aux perceptions que les personnes ont de leur capacité à organiser et réaliser un ensemble d'actions requises pour atteindre un résultat escompté (Bandura, 1986), mais également aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur leur environnement (Wood et Bandura, 1989). Selon Bandura (2010), l'influence de l'environnement sur le comportement reste essentielle, cependant, contrairement à l'idéologie des théories behavioristes, le facteur cognitif occupe une place centrale pour l'auteur. Il souligne que l'individu ne se contente pas de répondre à des stimuli, il les interprète et réagit en fonction de ses perceptions. Le développement de l'employabilité apparaît comme une source de fidélité, dans la mesure où il renforcerait le sentiment d'efficacité personnelle des membres de l'organisation. Afin de fidéliser les collaborateurs employables, l'organisation devrait alors considérer les interactions entre l'environnement, l'individu et son comportement.

Plusieurs questions se posent et nous guideront lors de la revue de littérature : pourquoi les collaborateurs acceptent-ils désormais d'investir des ressources personnelles pour obtenir la sécurité de l'emploi ? Dans quelle mesure une organisation qui développe l'employabilité peut attendre en retour la fidélité de ses collaborateurs ? Comment le développement de l'employabilité peut-il conduire à la fidélité organisationnelle, à travers le sentiment

d'efficacité personnelle ?

4. La démarche empirique choisie

Après avoir analysé les fondements conceptuels, il convient de préciser l'approche retenue. La nature et la finalité de la recherche impactent la manière de conduire celle-ci. Nous spécifierons l'architecture choisie pour appréhender l'objet de recherche, en précisant notre positionnement épistémologique et la démarche méthodologique adoptée.

4.1 L'approche épistémologique

En sciences de gestion, trois grands paradigmes épistémologiques sont couramment identifiés : les paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes (cf. Chapitre 3).

L'approche épistémologique guide le chercheur dans sa démarche de production d'une connaissance. Elle lui permet d'exprimer sa considération du monde et reflète sa façon d'aborder les faits et les données auxquels il est confronté au cours de ses travaux.

Ce n'est qu'au fur et à mesure des questionnements et de l'avancement de la recherche que nous fûmes en mesure de cerner le positionnement épistémologique de cette étude. Cette approche par tâtonnements (Denzin et Lincoln, 2011) argue que les positionnements épistémologique et méthodologique ne sont pas donnés à priori mais sont largement influencés par les questions posées et le contexte de la recherche.

Ce travail s'inscrit dans la posture du positivisme « aménagé », dans la mesure où nous constatons que les phénomènes sont observables dans la réalité mais restent intimement liés aux représentations des acteurs.

4.2 La démarche méthodologique

Trois raisonnements découlent de l'approche épistémologique : le raisonnement hypothético-déductif consistant à déduire le degré de validation d'hypothèses préalablement émises, le raisonnement inductif à travers lequel le chercheur analyse une relation en s'appuyant sur des exemples afin de généraliser les résultats pour les futures observations et le raisonnement abductif qui conduit le chercheur à formuler des hypothèses qui apparaissent les plus plausibles.

Cette étude combine positivisme et interprétativisme à travers sa volonté de tester et vérifier, mais aussi de préciser et comprendre le phénomène étudié. Le raisonnement initial relève d'une démarche hypothético-déductive : les hypothèses sont formulées à partir de la revue de

littérature et sont testées et vérifiées lors de la démarche empirique. Il bascule ensuite dans une logique inductive et envisage de préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche, afin de saisir la problématique dans son ensemble.

Les raisonnements adoptés dessinent l'architecture du travail. Cette recherche s'inscrit dans le courant des démarches mixtes, consistant à combiner des méthodes qualitatives et quantitatives. Weick (1979) souligne que si une méthodologie simple est mobilisée pour appréhender un environnement complexe, seule une partie de la réalité peut être révélée. La démarche quantitative, réalisée en amont auprès des collaborateurs, souhaite mettre en lumière la structure sociale de l'objet de recherche, tandis que la démarche qualitative, réalisée en aval auprès des supérieurs hiérarchiques, s'attarde sur les processus sociaux sous-jacents du phénomène.

La triangulation adoptée dans ce travail permet initialement de vérifier les hypothèses et de généraliser les résultats, avant d'offrir une analyse multiniveau testant la robustesse des traitements statistiques et générant potentiellement de nouvelles hypothèses de recherche.

5. Les intérêts de la recherche

La réalisation de ce travail présente un triple intérêt : théorique, méthodologique et managérial.

- Du point de vue théorique, aucune recherche n'a eu pour objet d'appréhender l'impact du sentiment d'employabilité sur la fidélité organisationnelle des agents de la fonction publique territoriale, via le sentiment d'efficacité personnelle. La grande majorité des travaux sur l'employabilité se situe dans une approche behavioriste et tente d'identifier les conditions essentielles à son développement (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012 ; Zgoulli et al. 2016 ; Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Hategekimana, 2004). Cette étude considère le caractère proactif de l'individu et s'inscrit dans une conception cognitive. Elle souhaite analyser l'impact de ce concept sur l'individu et sur son comportement.
- Sur le plan méthodologique, la plupart des recherches réalisent une analyse qualitative exploratoire. Cette étape est primordiale lorsque les concepts sont nouveaux et/ou mal identifiés dans la littérature. La richesse des travaux sur les notions mobilisées et la complexité de la problématique nous orientent vers la réalisation d'une analyse quantitative en amont permettant de tester et vérifier les hypothèses émises lors de la partie théorique. La phase quantitative est suivie d'une analyse qualitative en aval favorisant l'essor des phénomènes sous-jacents de l'objet d'étude. Les approches

quantitatives et qualitatives ainsi combinées permettent d'accroître la perception du phénomène étudié et d'augmenter la validité de cette recherche.

- Ce travail s'inscrit dans le courant du NMP et contribue à l'hybridation du secteur public, il ambitionne d'adapter à l'organisation publique territoriale des outils et/ou des pratiques issus de la sphère privée. La valeur ajoutée managériale de ce travail ne réside pas dans la simple transposition d'outils et/ou de pratiques d'un secteur à l'autre : il aspire à acclimater ces dernières aux caractéristiques et spécificités du contexte d'étude afin de répondre aux besoins des agents territoriaux.

6. Le plan de la thèse

Ce travail s'articule autour de deux grandes parties : la recherche d'une explication théorique aboutissant à la conception d'un modèle de recherche et la démarche empirique qui ambitionne de tester et de vérifier les hypothèses émises, ainsi que préciser et comprendre les phénomènes sous-jacents de l'objet d'étude.

La première partie présente les fondements théoriques à travers trois chapitres.

Le premier chapitre explore les concepts d'employabilité, d'auto-efficacité et de fidélité organisationnelle. L'objectif est d'approfondir ces notions au regard de notre problématique.

Le second chapitre consiste à prendre du recul vis-à-vis des concepts mobilisés. Il révèle notamment les dérives actuelles de l'employabilité et présente le sentiment d'efficacité comme un vecteur de sens pour l'individu. Ce chapitre s'interroge sur la pertinence de rapprocher les notions d'employabilité et de sentiment d'efficacité personnelle.

Le troisième chapitre présente le cadre théorique de la recherche. Il étudie les relations conceptuelles à partir des théories mobilisées. Ce chapitre permet de préciser les hypothèses et de construire le modèle de recherche qui sera testé.

La seconde partie concerne la démarche empirique. Elle regroupe également trois chapitres.

Le quatrième chapitre présente le contexte de l'étude et ses spécificités. Il précise la posture épistémologique adoptée, ainsi que la méthodologie retenue pour répondre à la problématique de ce travail.

Le cinquième chapitre présente le traitement et les résultats des démarches quantitative et qualitative.

Enfin le sixième chapitre permet de discuter des apports de cette recherche et de présenter les implications managériales, théoriques et méthodologiques. Le schéma suivant expose la structure générale de la thèse.

Schéma n° 1 : La structure générale de la thèse

Première partie : Du développement de l'employabilité à la fidélité organisationnelle des collaborateurs via le prisme de sentiment d'efficacité personnelle : un état de l'art.

Chapitre 1 : La présentation des concepts.

Chapitre 2 : Des concepts en mal de sens.

Chapitre 3 : Le cadre théorique.

Deuxième partie : La fidélité organisationnelle des agents employables : une réalité empirique.

Chapitre 4 : De la nature des raisonnements à la méthodologie adoptée.

Chapitre 5 : Du traitement des données à l'analyse des résultats.

Chapitre 6 : La discussion générale et les implications de la recherche

PREMIÈRE PARTIE :
DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ À LA
FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES
COLLABORATEURS VIA LE PRISME DU
SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE : UN
ÉTAT DE L'ART.

INTRODUCTION

La première partie de ce travail est consacrée à l'étude des concepts ainsi qu'au cadrage théorique du modèle de recherche. Une analyse de la littérature est conduite sur l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Elle permet de saisir les éléments constitutifs de ces notions et de situer notre recherche dans le cadre de l'approche basée sur les ressources.

Cette étude s'attache également à questionner les concepts mobilisés. Elle souligne notamment les dérives de l'employabilité et le rôle essentiel du sentiment d'efficacité personnelle comme vecteur de sens. La question du rapprochement de ces deux concepts comme source de congruence est posée. Cette prise de recul favorise l'interrogation du chercheur en sciences de gestion sur l'impact de son travail pour l'individu, l'organisation et la société.

Une analyse du changement organisationnel est réalisée à travers l'étude des paradigmes du changement. Elle permet de saisir l'évolution du contrat psychologique et positionne l'employabilité dans un nouveau rôle stratégique en soulignant la nécessité de fidéliser les collaborateurs employables.

Cette étude remet en cause la rationalité économique des individus, telle que présentée dans la théorie du capital humain, et propose une approche cognitive à travers la théorie des ressources. L'étude de l'objet de recherche s'appuie sur la théorie de conservation des ressources, la théorie de l'échange social et la théorie sociocognitive. Ces dernières permettent d'étudier les perceptions et interprétations des collaborateurs vis-à-vis de l'évolution du contrat psychologique. Elles favorisent l'analyse des interactions entre employabilité, sentiment d'efficacité personnelle et fidélité organisationnelle.

Nous abordons le comportement du collaborateur comme une attitude rationnelle, influencée par les perceptions et représentations de l'individu et non comme la conséquence mécanique d'une stimulation. Ainsi, le développement de l'employabilité et la fidélité organisationnelle ne sont pas issus d'une logique rationnelle, purement économique, mais dépendent des perceptions et interprétions du collaborateur. L'environnement impacte les croyances et le

comportement de l'individu, qui à son tour impacte l'environnement par ses croyances et son comportement.

Le cheminement intellectuel de la recherche académique vise à poser les bases conceptuelles du modèle de recherche. Ceci fait l'objet du premier chapitre. Le second chapitre présente le cadre théorique, avec tout d'abord une approche issue des ressources humaines, sollicitant la théorie de conservation des ressources et la théorie de l'échange social, puis une approche psychologique permettant de mobiliser la théorie sociocognitive.

La conclusion de la première partie présente le modèle de recherche et les hypothèses, qu'il conviendra de tester et vérifier dans la partie empirique de ce travail.

CHAPITRE 1 :

LA PRÉSENTATION DES CONCEPTS

Introduction

L'essor de la société « cognitive » a fait évoluer le contrat psychologique et a transformé le concept d'employabilité, il se positionne dorénavant comme la nouvelle sécurité de l'emploi. Développer l'employabilité est vital pour l'organisation dans la mesure où il s'agit d'une source d'avantages concurrentiels. Ce concept reste cependant paradoxal puisqu'il offre aux collaborateurs l'opportunité de carrière nomade. Ainsi la problématique, pour les organisations qui investissent dans « la compétence », est de fidéliser les collaborateurs employables. Nous proposons le sentiment d'efficacité personnelle (ou sentiment d'auto-efficacité) comme source de fidélité organisationnelle. La causalité triadique réciproque de Bandura (2010) révèle que l'organisation qui développe l'employabilité favorise le sentiment personnel d'efficacité de ses collaborateurs et obtient en retour leur fidélité. Le développement de l'employabilité et la fidélisation des collaborateurs employables se présentent comme des capacités dynamiques, dans la mesure où elles permettent à l'organisation de s'adapter aux transformations environnementales. Elles sont actionnées par les membres de l'organisation, selon une logique rationnelle, issue des perceptions et interprétations de ces derniers.

Il semble difficile d'affirmer que le développement de l'employabilité est homogène et systématique chez les collaborateurs. L'environnement et le vécu de l'individu apparaissent comme des variables déterminantes pour tendre vers une posture apprenante. En répondant aux attentes du collaborateur, le sentiment d'employabilité impacte les croyances et modifie les perceptions, il renforce le sentiment d'auto-efficacité et favorise la motivation et la fidélité organisationnelle.

Ce premier chapitre est consacré à l'étude des variables du modèle de recherche.

Tout d'abord l'employabilité, qui est un concept multidimensionnel, émerge comme une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation et comme la nouvelle sécurité de l'emploi pour le collaborateur. Nous l'étudierons à partir de la cartographie de Mercier (2011) et spécifiquement à travers les axes employabilité interne/externe et employabilité individuelle/collective.

Ensuite, le sentiment d'efficacité personnelle se présente comme un concept systémique développé par le psychologue Albert Bandura dans les années 1970. Il fut mobilisé dans de nombreux domaines tels que l'éducation, la santé, le sport, etc. mais très rarement en gestion. Il convient ainsi au préalable d'énoncer une définition, avant d'identifier les sources du sentiment d'efficacité personnelle, et de le situer au regard de notre domaine d'étude : le milieu professionnel.

Enfin, la fidélité organisationnelle a fait l'objet de peu de recherches malgré le contexte de guerre des talents et d'employabilité « stratégique ». Les mutations environnementales ont fait évoluer ce concept, initialement porté par une vision paternaliste, vers une approche basée sur les ressources. Cette partie mobilise des éléments de définition afin de situer ce travail sur ce thème.

Ce chapitre offre des clés de compréhension pertinentes et permet de cerner les principaux concepts qui seront mobilisés au long de ce travail.

1. L'employabilité

Nous rappellerons brièvement l'évolution du concept pour aboutir à l'approche contemporaine, puis nous mobiliserons la cartographie de Mercier (2011) afin de nous situer dans ce champ.

1.1 L'évolution de l'employabilité

L'employabilité est un terme vaste, il semble donc opportun de rappeler succinctement les grandes périodes de débat autour de ce concept, afin de saisir plus largement sa signification contemporaine.

1.1.1 L'approche classique

Jusque dans les années 1940, le concept est dichotomique et différencie les individus aptes à l'emploi, auxquels il est possible de proposer un emploi stable, et les « inemployables », relevant alors de la charité et de l'aide sociale. Il instaure un clivage afin d'éviter que les « inaptes » non motivés, travailleurs occasionnels, indisciplinés et instables ne viennent constituer de faux chômeurs (Gazier, 1989, 1990). Est donc employable celui qui peut et veut travailler régulièrement.

La seconde phase d'évolution majeure de l'employabilité se situe dans la période 1960 – 1980. La priorité est alors d'accroître l'employabilité fonctionnelle. Elle s'intéresse à l'adaptation ou à la réadaptation des handicapés : on parle d'employabilité socio-médicale. Durant cette période, l'employabilité émerge en France. Elle est centrée sur le collectif et les flux entre chômage et emploi. L'employabilité de flux étudie la vulnérabilité et la rapidité à sortir du chômage. Cette seconde phase fait ressortir le caractère hétérogène du concept.

1.1.2 L'approche contemporaine

À la fin des années 1980, l'employabilité devient un élément de gestion et de politique sociale des entreprises (Finot 2000). Le concept est désormais dynamique et interactif : les collaborateurs doivent s'adapter sur le marché du travail interne et/ou externe pour être et/ou rester employable. On distingue alors :

- L'employabilité de performance, qui est la capacité à extraire une rémunération sur le marché du travail.
- L'employabilité initiative, qui pointe la responsabilité individuelle à mobiliser ses capacités et un réseau relationnel pour améliorer sa position sur le marché du travail.
- L'employabilité interactive, qui est la capacité d'un individu à obtenir un emploi en tenant compte de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail.

Le concept s'enrichit et se complexifie, générant de fait des changements majeurs dans la gestion des ressources. Dans l'approche contemporaine toutes les personnes sont impactées par l'employabilité, il s'agit « d'entreprendre » sa carrière.

L'organisation fournit à ses collaborateurs les moyens d'acquérir des compétences valorisées sur le marché du travail, afin qu'ils puissent s'adapter aux fluctuations environnementales et qu'elle obtienne des avantages concurrentiels.

Le concept, qui a souvent pris un sens unidimensionnel et statistique, est dorénavant dépassé par une conception à la fois dynamique et multidimensionnelle. Il convient désormais de préciser notre approche.

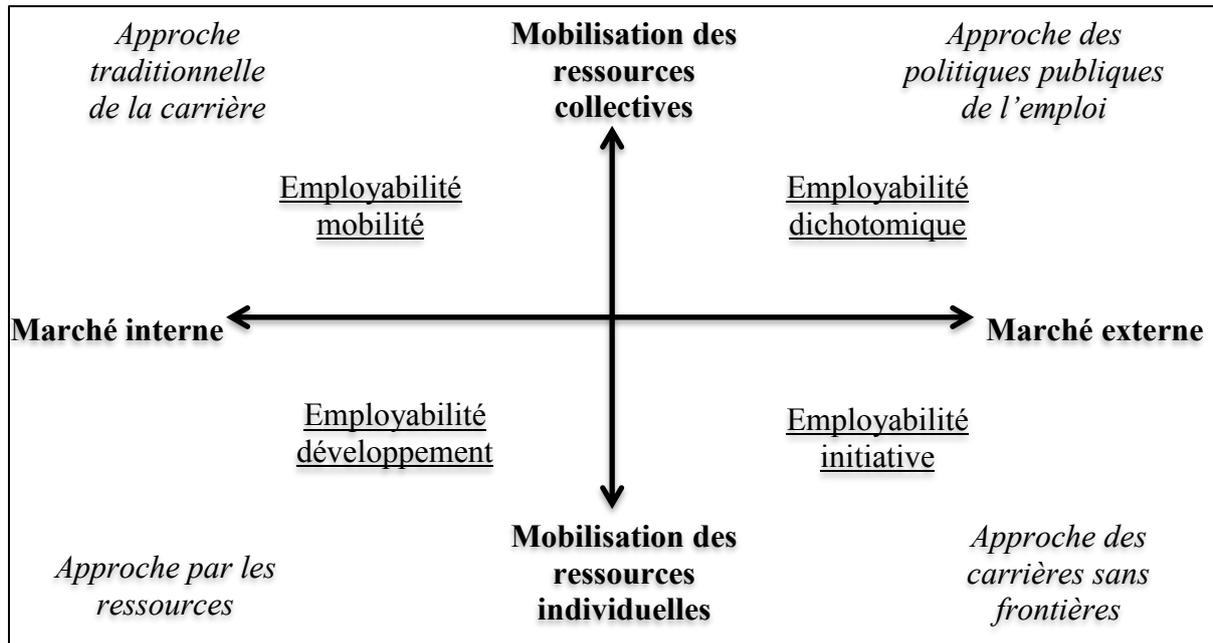
1.2 L'employabilité : un concept multidimensionnel

L'employabilité fut mobilisée par les médecins, les statisticiens, les politiques de l'emploi, les travailleurs sociaux ou encore les gestionnaires des ressources humaines. Nous soulignerons préalablement le caractère multidimensionnel du concept, avant de présenter l'approche retenue.

1.2.1 Les définition(s) du concept

Mercier (2011) propose une cartographie de l'employabilité en deux axes, individuelle / globale et interne / externe, soulignant par là même son caractère multidimensionnel. Nous utiliserons cette cartographie pour situer ce travail.

Schéma n° 2 : La cartographie de l'employabilité



Mercier (2011).

1.2.1.1 L'approche individuelle

À travers cette dimension, le collaborateur a la responsabilité de son employabilité, il est l'entrepreneur de lui-même dans la mesure où il doit construire sa carrière.

La revue de littérature suivante expose les définitions de l'employabilité portant fondamentalement sur les qualités et les caractéristiques de l'individu.

Pelosse et al. (1996) décrivent l'employabilité comme « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement* » (Pelosse et al. 1996, p. 7). Cette disposition est alors fonction de l'expérience, des compétences transférables, de la volonté d'anticipation, de l'autonomie et de l'information dont chacun dispose pour orienter ses choix.

Barkatoolah (2000) définit l'employabilité comme la capacité de l'individu à réaliser les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Selon cet auteur, l'employabilité se manifeste à travers :

- La capacité à rester dans un emploi.
- La capacité à se déplacer vers des emplois proches ou voisins, dans le même secteur d'activité.
- La capacité à changer d'emploi, d'entreprise ou de secteur professionnel.

Kluytmans et Ott (1999), présentent trois dimensions du concept d'employabilité :

- Les connaissances et les compétences sont des éléments décisifs pour faire face à l'évolution et à la disparition de certains emplois.
- La mobilité géographique ou l'adaptation aux changements d'emplois, de conditions et de lieux de travail.
- La connaissance du marché du travail, nécessitant l'utilisation de réseaux formels et informels, ainsi qu'un échange régulier d'informations pour saisir les opportunités et se valoriser sur le marché de l'emploi.

Pour ces auteurs l'employabilité est basée sur la compétence.

Fugate et al. (2003 et 2008) considèrent l'employabilité comme une adaptation active et spécifique au travail, permettant aux individus d'être capables d'identifier et saisir des opportunités de carrière. Cette approche repose sur trois dimensions :

- L'identité de carrière, correspondant à une représentation des diverses expériences et aspirations professionnelles.
- L'adaptation personnelle, qui fait référence à la volonté et l'habileté d'adaptation face au changement. Elle va dépendre des prédispositions de l'individu : l'optimisme dans le travail, la propension à apprendre, l'ouverture aux changements, le locus de contrôle interne, le sentiment d'efficacité générale ou la résilience au travail et dans sa carrière.
- Le capital humain et social : le capital humain représente l'habileté d'un individu à réaliser certaines tâches efficacement. Le capital social favorise et étend l'habileté individuelle par l'identification et la réalisation des opportunités d'emploi.

Les auteurs considèrent initialement que l'employabilité est l'interface entre l'individu, son environnement et le marché du travail (Fugate et al. 2003). Elle se présente comme un

construit psychosocial englobant les caractéristiques individuelles et favorisant l'adaptation cognitive et le comportement.

Plus récemment (Fugate et al., 2008), la dimension interactive disparaît au profit d'une « prédisposition » à « l'adaptation personnelle », faisant essentiellement appel à des caractéristiques psychologiques individuelles qui interagissent les unes avec les autres.

L'étude du concept permet alors d'anticiper les comportements.

Van der Heijde et Van der Heijden (2005) définissent l'employabilité comme l'acquisition et l'accomplissement permanents de l'emploi grâce à une utilisation optimale des compétences. Selon ces auteurs, la compétence individuelle est une combinaison des qualités techniques, sociales et personnelles portées sur cinq dimensions :

Schéma n° 3 : Les dimensions de l'employabilité

Dimensions de l'employabilité	Définitions	Concepts mobilisés
L'expertise professionnelle	Les connaissances et les compétences liées au domaine professionnel.	Capital social ; la connaissance et la connaissance métacognitive ; la compétence ; la connaissance ; la reconnaissance sociale ; « <i>les flexperts</i> ».
L'anticipation et l'optimisation	La préparation et l'adaptation aux changements à venir d'une manière professionnelle et créative, tout en recherchant les meilleurs résultats.	L'adaptation active et proactive
La flexibilité personnelle	La capacité de s'adapter facilement à toutes sortes de changements sur le marché interne et externe du travail sans que cela ne concerne directement le domaine de l'emploi.	Adaptabilité réactive
L'esprit collectif	La participation à des groupes de travail et la performance au sein de ces groupes tels que l'entreprise, les équipes, les communautés professionnelles et d'autres réseaux, la connaissance, les expériences, les feelings, les objectifs.	Le comportement de citoyenneté organisationnelle, le capital social
L'équilibre	Le compromis entre les intérêts personnels du salarié opposés aux intérêts de l'employeur et vice-versa.	Contrat psychologique ; échange social ; soutien organisationnel perçu.

Zgoulli et Swalhi (2016).

Cette conceptualisation de l'employabilité est fondée sur les compétences et intègre la notion de contexte. Zgoulli et Swalhi (2016) soulignent que l'élaboration de l'employabilité par les compétences repose sur la théorie des ressources, mais aussi sur les modèles de ressources humaines dits « soft » et « hard » (Guest, 1987, Storey, 1997). Le modèle « soft » est associé aux relations humaines. Il se réfère au concept d'engagement, à l'origine de l'autorégulation et de la confiance. Cette dimension est également rattachée aux objectifs de flexibilité et

d'adaptabilité, soulignant l'importance de la communication dans la gestion des ressources humaines. Le modèle « hard », se concentre sur la cohérence des pratiques de ressources humaines avec l'ajustement stratégique. Il s'agit d'acquérir et de conserver des compétences clefs au sein de l'organisation, grâce à des politiques de gestion des ressources humaines appropriées, favorisant des avantages concurrentiels durables (Barney, 1991).

Zgoulli et Swalhi (2016) valorisent les dimensions individuelles et organisationnelles de la conceptualisation de l'employabilité fondée sur les compétences.

Cette approche rejoint la notion d'apprenance en s'inscrivant dans le concept d'employabilité durable. Ce dernier est défini par Bericler (2009, p. 100) comme « *la capacité d'un individu, à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique* », il s'appuie sur des « compétences durables » qui peuvent être de trois types : transversale générale, transversale d'apprentissage ou cognitive, transversale de mobilité.

1.2.1.2 L'approche globale

L'employabilité collective repose sur l'introduction des facteurs contextuels et organisationnels. Elle n'exclut pas pour autant l'individu qui demeure un élément central du concept.

La revue de littérature suivante porte fondamentalement sur les caractéristiques collectives de l'employabilité :

Kleinman et West (1998) soulignent que l'inemployabilité est le résultat d'une combinaison complexe de facteurs tels que le système éducatif, le marché du travail, les procédures de recrutement et les politiques économiques mises en place par le gouvernement. Selon ces auteurs, si l'employabilité est déterminée par des caractéristiques individuelles, comme les compétences, elle dépend aussi de macro-facteurs économiques et sociaux. L'employabilité désigne « *la correspondance entre l'offre et la demande sur le marché du travail en termes de quantité et de qualité* » (Kleinman et West, 1998, p.174).

Selon Hillage et Pollard (1998), l'employabilité est la capacité à être suffisamment mobile sur le marché du travail pour réaliser ses potentiels à travers un emploi durable (Hillage et Pollard, 1998). Cette conception conserve l'importance des qualités individuelles en y ajoutant une dimension contextuelle. L'employabilité est construite à travers quatre dimensions, où les éléments individuels et contextuels sont en interaction :

- Les atouts d'employabilité : ils représentent l'ensemble des connaissances, des compétences et des attitudes individuelles.
- Le déploiement : il porte sur la conscience de ses qualités et de ses limites professionnelles, ainsi que la connaissance du marché du travail à l'initiative des décisions de carrière.
- La présentation : c'est la capacité à vendre ses compétences et à convaincre les employeurs de ses qualités professionnelles.
- Le contexte : il englobe des facteurs individuels (comme l'âge, la situation familiale, le sexe, etc.) et des facteurs contextuels (tels que l'attitude des employeurs, la situation du marché du travail, etc.).

Cette approche multidimensionnelle et dynamique souligne l'action des facteurs socio-économiques, des caractéristiques personnelles et de l'interaction entre les deux.

Evans et al. (1999) suggèrent une vision de l'employabilité divisée en deux parties, l'offre et la demande. L'offre se compose principalement de qualités individuelles telles que les compétences transférables, la motivation pour rechercher un emploi, la mobilité individuelle, l'accès à l'information, l'extension et la nature des autres barrières personnelles à l'emploi.

La demande est constituée de facteurs externes pouvant influencer le niveau d'employabilité individuelle : l'attitude des employeurs par rapport aux chômeurs, l'offre et la qualité de la formation et de l'éducation, la disponibilité d'autres formes d'assistance pour les demandeurs d'emploi défavorisés, la mesure dans laquelle le système d'imposition et avantages élimine avec succès les effets pervers de l'indemnisation, les opportunités d'emploi dans l'économie locale.

Finot (2000) et Hategekimana (2002) considèrent l'employabilité comme l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources nécessaires pour permettre au collaborateur de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entité, dans des délais et des conditions raisonnables.

De Grip et al. (2004) abordent l'employabilité dans une perspective sectorielle. Ils souhaitent mesurer et comparer l'employabilité de la main-d'œuvre dans différents secteurs industriels et développent l'indice sectoriel d'employabilité pour ce faire.

Les auteurs définissent l'employabilité comme « *la capacité et la volonté d'être et de rester attractif sur le marché du travail (facteurs rattachés à l'offre) en réagissant aux modifications des tâches et du cadre de travail et en les anticipant (facteurs relatifs à la demande), cette capacité et cette volonté étant favorisées par les instruments de valorisation des ressources humaines qui lui sont offerts (par les institutions) » (De Grip et al. 2004, p. 216).*

McQuaid et Lindsay (2005) ne proposent pas de définition explicite. Pour ces derniers, l'employabilité est un concept dépendant de facteurs individuels, de circonstances personnelles et de facteurs externes.

- Les facteurs individuels englobent essentiellement les attributs et compétences d'employabilité, les variables démographiques, la condition physique, la recherche d'emploi, l'adaptabilité et la mobilité.
- Les circonstances personnelles sont constituées par des facteurs contextuels et autres conditions de ménage ayant une influence sur les opportunités d'emploi.
- Les facteurs externes portent sur la demande d'emploi et l'assistance à l'emploi.

La particularité de ce cadre d'analyse réside dans sa distinction entre les facteurs individuels et les circonstances personnelles. Les auteurs réaffirment l'importance de détailler les aspects individuels de l'employabilité, sans omettre l'influence des facteurs externes.

1.2.1.3 L'employabilité interne

Cette dimension est orientée vers l'organisation et sur sa politique de gestion des ressources humaines en matière d'employabilité.

Pour Dany (1997), l'employabilité interne permet de développer au sein de l'organisation un petit noyau de spécialistes à hauts potentiels permettant à l'entité d'exceller et percer sur de nouveaux marchés. Le positionnement de l'organisation repose intégralement sur les compétences de ce petit noyau de collaborateurs, il convient alors pour l'organisation de le fidéliser et de développer ses compétences en fonction de la contingence.

Selon Barjou (1997), l'employabilité interne recherche la flexibilité des compétences, afin de favoriser les reconversions professionnelles internes en fonction de l'évolution des besoins de l'entité. L'organisation développe l'employabilité interne à travers des parcours transversaux

et rompt ainsi avec une logique de promotion verticale devenue obsolète. Le collaborateur doit pouvoir rattacher ses compétences et ses projets avec les grandes orientations de son organisation.

1.2.1.4 L'employabilité externe

L'employabilité externe est orientée vers le marché du travail. Elle concerne les caractéristiques extérieures à l'organisation.

Dany (1997) et Finot (2000) considèrent que l'employabilité externe relève de la responsabilité individuelle, dans la mesure où la politique de gestion des ressources humaines spécifique à l'organisation porte sur l'employabilité interne. Le collaborateur doit prendre l'initiative de son développement « externe ». Ces auteurs perçoivent le changement organisationnel comme une opportunité que l'individu doit saisir en développant son employabilité et en conservant ainsi une valeur ajoutée sur le marché du travail. Il pourra alors profiter des possibilités offertes par le marché externe et interne.

Finot (2000) souligne que la mobilité, les processus d'évaluation et la formation favorisent le développement de l'employabilité. Toutefois selon l'auteur, le rôle de l'organisation ne consiste pas uniquement à mettre à disposition des outils, elle doit également offrir au collaborateur une visibilité afin qu'il puisse se positionner sur le marché de l'emploi interne mais aussi externe. Cette vision donne au collaborateur des perspectives de carrière et l'oriente, en fonction de ses représentations, dans le développement de son employabilité.

Pour Barjou (1997), la mobilité externe est une source de compétences nouvelles qui contribue à l'amélioration de la « valeur marchande » de l'individu sur le marché du travail. La notion de « valeur marchande » est rattachée à l'employabilité externe, cependant le développement de l'employabilité interne peut conduire à l'acquisition de compétences valorisées également à l'extérieur de l'organisation. Barjou (1997) considère donc que si les attentes en matière d'évolution de rémunération ou de carrière ne peuvent être satisfaites en interne, le collaborateur sollicitera son employabilité externe pour rebondir. Le risque pour l'organisation est alors un départ non souhaité.

Cette dimension révèle la vision marchande de l'employabilité. Selon Becker (1964), le capital humain doit être entretenu et actualisé, afin d'être « vendu » le plus chèrement

possible par l'individu. Suivant cette idéologie, le collaborateur est responsable de son degré d'employabilité. Souvent avancée comme un palliatif au chômage, l'employabilité apparaît dans le discours économique et politique comme une injonction adressée aux collaborateurs de prendre en charge la construction et l'entretien de cette responsabilité individuelle (Tiffon et al., 2017). Selon Tiffon et al. (2017), à défaut de réduire le chômage, l'employabilité permet de profiter des « effets vertueux » du chômage de masse. Celui-ci permet d'externaliser une grande part des coûts de socialisation et de formation des nouvelles générations au monde du travail, il permet de disposer d'une main-d'œuvre flexible et bon marché et il favorise la mobilisation et le conformisme des collaborateurs aux attentes de l'organisation. Les auteurs décrivent une exploitation du chômage de masse, à travers « *l'employabilité* ».

Malgré ces dérives, l'employabilité favorise l'interaction entre l'action et la connaissance et s'offre comme une ressource pour l'organisation et ses membres.

Cette revue de littérature souligne le caractère multidimensionnel et ambigu du concept. Dans un contexte où l'employabilité se présente comme la nouvelle sécurité de l'emploi et une source d'avantage concurrentiel, l'employabilité n'est pas interne ou externe, individuelle ou globale, elle est interne et externe, individuelle et globale.

L'organisation qui favorise l'apprentissage en simple boucle (individuel) et double boucle (globale) facilite l'émergence de capacités organisationnelles (interne) et dynamiques (externe), sources d'avantages concurrentiels.

L'individu en tant qu'entrepreneur de sa carrière (interne et externe) doit développer ses compétences (individuelles) et rechercher le contexte (global) optimal pour ce faire.

Ces définitions révèlent également une confusion entre l'employabilité d'une part et le développement de l'employabilité d'autre part.

1.2.2 L'employabilité et le développement de l'employabilité : une distinction importante

De nombreux auteurs ne proposent pas de définitions précises de ce qu'ils entendent par le terme employabilité. Ils utilisent des concepts comme le développement de l'employabilité, la politique d'employabilité, etc. pour apporter une définition.

À travers l'approche individuelle, l'employabilité apparaît comme l'expression d'une « habileté individuelle ». Les éléments qui caractérisent les qualités individuelles sur le

marché du travail et de l'emploi sont essentiels. L'employabilité est un état dynamique d'adaptation de l'individu avec son environnement professionnel.

Dans l'approche collective, les auteurs soulignent les qualités et attributs individuels et ajoutent le contexte. Ces éléments relèvent de la politique de développement de l'employabilité. Les auteurs de cette approche conceptualisent l'employabilité comme le fruit d'un processus et pas uniquement comme un attribut individuel.

En contribuant à la fidélité des collaborateurs, le développement de l'employabilité apparaît comme une capacité dynamique permettant de faire face aux évolutions environnementales. Mercier (2011) nous offre alors une grille de lecture pertinente pour préciser notre approche de l'employabilité.

1.3 La cartographie de la recherche

La cartographie de Mercier (2011) permet de situer ce travail entre employabilité interne / externe, elle positionne l'étude entre : organisation et marché du travail, alors que l'employabilité individuelle / collective oriente la recherche entre : l'individu et le groupe.

1.3.1 L'employabilité interne versus employabilité externe

Selon Baruel Bencherqui et al. (2012), l'employabilité ne doit pas être perçue comme une action charitable de l'organisation. Bien qu'elle représente une source de coûts immédiats pour la structure, l'employabilité s'inscrit pleinement au sein de la stratégie de l'entité par les dimensions d'attractivité et de fidélisation qu'elle promeut. Ainsi, la fidélisation des collaborateurs employables s'inscrit dans une logique de retour sur investissement. L'intérêt pour une organisation qui développe l'employabilité de ses membres est de les fidéliser afin d'obtenir des avantages concurrentiels. L'employabilité apparaît aussi comme la nouvelle sécurité de l'emploi et le point d'équilibre du nouveau contrat psychologique. Elle affiche ainsi une dimension individuelle et organisationnelle.

La considération des attentes individuelles se présente comme une nécessité pour toute organisation qui entend développer l'employabilité. À défaut, les collaborateurs pourraient envisager de satisfaire leurs attentes à l'extérieur, y compris chez la concurrence. L'approche cognitive de cette étude souligne l'importance de concilier les intérêts individuels et organisationnels, pour fidéliser les collaborateurs employables et acquérir une « maîtrise » sur l'employabilité externe.

1.3.2 L'employabilité individuelle vs l'employabilité collective

Cette étude est orientée vers l'individu. Elle remet en cause l'automaticité des réponses et considère le comportement comme le résultat d'un phénomène cognitif rationnel et proactif. Hofaidhllaoui et Roger (2014) rappellent les trois dimensions de l'employabilité individuelle mises en évidence par la littérature.

Les attitudes sont présentées par Allport (1935) comme une posture mentale de préparation à l'action, agencée par l'expérience et exerçant une empreinte directive et dynamique sur le comportement. Peretti (2015) précise cette définition en ajoutant qu'il s'agit d'une réaction préférentielle et récurrente, favorable ou défavorable, vis-à-vis d'une personne, un objet, une action, une affirmation ou une situation. Cette perspective souligne le caractère proactif et l'adaptabilité du collaborateur employable et nous amène vers la seconde dimension : les traits de personnalité.

Selon Fugate et al. (2003), il s'agit d'une d'adaptabilité active spécifique au travail et permettant aux collaborateurs d'identifier et de réaliser des opportunités de carrière à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle met en lumière la rationalité de l'individu et le considère comme le gestionnaire de sa carrière.

La dernière dimension s'appuie sur la théorie des ressources, elle porte sur les compétences. Selon Van Der Heijden et Van Der Heijde (2006), les avantages concurrentiels se construisent principalement par l'attraction et la rétention de collaborateurs compétents, ainsi que par des politiques adéquates d'investissement en capital humain. Les compétences de l'individu apparaissent comme des ressources, assurant la pérennité de l'organisation et offrant aux collaborateurs des opportunités de développement de carrière. L'employabilité individuelle est déterminante dans l'animation des capacités organisationnelles et dynamiques. Les conditions de réussite de ces dernières dépendent des perceptions, des interprétations et des attentes des collaborateurs.

Notre étude se situe dans la troisième perspective. Nous adopterons la conceptualisation de l'employabilité de Van Der Heijden et Van Der Heijde (2006) pour trois raisons principales. Tout d'abord, ces auteurs abordent l'employabilité comme une réponse au changement permanent, ce qui correspond parfaitement au contexte de notre recherche. Ensuite, ils font état des facteurs individuels et organisationnels et tout comme dans ce travail, ils envisagent le collaborateur comme un être proactif. Enfin, Van Der Heijden et Van Der Heijde (2006) positionnent l'employabilité comme une catégorie de ressources susceptible de renforcer la

performance de l'organisation. À travers la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 2001), nous envisageons l'employabilité comme une catégorie de ressources susceptibles d'harmoniser les intérêts individuels et organisationnels.

Cette recherche ne s'intéresse pas aux dimensions ou aux déterminants de l'employabilité (employabilité versus développement de l'employabilité), mais à leurs impacts sur l'individu. Le sentiment d'employabilité évalue les perceptions du collaborateur et permet de situer le collaborateur vis-à-vis de ce concept.

Nous pouvons nous demander si la perception d'employabilité impacte la perception de soi ?
Si le sentiment d'employabilité favorise le sentiment d'efficacité personnelle ?

2. Le sentiment d'efficacité personnelle

Selon Bandura (2010), la perception d'efficacité est un déterminant majeur du comportement, les individus orientent leur existence à partir des croyances en leur efficacité personnelle. Le sentiment d'efficacité personnelle constitue la conviction d'un individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités. Ce concept considère la proactivité et la rationalité limitée des acteurs (ont-ils toutes les informations pour être totalement rationnels?). En renforçant le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur, l'organisation façonne les perceptions et interprétations, ainsi que le comportement de ce dernier. Nous abordons dans un premier temps le sentiment d'efficacité personnelle à travers l'œuvre de son auteur, puis nous présentons les sources du sentiment d'efficacité personnelle. Enfin nous situons ce concept systémique dans le contexte de cette étude.

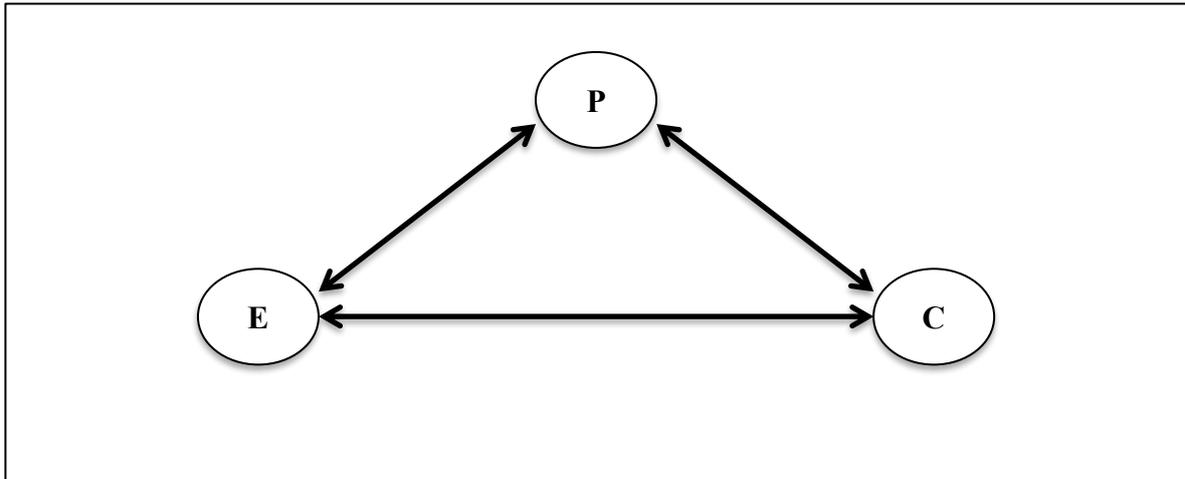
2.1 La présentation du concept

Le sentiment d'efficacité personnelle (ou auto-efficacité) s'insère dans un ensemble théorique plus large : la théorie sociale cognitive. Cette dernière a donné lieu à de nombreuses recherches dans des domaines tels que l'éducation, la santé, le sport, etc. (Bandura, 2010). Qu'en est-il de la gestion des ressources humaines ?

2.1.1 La théorie sociocognitive

Considérant que les théories comportementalistes, et plus particulièrement celles ayant trait au conditionnement, offrent une explication incomplète du comportement humain en ne tenant pas compte de l'influence des éléments sociaux, l'auteur propose une théorie du fonctionnement humain centrée sur l'idée que le comportement, en plus d'être influencé par des éléments externes, est également régulé au sein de l'individu. Ce dernier fait preuve d'auto-réflexion et d'auto-organisation et exerce un contrôle sur le déroulement de sa vie. Selon cette théorie, le comportement (C) serait la manifestation de l'interaction entre l'individu (P) et son environnement (E). L'auteur schématise cette triangulation à travers le modèle de réciprocité causale triadique.

Schéma n° 4 : La réciprocité causale triadique



Bandura (2010).

Grâce à ses capacités cognitives (mémoire, abstraction, représentation, etc.), l'individu est en mesure d'ajuster son comportement face à un événement et d'influer sur celui-ci en œuvrant sur le cours de sa vie et de ses actions : il s'agit de l'agentivité humaine (Bandura 2010). L'auteur remet en cause l'automatisme de l'action et considère l'individu comme un acteur apte à adapter son comportement en fonction des informations qu'il perçoit. La cognition propre à chacun joue le rôle d'un tiers médiateur entre l'environnement et le comportement. Ce phénomène triangulaire sous-tend les notions de capacité organisationnelle et dynamique, issues de la théorie des ressources. Les collaborateurs, considérés comme un ensemble de ressources, adopteront un comportement interactif et proactif au sein d'un environnement stimulant.

Nous estimons que le sentiment d'employabilité impacte le sentiment d'efficacité personnelle lorsque l'organisation accompagne le développement de l'employabilité de mesures favorisant la motivation et la satisfaction des attentes du collaborateur.

2.1.2 Le sentiment d'efficacité personnelle et la motivation

À travers la théorie sociocognitive, l'effort apparaît comme un déterminant du sentiment de maîtrise ressenti par l'individu. Le sentiment d'efficacité personnelle lui permet, grâce à un jeu de rétroactions, de spécifier ce qu'il vise, de quels moyens il possède pour y parvenir et dans quelle mesure il sera capable de réussir.

L'effort constitue une variable d'ajustement, s'il juge qu'elle peut le conduire à obtenir ce qu'il désire. Grâce à cette capacité, les collaborateurs sont capables de soutenir et de diriger leurs actions.

Lorsque l'individu ne possède pas un sentiment d'efficacité personnelle élevé, il sera prompt à abandonner face aux difficultés. Au contraire, celui qui ne doute pas de ses capacités, sera motivé et intensifiera ses efforts pour atteindre son but. L'auteur approfondit la notion d'autorégulation chez l'homme en ne la limitant pas à un simple système de contrôle négatif. L'individu n'est pas seulement porté dans ses actions par la recherche d'une réduction entre le but souhaité et l'état actuel. Il existe également un système d'autorégulation positif qui tend non plus à réduire un écart, mais à en créer. L'individu qui atteint son objectif aura tendance à se fixer un challenge supérieur en évaluant la faisabilité de la tâche à accomplir.

Le sentiment d'efficacité personnelle est soumis à la rationalité limitée des acteurs, dans la mesure où les croyances reposent sur les perceptions et interprétations de chacun, et non pas sur une information totale de la situation. Mais qu'est-ce que le sentiment d'efficacité personnelle ?

2.1.3 Les fondements du sentiment d'efficacité personnelle

Bandura (1986) estime qu'il existe cinq capacités fondamentales chez l'être humain qui affecte sa motivation, ses sentiments et ses actions.

La symbolisation permet à l'individu de traiter un grand nombre d'informations de manière simultanée dans le but d'organiser ses actions. Le langage constitue un exemple de représentation symbolique de la pensée.

L'anticipation aide l'individu à prévoir et à se fixer des objectifs.

Les individus ont également la capacité d'apprendre à partir de l'observation qu'ils font de leurs pairs (apprentissage vicariant). Cette capacité à apprendre des autres soutient l'apprentissage sans pour autant vivre toutes les situations, elle permet de gagner du temps et d'atténuer le risque.

L'autorégulation encourage les personnes à évaluer leur propre comportement en fonction de leur standard, de leur valeur et s'appuie sur ces informations lors d'événements qui demanderaient un comportement identique. Le feedback permet d'ajuster la conduite à tenir.

Enfin, la capacité d'auto-réflexion offre aux individus un regard critique et synthétique sur leurs actions. Cette analyse des expériences passées, guide les actions et les choix à venir. L'auto réflexion est un médiateur entre la connaissance que l'individu a de lui-même et les actions qu'il entreprend.

Deux individus peuvent avoir des compétences identiques et des croyances différentes quant à leur utilisation. Celui qui a confiance en ses facultés fera plus d'efforts pour réussir que celui qui hésite. Selon l'auteur, parmi toutes ces capacités, aucune n'a plus d'impact sur l'individu que le sentiment d'efficacité personnelle.

2.1.4 Le sentiment d'efficacité personnelle

Prenant le contre-pied des approches béhavioristes, Bandura (2010) suggère que les individus ne seraient plus directement contrôlés par l'environnement ou par des facteurs biologiques, mais par des mécanismes internes d'autorégulation.

L'individu est proactif, il possède des connaissances sur lui-même qui lui permettent d'évaluer et de contrôler ses sentiments, ses ressentis et ses actions.

Un fonctionnement personnel efficace ne consiste pas seulement à savoir ce qu'il faut faire et à être motivé pour le faire. Selon l'auteur, l'efficacité est une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées et orchestrées de manière efficace pour servir d'innombrables buts. Il y a une différence importante entre la possession des sous-compétences et la capacité à les intégrer et à les utiliser correctement dans des circonstances difficiles. Le sentiment d'efficacité personnelle perçu ne concerne pas le nombre d'aptitudes possédées, mais l'utilisation qu'on croit pouvoir en faire dans des situations variées. Disposer des ressources n'est pas synonyme de performance, l'organisation doit considérer le caractère proactif du collaborateur afin de créer un environnement propice.

Des individus avec des aptitudes identiques, ou le même individu dans des circonstances différentes, peuvent obtenir des résultats très variés. Les aptitudes initiales doivent souvent être réaménagées sous des formes nouvelles pour répondre à des exigences situationnelles diversifiées.

Le sentiment d'efficacité personnelle n'est pas la mesure des aptitudes d'une personne mais la croyance relative de ce qu'il peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes. Deux dimensions du concept peuvent cohabiter chez le collaborateur :

- Le sentiment d'efficacité personnelle général désigne les croyances de l'individu à l'égard de ses capacités à réaliser avec succès un ensemble de tâches.
- Le sentiment d'efficacité personnelle au travail représente l'ensemble des croyances de l'individu dans sa capacité à être performant dans des rôles professionnels. Il comprend trois domaines de performance :

- Le sentiment d'efficacité dans la tâche, qui est le sentiment de compétences dans son travail au sens strict.
- Le sentiment d'efficacité interpersonnelle, qui est la capacité à travailler en harmonie avec les autres.
- Le sentiment d'efficacité organisationnelle, qui est la capacité à avoir un impact sur l'environnement de travail.

Selon la conception cognitive adoptée et afin de saisir la totalité du phénomène étudié, les deux dimensions présentées ci-dessus sont retenues dans ce travail.

Le sentiment d'efficacité personnelle affecte la capacité à agir et à maîtriser les événements. La conviction d'efficacité fonde l'agentivité humaine, lorsque l'individu n'estime pas produire les résultats qu'il désire par son comportement, il a peu de raisons pour agir ou persévérer face aux difficultés. Cette dernière révèle la rationalité limitée de l'acteur, dans la mesure où l'action repose sur les perceptions et interprétations de celui-ci et non sur un calcul coûts/bénéfices. Afin de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, le développement de l'employabilité doit s'accompagner de mesures permettant au collaborateur de répondre à ses attentes, à défaut pourquoi agirait-il ?

2.2 Les sources du sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle se construit à partir de quatre sources d'apprentissage (Bandura, 2010). Elles offrent l'opportunité d'accroître ce concept au sein de l'organisation.

- L'expérience vécue constitue la source la plus influente. Elle démontre clairement à l'individu qu'il peut rassembler tout ce qui est requis pour réussir. Les différents succès alimentent les croyances personnelles. Inversement les échecs minent, surtout si le sentiment d'efficacité personnelle est friable. Ce constat n'est pas figé, les individus tirent des conclusions à partir de leur vécu, en fonction de leurs attentes de résultats, de leurs convictions personnelles, de leur évaluation de la difficulté du problème à résoudre, de la quantité d'effort nécessaire ou de l'aide qui leur semble disponible.
- L'expérience vicariante affecte le sentiment d'efficacité personnelle sous certaines conditions liées à la fois au modèle observé et à l'observateur. Le fait d'observer un partenaire jugé de compétence égale en train de réussir une action amène le sujet à se

sentir lui-même capable d'en faire autant. Inversement, les difficultés vécues par des pairs pourront altérer le sentiment d'efficacité personnelle du sujet. Plus la similitude perçue est grande, plus probants sont les succès et les échecs du modèle.

- La persuasion verbale peut entraîner une conviction sur ses propres compétences ou incompétences. Elle est efficace si elle est réaliste, émise par une personne crédible aux yeux de l'individu et suivie d'une mise en situation.
- Enfin, l'état émotionnel ou psychologique s'appuie partiellement sur l'information somatique transmise et peut induire un sentiment d'efficacité personnelle favorable ou défavorable.

Les sources du sentiment d'efficacité personnelle apparaissent comme les racines permettant aux capacités organisationnelles et dynamiques de se développer. À travers ces leviers, l'organisation peut impacter les croyances de ses membres et susciter les comportements désirés.

2.3 Le sentiment d'efficacité personnelle et le milieu organisationnel

La conception systémique du sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2010) peut s'appliquer à de nombreux domaines : le sport, l'éducation, la psychothérapie, etc. Cette étude s'intéresse au contexte organisationnel, à travers l'analyse des choix de carrière, de la gestion du risque et de l'employabilité.

2.3.1 Les choix de carrière et le sentiment d'efficacité personnelle

Préalablement à l'entrée dans la vie professionnelle, le sentiment d'efficacité personnelle oriente l'individu vers un métier.

Il est à l'origine d'un éventail d'options professionnelles, à partir duquel chacun identifie une préférence pour une profession et suit le cursus requis.

Les individus construisent leurs carrières en s'appuyant majoritairement sur leurs convictions. Ce constat souligne la principale limite de la théorie du capital humain, considérant le comportement comme la manifestation exclusive d'un calcul coût/bénéfices.

Le sentiment d'efficacité personnelle, forgé par l'expérience, façonne les choix et les performances. Il dessine, à travers une conception cognitive, les contours de la rationalité individuelle. Ainsi deux personnes avec des ressources identiques mais des perceptions différentes, n'aboutiront pas au même résultat.

Lecomte (2004) suggère qu'il ne faut pas interpréter ces propos comme une perspective déterministe. Il est possible d'influencer le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu (par les sources du concept) et ouvrir ainsi ses aspirations professionnelles. Pour ce faire, l'organisation est tenue d'harmoniser ses intérêts et ceux de ses collaborateurs, afin de susciter la fidélité de ses membres.

2.3.2 La gestion du risque et le sentiment d'efficacité personnelle

Les individus sont régulièrement confrontés à des décisions impliquant des dilemmes et des risques. Pour certains, ces situations offrent des occasions, tandis que d'autres y voient des menaces. Le sentiment d'efficacité personnelle des individus affecte leur jugement.

Les personnes dotées d'un sentiment d'efficacité personnelle élevé se focalisent sur les opportunités à saisir. Inversement, celles dotées d'un sentiment d'efficacité personnelle réduit se concentrent sur les risques à éviter.

Dans un contexte concurrentiel, l'organisation dont les membres détiennent un sentiment d'efficacité personnelle élevé semble plus prompte à assurer sa pérennité. La détention de compétences rares permet à l'entité d'impulser le changement dans son environnement. Le sentiment d'efficacité personnelle se présente ainsi comme une ressource individuelle et l'élément essentiel des capacités dynamiques d'une organisation.

Prudence, le sentiment d'efficacité personnelle peut nuire à l'individu (Bandura, 2007). Lorsqu'un choix ne produit pas le résultat escompté, l'individu peut chercher à compenser les pertes en investissant des ressources supplémentaires et en aggravant le risque.

Le sentiment d'efficacité est une force pour l'organisation, mais il peut dans certaines mesures constituer une faiblesse.

2.3.3 L'employabilité et sentiment d'efficacité personnelle

Clifford (1988) constate que les chômeurs dotés d'un sentiment d'efficacité personnelle élevé ont plus de chance d'être réemployés que les autres, alors que ni la cause du chômage, ni les caractéristiques générales de la personnalité n'exercent d'influence sur la réembauche. Plus le sentiment d'efficacité personnelle est élevé, plus la recherche d'emploi est importante et plus le taux de réembauche est grand.

Dans le même raisonnement, la concurrence pousse l'organisation à accroître ses exigences envers ses membres et impacte de fait le sentiment d'efficacité personnelle. Si les collaborateurs ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé, ils percevront les changements comme des opportunités et seront plus enclins à développer leur employabilité. L'organisation

puise alors dans l'individu une source d'avantage concurrentiel, à condition de susciter la fidélité de ce dernier.

Othmane (2011) constate que le sentiment d'efficacité personnelle est fondamental dans un contexte d'instabilité, vecteur d'anxiété, de stress, d'incertitude et de confusion. Les individus ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé composent avantageusement avec l'incertitude liée au changement organisationnel. À défaut d'être découragés, ils se sentent efficaces, interagissent avec l'environnement et sont volontaires pour changer. L'employabilité est un moteur pour y parvenir.

Le sentiment d'efficacité personnelle conditionne la gestion personnelle de carrière, la flexibilité personnelle et la recherche d'emploi (Othmane, 2011). Il est une source de motivation pour l'individu et l'influence dans le choix de ses activités, ses orientations professionnelles et les actions à mettre en place pour y parvenir. Il facilite l'apprenance et s'inscrit dans le concept d'employabilité durable comme une capacité transversale cognitive.

Le sentiment d'efficacité personnelle peut stimuler la performance, il permet au collaborateur de se sublimer et de dépasser ses limites lorsqu'il perçoit qu'il peut atteindre l'objectif visé. Le développement de l'employabilité offre l'opportunité au collaborateur de renforcer son sentiment d'efficacité personnelle et procure ainsi une source d'avantage concurrentiel. Cependant, le collaborateur est-il pour autant fidèle à l'organisation qui contribue à son développement ?

3. La fidélité organisationnelle

La question de la fidélité des collaborateurs préoccupe les organisations depuis de nombreuses années, elle caractérise la relation qui lie l'individu à l'organisation. Initialement les collaborateurs étaient unis et fidèles comme les membres d'une grande famille (Fombonne, 2001). En contrepartie de la protection qu'elle offrait, l'organisation obtenait, légitimement, la fidélité de ses membres.

Cependant, le concept a évolué et s'inscrit notamment dans le modèle des ressources et des compétences (Hamel et Prahalad, 1990, Barney, 1991). Le collaborateur apparaît comme un ensemble de ressources, détenteur d'une compétence pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel (Becker, 1964).

Selon Tiote (2016), les promesses de la fidélité doivent être réciproques, cependant la fidélité organisationnelle ne repose pas uniquement sur un calcul coûts/bénéfices, réduisant le comportement du collaborateur à une réponse automatique suscitée par des stimuli extérieurs. L'approche basée sur les ressources met en lumière les éléments intrinsèques de l'action, tels que l'attachement affectif, l'engagement etc.

Selon les recherches de Peretti et Swalhi (2007), qui s'appuient sur les travaux de March et Simon (1958) et Katz (1964), la fidélité organisationnelle repose sur quatre dimensions : une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation, un attachement affectif à l'organisation, une efficacité dans l'exécution des activités de l'organisation (performance dans la tâche), une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle). Cette approche mobilise des notions telles que l'engagement affectif, l'implication, etc. Peretti et Swalhi (2007) reconnaissent la dimension cognitive et la rationalité limitée des acteurs, ils considèrent l'impact de croyances, perceptions et interprétations sur le comportement humain.

Cette partie apporte des éléments de définition et présente les dimensions de la fidélité organisationnelle.

3.1 Les éléments de définition

La fidélité organisationnelle est peu étudiée en Gestion des Ressources Humaines (Paillé 2011, Peretti et Swalhi 2007). Elle est le point d'équilibre du contrat psychologique « traditionnel ». Cependant, sa place n'est pas aussi évidente dans le « nouveau » modèle (cf. chapitre 2) et devient un objectif stratégique majeur pour les organisations.

3.1.1 La fidélité et la fidélisation

Paillé (2011) précise que la fidélité porte sur les conduites individuelles en situation professionnelle alors que la fidélisation pousse l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des collaborateurs. La fidélisation est une capacité dynamique, orientée vers une logique de retour sur investissement, génératrice d'avantages concurrentiels. La fidélité des membres de l'organisation est le résultat du processus de fidélisation.

3.1.1.1 La fidélité du collaborateur

La fidélité porte sur un objet : une ou des personne(s), une organisation, une cause, un pays, etc. Schrag (2001) remarque cependant qu'elle n'est pas fondée sur les caractéristiques de cet objet, mais sur une connexion relationnelle particulière. Selon l'auteur, la fidélité du collaborateur dépend des conditions permettant d'envisager un futur commun. La fidélité se manifeste par de la bonne volonté, une identification, voire un sacrifice. Elle est à l'initiative du collaborateur, l'organisation peut la susciter mais ne peut l'exiger.

Tout comme en marketing, la fidélité peut être appréhendée de manière comportementale (rythme ou fréquence) ou attitudinale (attitudes favorables). Dans ce travail, les deux aspects sont considérés.

Guerfel-Henda et Guilbert (2008) soulignent que le fait qu'un collaborateur reste dans l'organisation n'est pas forcément représentatif de sa fidélité. Il faut comprendre si le maintien dans la structure provient d'une volonté réelle ou d'un phénomène de rétention.

L'approche behavioriste ne permet pas de saisir les causes et la nature de la fidélité du collaborateur. À travers la mobilisation du sentiment d'efficacité personnelle, nous optons pour une approche cognitive de la fidélité organisationnelle, telle que la conçoivent Peretti et Swalhi (2007). Peretti (2001) distingue la fidélité réelle de la fidélité conditionnelle et de la fidélité de façade.

La fidélité réelle conjugue la pérennité des liens entre un collaborateur et son organisation au maintien de l'effort dans la tâche à accomplir. L'individu adopte des comportements de

citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail. Ceci amplifie le désir affectif de rester dans l'organisation et contribue à la fidélité.

À travers la fidélité conditionnelle, les récompenses matérielles reçues sont proportionnelles à l'efficacité et aux efforts du collaborateur. Ce dernier sera fidèle si elles correspondent à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité.

Enfin, la fidélité de façade pousse le collaborateur à rester dans l'organisation, non par volonté mais par obligation. Cette forme de fidélité est conditionnée par la perception des coûts individuels rattachés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, mais aussi par la perception du volume d'alternatives professionnelles existant sur le marché du travail.

La nature de la fidélité est bien souvent déterminée par le processus de fidélisation mis en place.

3.1.1.2 La fidélisation par l'organisation

La fidélisation est, selon Peretti (2001), un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des collaborateurs.

D'après Poulain-Rehm (2006), l'organisation ne recherche pas systématiquement la fidélisation de tous ses membres. Les départs volontaires ne sont pas forcément néfastes, ils peuvent favoriser le départ de collaborateurs peu performants et permettre l'arrivée de « sang neuf » contribuant à l'apport d'idées et évitant un vieillissement excessif de l'effectif (Colle, Peretti, et Cerdin, 2005).

Paillé (2004) remarque que la fidélisation des ressources humaines pose la question de la qualité des relations professionnelles. La satisfaction au travail apparaît comme un vecteur incontournable de la fidélisation du collaborateur. Elle renforce l'implication affective et donc l'attachement à la structure. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont considérées comme des variables clefs dans la plupart des modèles de turnover (Meyssonnier et Roger, 2006).

La fidélisation du personnel représente un enjeu stratégique pour l'organisation, dans la mesure où les collaborateurs détiennent des ressources créatrices d'avantages concurrentiels. Mais qu'est-ce que la fidélité organisationnelle ?

3.1.2 La définition de la fidélité organisationnelle

La fidélité est une attitude manifestée par une personne ayant un sentiment d'appartenance fort (Colle, 2006).

Selon Paillé (2011), le collaborateur est fidèle lorsqu'il possède une ancienneté significative et ne manifeste aucun intérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais aussi lorsqu'il adopte dans le cadre professionnel, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et écarte tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation.

Selon March et Simon (1958), un collaborateur prend deux types de décisions. La première est de participer à l'organisation ou de la quitter, la seconde est de produire ou de ne pas produire. Sur la base de ces travaux, Peretti et Swalhi (2007) identifient trois types de choix : quitter l'organisation, rester et produire, rester et ne pas produire. Les conceptions cognitives de la fidélité excluent le choix du collaborateur de « rester et ne pas produire » (Paillé, 2011 ; Colle, 2006).

Ce travail s'appuie sur les travaux de Peretti et Swalhi (2007). Pour ces auteurs, la fidélité est déterminée par une faible propension à rechercher un travail ailleurs. Si la stabilité du personnel est le reflet de sa fidélité à l'organisation, la fidélité n'est pas nécessairement l'expression d'une conduite loyale et dévouée. Elle peut dériver d'une forme de fidélité artificielle (Paillé, 2004). La fidélité se caractérise également par un fort attachement affectif. Ce sentiment d'appartenance pourrait rester un passif s'il ne s'accompagne pas de comportements générateurs d'efficacité. Pour Peretti et Swalhi (2007), la fidélité dépend aussi de la performance au travail. Ils mobilisent les travaux de Katz (1964), selon lesquels les collaborateurs doivent être déterminés à entrer et à rester dans l'organisation, ils doivent se conformer aux exigences spécifiques de leur poste et avoir une activité innovatrice et spontanée au-delà de ce que prescrit l'entité. Ces trois dimensions constituent l'efficacité organisationnelle.

Selon Peretti et Swalhi (2007), la fidélité organisationnelle se manifeste à travers la faible propension à rechercher un travail ailleurs, l'attachement affectif et la performance au travail qui se décline en performance dans la tâche et en performance contextuelle.

3.2 Les dimensions de la fidélité organisationnelle

Il convient d'approfondir chacune des dimensions, afin de préciser le concept de fidélité organisationnelle.

3.2.1 La propension à rechercher un emploi

La propension à rechercher un emploi est le premier critère de fidélité. Plusieurs études ont affirmé la primauté de la recherche d'un emploi dans la prédiction des démissions (Griffeth et al. 2005 ; Kanfer et Hulin 1985 ; Griffeth et al. 2000 ; Lee et Mowday, 1987 ; Cotton et Tuttle, 1986).

Ce phénomène est abordé comme un processus évolutif (Blau 1993 ; Steel, 2002).

Schéma n° 5 : Taxonomie des phases de recherche d'emploi

Phases Auteurs	1	2	3	4
Soelberg (1967), Power et Aldag (1985).	Identification d'un métier idéal.	Planification de la recherche.	Recherche et choix.	Confirmation de la décision et engagement.
Blau (1993).		Recherche préparatoire.	Recherche active.	
Steel (2002).		Balayage passif.	Recherche focalisée.	Contacteur d'éventuels employeurs.

Source adaptée de Peretti et Swalhi (2007).

Les individus sont classés en fonction de leur connaissance des offres d'emploi ou des informations qu'ils ont au sujet du marché du travail. Pour Steel (2002), les collaborateurs proches de quitter l'organisation devraient avoir une meilleure information à leur disposition que ceux plus éloignés d'une telle décision.

La recherche d'emploi est un processus décisionnel, une suite d'étapes échelonnées dans le temps, commençant par un balayage passif du marché du travail et s'acheminant vers la décision de l'individu de quitter (ou de rester dans) l'entreprise. Les étapes telles que la recherche des pistes d'emploi, l'investigation des opportunités et l'évaluation des offres requièrent une certaine quantité de temps et se réalisent dans un ordre chronologique (Steel,

2002). Pour diverses raisons, de nombreuses personnes en poste recherchent des occasions de travail dans d'autres structures. Dans ces conditions, le collaborateur qui a une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation peut être qualifié de fidèle.

En développant le sentiment d'employabilité, l'organisation renforce le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur. Elle contribue à sa satisfaction et son épanouissement et diminue ainsi la propension à rechercher un emploi, tout en favorisant la fidélité organisationnelle.

3.2.2 L'attachement affectif

Hulin et al. (2017) positionnent l'attachement affectif comme une variable médiatrice entre la justice organisationnelle perçue et la fidélité, ils soulignent l'influence de ce concept sur l'intention de rester du collaborateur.

Peretti et Swalhi (2007) présentent l'attachement affectif comme l'élément fondamental de fidélité organisationnelle et mobilisent l'implication organisationnelle pour appréhender cette dimension de la fidélité. Ils s'appuient les travaux de Meyer et Herscovitch (2001), présentant l'implication organisationnelle comme une force liant l'individu à une ligne de conduite appropriée à une cible et pouvant être accompagnée par différentes mentalités qui jouent un rôle dans le fonctionnement du comportement.

À partir de ces précisions, Peretti et Swalhi (2007) considèrent l'implication comme une force qui oriente l'individu vers une ligne de conduite appropriée lui permettant d'atteindre une ou plusieurs « cibles ». En faisant référence au modèle de l'attachement professionnel de Wiener (1982), Peretti et Swalhi (2007) identifient plusieurs entités ou cibles dans lesquelles l'individu peut s'impliquer : le travail, le syndicat, les valeurs du travail, la carrière ou la profession et l'organisation. Ainsi, la fidélité organisationnelle ne peut apparaître que dans la mesure où l'organisation devient la « cible » de l'individu.

Les auteurs considèrent également la ligne de conduite comme l'expression des mentalités et un déterminant du comportement individuel. La mentalité est définie comme un état d'esprit ou un état psychologique, qui contraint une personne à suivre une ligne de conduite (Meyer et Herscovitch, 2001). Elle peut conduire à différentes formes d'implication : affective, calculée, normative.

L'implication affective reflète parfaitement l'idée de fidélité consentie et s'oppose à l'obligation qui caractérise l'implication normative. Cette dernière constitue un ensemble de pressions normatives internalisées agissant dans le sens des intérêts de l'organisation (Wiener,

1982). L'implication calculée matérialise l'accumulation d'investissements passés qui seraient perdus si la personne quittait l'organisation. Le collaborateur est « fidèle » par besoin et non par choix.

La ligne de conduite qui commande l'implication contraint le comportement de l'individu. Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement dépend de l'implication. Lorsque le collaborateur s'implique par affection, il aura plus tendance à être fidèle à l'organisation que celui qui s'implique par obligation ou pour éviter les coûts.

Un individu impliqué par calcul peut être enclin à se désengager en cherchant d'autres opportunités d'emploi et à transférer ses compétences. De même, le collaborateur impliqué par obligation peut chercher une façon d'accomplir sa tâche en réalisant le minimum d'effort. D'après Meyer et Allen (1991), il est probable que les collaborateurs qui souhaitent appartenir à l'organisation réalisent d'avantage d'efforts en sa faveur que ceux qui ont un intérêt d'appartenance ou une obligation d'appartenance.

L'attachement affectif reflète objectivement la fidélité du collaborateur, il souligne l'attachement émotionnel de l'individu, son identification à l'organisation et son engagement. Zgoulli (2014) révèle que l'aspect affectif est essentiellement impacté dans la relation entre l'employabilité et l'implication organisationnelle. Cela devrait favoriser la performance au travail.

3.2.3 La performance au travail

La performance au travail est définie par Campbell et McHenry (1990) comme les actions et/ou les comportements concordant aux objectifs de l'organisation. Cette définition souligne le caractère déterminant de l'individu dans l'efficacité organisationnelle.

Selon Peretti et Swalhi (2007), la performance au travail peut prendre trois perspectives. La performance dans la tâche fait référence aux actes liés au travail proprement dit et nécessite des connaissances et des qualifications spécifiques au travail. La performance contextuelle renvoie aux actes indirectement rattachés au travail et qui contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte organisationnel. Enfin, la performance contre-productive caractérise les comportements qui influencent négativement l'efficacité de l'entreprise. Cette dernière dimension n'est pas prise en compte par les auteurs, puisqu'elle ne reflète ni une conformité aux exigences du rôle, ni une persistance comportementale en faveur de l'organisation.

Dans un contexte de changement organisationnel, la performance au travail semble également dépendre de la performance adaptative. Jundt et al. (2015) définissent cette capacité

dynamique comme une aptitude d'adaptation du comportement permettant de s'ajuster aux changements issus d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveau.

3.2.3.1 La performance dans la tâche

Pour Murphy et Shiarrella (1997), la performance individuelle dans la tâche implique l'apprentissage de l'activité et du contexte dans lequel elle est accomplie, en même temps que la capacité et la motivation pour l'exécuter. Katz (1964) suggère que les rôles assignés doivent être menés à bien et satisfaire un niveau minimum de quantité et de qualité de performance.

Selon Campbell et McHenry (1990) la performance se manifeste à travers des comportements individuels observables, appropriés aux buts de l'organisation. Campbell et al. (1990) suggèrent que la performance au travail repose sur deux conceptions fondamentales. La première est constituée de composantes spécifiques à un travail et est conditionnée par des compétences ou capacités déterminées par une tâche donnée. La seconde inclut des composantes non exclusives à un travail, elle est plus générale et comprend des comportements tels que : l'auto-développement, la contribution au travail d'équipe, le soutien des normes et des usages organisationnels et la persévérance face aux difficultés.

Pour O'Reilly et Chatman (1986), la performance dans la tâche se caractérise par les comportements qui sont reconnus par les systèmes formels de récompense et sont précisés par la description du travail. Selon Gerhart et Fang (2015), la rémunération de la performance individuelle influence la motivation, en transmettant une information positive sur les compétences individuelles valorisées.

L'organisation peut influencer le comportement du collaborateur et l'orienter vers des rôles qui sont jugés déterminants pour le succès de l'activité. Les systèmes de récompenses apparaissent comme des mécanismes par lesquels l'organisation communique l'éminence de ces rôles, à travers cette pratique, elle matérialise la réussite de l'individu et renforce le sentiment d'efficacité personnelle de ce dernier. Cependant, la performance au travail implique plus qu'une juste performance dans la tâche (Frimousse et al. 2008).

3.2.3.2 La performance contextuelle

La performance contextuelle contribuerait au succès de l'organisation (Rotundo et Sackett, 2002 ; Kicker et Motowidlo, 1999). Certains chercheurs ont théorisé (Katz, 1964 ; Katz et Kahn, 1978) et ont démontré (Mac Kenzie et al. 1991 ; Williams et Anderson 1991 ; Borman et Motowidlo, 1997) les différences entre les comportements dans le travail et les

comportements hors rôle.

Les comportements dans le travail sont attendus de l'employé. Ils sont à la base d'une performance au travail régulière et progressive (Katz, 1964).

Les comportements hors rôle sont discrétionnaires. Ils ne sont pas indiqués à l'avance et ne sont pas reconnus par les systèmes formels de récompense (Van Dyn et Lepine, 1998). En ce sens, ils caractérisent une forme affective de fidélité.

La performance contextuelle a connu diverses approches complémentaires :

George et Brief (1992) parlent de spontanéité organisationnelle, caractérisée par des comportements non prescrits, effectués volontairement et contribuant à l'efficacité organisationnelle.

Brief et Motowidlo (1986), évoquent un comportement émanant d'un membre de l'organisation, orienté vers un individu, un groupe ou l'organisation, et effectué avec l'intention de promouvoir le bien-être.

Selon Fall et Roussel (2014), une prime non rattachée à un objectif mais reconnaissant une contribution individuelle, renforcerait le sentiment de compétences, le sentiment d'appartenance sociale et la motivation. Selon les auteurs, cette forme de reconnaissance agirait positivement sur la qualité des relations interpersonnelles et sur le sentiment d'appartenance sociale et contribuerait donc à la performance contextuelle.

Les travaux d'Organ (1988, 1997) se réfèrent à la notion de citoyenneté organisationnelle. Deux types de comportements sont représentatifs de ce concept : l'altruisme et la conscience. L'altruisme consiste à venir en aide à un partenaire, tandis que la conscience concerne certains comportements qui vont bien au-delà du niveau minimum exigé au sein de l'organisation.

La performance dans la tâche représente l'efficacité dans l'exécution des activités et soutient le noyau technique de l'organisation (Campbell et al. 1990), tandis que la performance contextuelle contribue à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique, elle favorise la performance dans la tâche (Organ, 1988, 1997). La performance adaptative telle que définie par Jundt et al. (2015) semble être un préalable à la performance individuelle et contextuelle, car elle permet de remédier aux situations imprévisibles sources de stress, de stimuler la créativité devant l'incertitude, de s'adapter aux évolutions via l'apprenance et de faire face aux nouveaux contextes.

L'approche de la fidélité organisationnelle selon Swalhi et Peretti (2007) souligne la rationalité limitée des acteurs et se fonde sur des éléments intrinsèques, tels que les perceptions, les interprétations, l'instinct etc. Ces travaux s'inscrivent dans le courant de la théorie des ressources.

Conclusion

Ce chapitre précise le cadre conceptuel à travers une conception cognitive des trois variables du modèle de recherche : l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.

La cartographie de Mercier (2011) souligne le caractère multidimensionnel de l'employabilité, elle inscrit ce travail au sein de l'approche basée sur les ressources. Cette conception s'appuie sur les perceptions et représentations de l'individu et présente le collaborateur comme un élément essentiel de la capacité dynamique de l'organisation.

Le sentiment d'efficacité personnelle apparaît comme une ressource individuelle conditionnée par les convictions de chacun. Ce chapitre recentre la nature systémique du concept sur le domaine professionnel. En considérant les attentes de ses collaborateurs, la structure peut favoriser le sentiment d'efficacité, renforcer le sentiment d'appartenance et tendre vers la performance. Ce concept soutient l'employabilité durable et se dévoile comme une capacité transversale cognitive.

Enfin, la fidélité organisationnelle est appréhendée sur la base des travaux de Peretti et Swalhi, (2007). Ces auteurs considèrent l'individu comme un être proactif et révèlent les aspects attitudeux (propension à rechercher un emploi et attachement affectif) et comportementaux (performance au travail) du concept. La fidélité organisationnelle émerge comme le fruit des perceptions et des interprétations du collaborateur.

La dimension cognitive retenue dans ce travail facilite l'étude des relations entre les variables.

CHAPITRE 2 :

DES CONCEPTS EN MAL DE SENS

Introduction

Le chercheur doit s'interroger sur l'impact de la connaissance produite vis-à-vis de la société. Il doit avoir la capacité de prendre de la hauteur par rapport aux notions qu'il étudie et doit pouvoir questionner ses convictions profondes. La recherche en sciences de gestion apporte des réponses aux organisations, à la société et au chercheur.

L'objet de ce chapitre consiste à prendre du recul sur les concepts mobilisés. Il interroge notamment les notions d'employabilité et de sentiment d'efficacité à travers les angles individuel, organisationnel et social.

La première partie porte sur l'employabilité, elle déconstruit le concept en soulignant les dérives organisationnelles et sociales de son utilisation contemporaine. À quoi sert l'employabilité ? À qui profite-t-elle ? Autant de questions permettant de comprendre l'attitude malveillante des institutions vis-à-vis de cette notion qui est détournée au profit exclusif de la rationalité et de la performance. Il s'agit d'identifier et de saisir la position de l'individu par rapport à l'employabilité au regard du contexte actuel.

La seconde partie s'intéresse au sentiment d'efficacité personnelle. Face à un environnement en mutation perpétuelle et déshumanisant, le sentiment d'efficacité personnelle contribue à replacer le sujet au centre de l'institution. Ce concept s'offre comme un point conciliation entre les aspirations individuelles, organisationnelles et sociales.

Le dernier point de ce chapitre s'intéresse à l'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle. Elle présente les deux spirales de l'employabilité : la spirale aliénante et la spirale épanouissante, et s'interroge sur le rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans la construction et la réalisation de l'individu.

1. L'employabilité ou la précarité institutionnalisée de l'emploi

L'employabilité est présentée comme une évidence dans la littérature en sciences de gestion, de nombreux travaux s'interrogent sur les pratiques à mettre en place pour faciliter son essor, au sein et souvent exclusivement au service de l'organisation. Cependant l'employabilité n'est pas un concept scientifique, il s'agit d'avantage d'une notion contingente, dont les fondements et les valeurs restent discutables. Ce travail sur l'employabilité impose de prendre du recul afin de s'interroger sur ce concept et ses effets sur l'individu, l'organisation et la société.

Le contexte de sous-emploi massif offre un terrain propice pour encourager le développement de l'employabilité. Comme le soulignent Tiffon et al. (2017), depuis les années 1980-1990, ce concept connaît un regain d'intérêt au niveau managérial et politique. Le discours économique dominant transfère la responsabilité de l'employabilité sur les individus, ces derniers doivent désormais être capables de construire et de développer leur employabilité afin de pouvoir répondre aux besoins évolutifs de la société. Quelles sont les conséquences de ce nouveau rapport à l'emploi ?

Cette pression permanente sur les individus impose d'acquérir de nouvelles compétences pour bâtir sa carrière professionnelle et permet d'institutionnaliser la précarité de l'emploi. Le développement de l'employabilité est la préoccupation essentielle des acteurs, elle détermine leur valeur sur le marché du travail. Le spectre de l'emploi s'étend désormais sur le quotidien des individus, allant jusqu'à envahir leurs vies privées. Les voyages par exemple, permettent de découvrir de nouvelles cultures, mais offrent également l'opportunité de perfectionner sa pratique d'une langue, de se régénérer (à la suite d'un effort professionnel intense), ou encore de développer son réseau, etc. La conception contemporaine de l'employabilité conduit à une perte de sens et à un accroissement de la rationalisation des rapports entre les individus, que va m'apporter ce travail ? Que va m'apporter cette action ? Que va m'apporter cette personne ? Autant de questions qui guident le comportement et qui soulèvent une question fondamentale, la société actuelle nous permet-elle d'être nous-même ?

Ce travail s'interroge sur le rôle de l'employabilité au sein de la société contemporaine et sur les dérives qui en découlent, l'employabilité pour qui ? Pour quoi ? Il ouvre une réflexion sur les conditions qui permettraient de transformer cette obligation sociale en conviction individuelle.

1.1 À qui profite l'employabilité ?

Selon Peretti (2001), l'employabilité est la probabilité plus ou moins grande qu'à une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un, elle correspond à l'attractivité et la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre rapidement, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. À travers cette approche, l'individu semble le principal bénéficiaire du développement de l'employabilité, il apparaît comme une source de compétences, permettant d'agrandir la toile de son réseau, d'augmenter ses opportunités de carrières, etc. Pour autant cette démarche est-elle volontaire ? Est-elle une source d'épanouissement personnel ?

La conjoncture actuelle est marquée par un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi. Cette situation occasionne des dérives et permet une exploitation du chômage de masse. Comme le soulignent Tiffon et al. (2017), le développement de l'employabilité s'inscrit dans un « glissement idéologique » qui consiste à reporter sur l'individu les difficultés qu'il rencontre pour s'insérer sur le marché du travail, se maintenir en poste ou encore sortir du chômage. Cette nouvelle donne impacte progressivement les représentations et interprétations de l'individu, elle pousse celui-ci à se percevoir comme un capital dans lequel il convient d'investir toujours plus pour progresser. Le développement de l'employabilité apparaît comme une contrainte pesant sur l'individu qui espère remonter la longue file de l'emploi, plutôt que comme une conviction personnelle source d'épanouissement. Cette pression de l'employabilité déshumanise le rapport à soi-même et aux autres. Toujours plus envahissantes, « les chaises musicales » de l'emploi imposent une concurrence de tous les instants entre les acteurs et détournent ces derniers d'eux-mêmes, allant parfois jusqu'à détruire leurs vies. Cette quête effrénée de la compétence s'apparente davantage à une douce aliénation qu'à une prise de conscience de la société. Mais à qui profite réellement l'employabilité ?

En premier lieu, ce « glissement idéologique » de l'employabilité profite à la classe politique dirigeante. Elle permet à cette dernière de se dédouaner du chômage de masse. Les nombreuses réformes mises en place n'ont pu réduire significativement le chômage. La classe politique s'est donc déchargée du problème en remettant sur l'individu la responsabilité de l'emploi, il incombe à présent à ce dernier de construire son employabilité. Bien que cela se traduise par un certain nombre d'obligations au niveau des organisations en faveur du développement de l'employabilité (budget formation, Compte Professionnel de Formation, etc.), l'État n'est plus le seul responsable de cette situation de chômage de masse.

Ce déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi profite largement aux organisations. Cette instabilité a fabriqué « une armée de réserve », hautement qualifiée, dans laquelle les organisations peuvent puiser pour satisfaire leurs besoins. Consciente de la situation et indirectement soutenue par la classe politique qui pose la responsabilité de l'employabilité sur les épaules de l'individu, l'entité exploite pleinement cette précarité en élevant en permanence les conditions d'accès à l'emploi et en positionnant celui-ci comme le Graal ultime.

Des effets pervers apparaissent, au-delà de développer leurs savoirs, savoirs faire et savoirs être les individus se « bradent » pour tirer leur épingle du jeu, cela se traduit par une baisse du niveau de salaire, une évolution de carrière plus longue, des conditions de travail plus inconfortables, des contrats toujours plus précaires etc. jusqu'où peut aller cette spirale négative ? Les individus iront-ils jusqu'à payer pour obtenir un emploi ? Les endettements colossaux contractés par les étudiants de certaines écoles de commerces peuvent nous laisser penser que cette situation est déjà d'actualité. Cette course frénétique à l'employabilité imposée par la société, soulève la question suivante, à quoi sert l'employabilité ?

1.2 L'employabilité, pour quoi faire ?

Les usages de la notion d'employabilité laissent entrevoir que l'utilisation de ce terme fut initialement rattachée à la sphère politique avant de s'étendre au domaine organisationnel. La différence entre les populations concernées est à l'origine des inflexions du concept et a contribué à la diversité des finalités de l'employabilité.

1.2.1 L'aspiration politique

Le développement de l'employabilité repose initialement sur un souci d'efficacité de l'action publique et une rationalisation de ses moyens. Le NMP s'inscrit d'ailleurs dans cette logique puisqu'il promeut la décentralisation, la flexibilité et la réactivité du secteur public.

Selon Arnsperger (2001), cette nécessité se fonde sur un contexte de changements structurels de l'économie et de la société matérialisé par une réduction de l'assiette redistributive, des bouleversements démographiques liés au vieillissement de la population, la fragmentation des statuts et la dualisation croissante du marché du travail, l'apparition de nouveaux « risques d'existence » comme l'exclusion ou la dépendance, etc. L'employabilité est présentée comme un impératif par les politiques publiques qui souhaitent réduire la dépendance des bénéficiaires et le paternalisme de la puissance publique dans les politiques d'aide sociale et d'emploi, en passant d'une approche « statique », focalisée sur la « protection des situations

acquises », à une approche « active », centrée sur les individus et leurs trajectoires personnelles tout au long de leur cycle de vie (Gautié, 2003).

La promotion du développement de l'employabilité s'apparente davantage à une hypocrisie politique permettant de fuir les défaillances du chômage et de rationaliser la politique de l'État, plutôt qu'à une solution pouvant réellement réduire le chômage de masse.

1.2.2 L'organisation à la quête de « l'employabilité »

Dans les années 1960, le discours des organisations mettait l'accent sur la planification et la méritocratie. Cette période était marquée par les opportunités d'accès aux positions de pouvoir dans les grandes entités et la sécurité de l'emploi était assurée par la planification des carrières et la mise en place de dispositifs de justice sociale. Depuis les années 1980, les crises à répétition ont entraîné des mutations socio-économiques profondes, la crise financière de 2008 a notamment entraîné une hausse du chômage sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale. Ces turbulences environnementales génèrent un chômage de masse et imposent aux organisations d'ajuster leurs rapports à l'emploi pour rester compétitives, ces dernières ne peuvent plus promettre la sécurité de l'emploi et affichent désormais des impératifs de flexibilité, de créativité et d'autonomie. Les individus ne font plus carrière, selon Boltanski et Chiapello (1999), ils s'inscrivent dans une logique de succession de projets et passent d'un projet à l'autre, les résultats sur un projet leur permettant d'accéder au suivant. Chaque projet est par essence éphémère, nouveau, innovant et se présente comme une opportunité d'apprendre et d'enrichir ses compétences.

Cette précarité offre aux organisations l'occasion d'exploiter le côté obscur de l'employabilité pour rester concurrentielles. Comme le soulignent Tiffon et al. (2017), le chômage de masse permet d'externaliser les coûts de socialisations et de formations, de recourir abusivement aux contrats précaires, d'avoir accès à une main-d'œuvre qualifiée à bas coût, etc. Tout comme pour la sphère politique, les organisations pervertissent l'employabilité dans le but de rationaliser leurs activités, elles positionnent la précarité comme une nouvelle source de compétitivité. Ce constat pose la question de l'individu, comment agit-il dans ce contexte social et organisationnel ? Quel dilemme s'offre à lui ?

1.3 Le dilemme de l'employabilité

L'employabilité est un concept noble qui s'inscrit dans une logique de développement et d'épanouissement individuel, organisationnel et social. Pour autant les dérives qui en découlent imposent à l'individu un dilemme lourd de conséquence : comment dois-je développer mon employabilité ? Dois-je privilégier mon épanouissement personnel ? Ou me mettre totalement au service de l'organisation ?

1.3.1 Le sujet entrepreneur

La société libérale pousse toujours plus loin l'individualisme et fabrique des « sujets entrepreneurs » au service du capitalisme contemporain. Selon Périlleux (2005), ce nouvel individu étranger à lui-même est caractérisé par deux traits.

Il est actif et compétitif, il aspire à toujours plus d'autonomie et d'accomplissement personnel. Son action est guidée par l'autorité de la société qui lui a appris à développer ses connaissances et sa maîtrise de soi afin de lui laisser penser qu'il est l'entrepreneur de sa propre vie. Peut-on encore qualifier ce sujet d'Homme ? Ou s'agit-il simplement d'un nouveau capital ? Selon Genard (1999), l'être de l'Homme découle de son action, une action guidée par sa volonté et ouverte à de multiples possibles. Or la seule forme de liberté de ce « sujet entrepreneur » semble être de réaliser son potentiel au gré des opportunités organisationnelles.

Il est calculateur et prudent. Selon Rose (1992), l'individu performant est un individu prudent. Ce dernier estime ses forces et ses faiblesses, en vue de s'améliorer perpétuellement au regard des opportunités offertes. Le « sujet entrepreneur » prend des risques mesurés pour construire son « identité », il oriente ses actions vers un seul objectif : accroître sa valeur marchande sur le marché de l'emploi.

Le « sujet entrepreneur » se réduit alors à une forme de capital, animé par des principes érigés au rang de vertus par la société libérale : l'initiative, l'ambition, l'autonomie, la flexibilité, le dynamisme, etc. Ces préceptes embrassent un concept plus vaste, l'employabilité, qui l'envahit et l'étouffe dans chacun de ses actes et dans toutes les sphères de son existence.

En faisant le choix de développer son employabilité au service de l'organisation et de la société, l'individu se détourne de lui-même, il entre dans un cercle vicieux qui lui laisse croire à une forme de liberté, de réussite et d'épanouissement. Pour autant cette trajectoire ne semble pas provenir de ses convictions profondes, avons-nous tous pour destinée de développer notre employabilité ? Ce constat apparaît comme la conséquence d'une dictature de l'employabilité

au service de l'économie capitaliste, qui veut laisser croire à l'Homme que l'emploi est une chose vitale pour celui-ci.

1.3.2 L'artisanat de soi

Développer ses compétences en fonction de ses aspirations personnelles et profondes, voilà la bonne trajectoire à donner à l'employabilité pour qu'elle puisse constituer une réelle source d'épanouissement personnel, contribuant par là même à l'essor de la société et de l'organisation. Ce constat trivial reste pourtant une vraie difficulté dans la société actuelle, le culte de l'emploi et la course à l'employabilité fabrique des « sujets entrepreneurs » étrangers à eux-mêmes. Comment l'individu peut-il apprendre à se re-connaître dans la société actuelle ? Comment peut-on s'entreprendre soi-même en dehors des bornes posées par la société ?

Il convient de démystifier l'emploi, ce dernier est un symbole fort de notre société mais il ne doit pas constituer une finalité. À la fois doux et amer, le travail peut procurer à l'individu de la sécurité, une routine, un certain confort, des relations, une identité. Il peut également être à l'origine de tensions entre vie professionnelle et vie privée et la cause de mal-être profond, tel que le burn-out, bore-out, ou encore le brown-out. Alors pourquoi cette course effrénée à l'emploi qui coûte si cher à l'homme et qui peut aller jusqu'à le rendre étranger à lui-même ? Peut-on vivre sans emploi ?

Le fait d'être sans emploi ne ferme pas la porte aux opportunités, il offre simplement de nouvelles perspectives, plus centrées sur soi-même et bien souvent déstabilisantes tellement les dictâtes de la société nous rendent étrangers à cela. Les individus doivent se sevrer de l'emploi à vie, de l'idée de carrière et de tous ces symboles, qui représentent in fine les barreaux d'une prison. L'employabilité est au service de l'individu afin qu'il puisse inventer de nouveaux concepts et de nouveaux métiers en phase avec ses aspirations profondes, elle permet de développer ses compétences avant tout pour vivre selon ses principes et non pas pour rationaliser les politiques publiques ou l'organisation.

L'individu doit positionner l'employabilité comme un vecteur de sens, un outil lui permettant d'être l'artisan de lui-même. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra construire sa destinée, exploiter ses passions et réaliser les buts qu'il s'est fixé dans la vie.

L'individu doit choisir entre développer son employabilité pour servir une société qui le rend étranger à lui-même dans l'espoir de caresser une prétendue « sécurité », ou bien avoir le courage de désacraliser ce concept d'emploi afin de s'ouvrir à soi-même et à ses aspirations.

In fine peut-on réellement parler de dilemme ? Où s'agit-il simplement d'une prise de conscience ?

1.4 L'employabilité aliénante

L'employabilité est instrumentalisée par la société et les organisations pour servir leurs quêtes de rationalité et de performance. L'exploitation du « chômage de masse » et la recherche de « *l'employabilité* » asservissent l'individu à un développement permanent de ses savoirs, savoir-faire et savoirs être, et lui laissent espérer une forme de sécurité et d'épanouissement qui bien souvent finissent par le détourner de lui-même. Comment rendre à l'employabilité ses lettres de noblesse ?

Les parties prenantes doivent faire preuve de congruence, selon Dany (2000) développer l'employabilité consiste à admettre la réussite du plus grand nombre et à reconnaître le mérite de tous ceux qui auront su conserver un emploi en dépit des vicissitudes du marché du travail. Il faut se détacher de cette logique de carrière, qui impose une progression verticale, sans pour autant institutionnaliser la précarité. L'employabilité doit permettre de reconnaître et d'assumer l'incertitude des parcours, tout en offrant à chacun l'occasion de rendre compatibles ses projets personnels avec les exigences de la société et de l'organisation.

Au-delà de l'idée de performance, l'organisation doit permettre à l'individu de s'épanouir à travers l'intensification de son expérience, la mobilité, la multiplication des projets, etc. L'équilibre des intérêts permet d'écarter l'idée du sacrifice de sa vie au service d'une société et d'une organisation abrutissante et aliénante. La recherche de la congruence se présente comme une voie d'harmonisation des rapports entre l'individu, l'organisation et la société.

La société contemporaine ne peut basculer le poids du développement des compétences sur la responsabilité individuelle et profiter des effets vertueux du chômage de masse dans une optique de rationalité. Si la société considère à la charge du sujet la responsabilité du développement de ses compétences tout au long de sa vie, elle doit en contrepartie assumer la responsabilité de la gestion des flux de transitions sur le marché de l'emploi et veiller à ce que les organisations soutiennent et reconnaissent le développement des compétences de chacun.

L'organisation ne peut se limiter à développer les compétences des individus, elle doit favoriser leur mobilité sur le marché de l'emploi afin qu'ils puissent s'épanouir pleinement. L'organisation doit élargir sa perception du concept d'employabilité et passer d'une logique de développement des compétences « organisationnelles », à une vision plus large incluant notamment l'optimisation « des compétences à l'emploi » de l'individu (Dietrich, 2010). Cette vision plus altruiste vise à replacer l'individu au cœur du concept d'employabilité.

1.5 Replacer l'homme au cœur de l'employabilité

L'emploi durable a évolué, le modèle de carrière classique s'est transformé en modèle de carrière nomade. La responsabilisation des individus en matière d'employabilité apparaît légitime, néanmoins ces derniers ne peuvent être appréhendés comme une variable d'ajustement face aux turbulences environnementales. La capacité à se réinsérer dans l'emploi implique bien évidemment le sujet à travers ses compétences, ses ressources, son expérience professionnelle, ses relations sociales, etc. Cependant elle dépend aussi des conditions d'accès sur le marché du travail, elle intègre une dimension contextuelle qui implique les organisations et les politiques publiques. Ces dernières doivent replacer l'homme au cœur de ce concept, pour passer de l'hypocrisie de « l'employabilité » au sens propre de l'employabilité.

Si la société fait le choix de responsabiliser les individus en matière d'employabilité, elle ne doit pas décharger sur ces derniers le poids de leurs adaptabilités. Le modèle actuel peut-il tenir encore longtemps ? Dans un contexte d'incertitude pesant sur l'emploi et face à la malléabilité des situations de travail, pourquoi les individus feraient-ils le choix de développer leurs compétences pour les brader sur le marché du travail, alors qu'ils peuvent bénéficier d'un système d'indemnisation chômage encore très « paternaliste » ? Notre société « destructrice et créatrice » doit trouver un équilibre entre responsabilisation et incitation. Bien qu'il puisse faire l'objet de certaines critiques, le modèle de flexisécurité Danois s'offre comme un bon compromis pour replacer l'individu au cœur du concept d'employabilité. Ce dispositif favorise l'allègement du code de travail et limite l'intervention de l'État, il facilite les procédures de licenciement pour les organisations, il développe le dialogue social entre patronat et syndicat, il assure la prise en charge par l'État des individus en situation de chômage dans des conditions avantageuses, cependant il incite fortement les chômeurs à retrouver un emploi en leur imposant des formations obligatoires, un suivi régulier et éventuellement des sanctions financières. Ce système a le mérite d'être pragmatique, il reconnaît l'instabilité et l'incertitude de l'emploi. Il considère l'affaiblissement du modèle de carrière classique au profit du modèle nomade et ambitionne d'accompagner les individus face à leurs nouvelles responsabilités. En France, la loi Travail façonnée par Emmanuel Macron s'appuie sur le modèle de la flexisécurité et prévoit plus de flexibilité sur le marché du travail. Cette réforme envisage notamment d'ouvrir l'assurance chômage aux individus qui démissionnent, elle laisse ainsi à l'individu et à ses aspirations profondes une marge d'action.

L'organisation, doit également replacer l'individu au cœur de l'employabilité, comment ? Essentiellement en reconnaissant les compétences. Les pratiques de gestion des ressources humaines fortement individualisées, telles que l'approche cafeteria, permettent de tenir compte des spécificités et des aspirations de l'individu. La reconnaissance permet à l'individu de se connaître et renforce sa confiance en lui et en ses convictions. Cela peut également servir l'intérêt de l'organisation en fidélisant l'employabilité. La reconnaissance de l'employabilité a un intérêt organisationnel et individuel. L'employabilité est comme un papillon, elle est volatile et éphémère. Cependant elle est une source d'avantage concurrentielle pour l'organisation, elle a donc tout intérêt à reconnaître et récompenser la compétence afin de la conserver et de la développer. Pour l'individu, l'employabilité constitue une ressource pour donner un sens à son existence, elle lui permet de se découvrir, de connaître ses limites, de répondre à ses attentes. L'organisation ne peut donc pas prendre en otage l'employabilité, elle doit considérer la dimension individuelle du concept. Pourquoi ? Car le collaborateur d'aujourd'hui peut être le concurrent de demain.

Les actions combinées des politiques publiques et des organisations en faveur de l'employabilité offrent à l'individu une zone de « choix » lui permettant d'interroger et de réaliser ses aspirations profondes. Dans ces conditions, l'employabilité devient une source d'épanouissement personnel, à travers le développement des compétences, de l'expérience, des relations, etc. et matérialisé par l'essor du sentiment d'efficacité personnelle.

2. Le sentiment d'efficacité personnelle ou la quête du sens

Mai 1968 et la chute du mur de Berlin constituent pour de nombreux sociologues les points de départ d'un nouveau contexte social, marqué par les ruptures et les changements permanents (Pourtois, Desmet et Nimal, 2000). Ces métamorphoses profondes redéfinissent les rapports à la société, à l'organisation et à soi-même. L'homme est condamné à vivre dans l'incertain et l'imprévisible. L'individu n'occupe plus la place centrale que la société lui octroyait, il se trouve désormais dans l'obligation de trouver lui-même sa place. La lutte des classes glisse peu à peu vers une lutte des places, rythmée par les chiffres du chômage. Sans repères, le sujet contemporain est « sommé d'être l'entrepreneur de sa propre vie » (Kaufmann, 2001). Le déséquilibre profite aux politiques publiques et aux organisations qui exploitent cette précarité pour rationaliser leurs activités au détriment de l'individu. Ces turbulences affectent le sujet et peuvent l'amener à se détourner de lui-même. Lorsqu'un individu développe son employabilité, le fait-il pour son intérêt ou celui de l'organisation ?

La société doit parvenir à redonner du sens aux actions de l'homme. En contribuant à la construction du sentiment d'efficacité personnelle de l'individu, elle permettrait à ce dernier de croire en ses capacités et de répondre à ses aspirations profondes. Le développement du sentiment d'efficacité personnelle se bâtit en réalisant les objectifs que l'on s'est fixés, il matérialise une forme d'épanouissement et de réalisation de soi. Le collaborateur qui remplirait ses objectifs annuels, sans pour autant parvenir à donner du sens à son activité, pourrait-il se reconnaître et accroître son sentiment d'efficacité personnelle ? Rien n'est moins sûr. Nous pouvons alors considérer le sentiment d'efficacité personnelle comme une manifestation du rattachement de l'individu à lui-même.

Cette partie interroge l'importance du sentiment d'efficacité sur la trajectoire de l'individu, mais elle questionne également l'importance de ce concept pour l'équilibre de la société et l'essor de l'organisation.

2.1 L'importance du sentiment d'efficacité personnelle

Alors que la société contemporaine tend à détourner le sujet de lui-même, celui-ci doit se découvrir pour se construire et s'épanouir. Comment savoir si les actions de l'individu s'inscrivent dans le sens de ses aspirations profondes ? Le sentiment d'efficacité personnelle pourrait constituer un étalon pertinent pour ce faire. Lorsque l'action est vectrice de sens elle aura tendance à construire le sujet et à lui apprendre à se connaître. Inversement, une action sans intérêt particulier ne semble pas propice au développement de soi.

L'individu doit pouvoir orienter ses actions en fonction de ses aspirations, cette perspective offre au sujet l'opportunité de se construire et de s'épanouir. La société et l'organisation s'établissent sur des principes de rationalisation de la vie personnelle et collective, considérer le sentiment d'efficacité personnelle comme une source de réussite permettrait de tendre vers plus de congruence. La société doit abolir la figure du « sujet entrepreneur » aliéné à des objectifs qui le rendent étranger à lui-même et doit concourir à l'émergence d'un sujet libéré assumant son désir, en quête de plaisir, de sentiments et d'imagination. Cette perspective facilite l'essor d'une relation de confiance entre l'individu, l'organisation et la société, elle favorise le développement de relations responsabilisantes souhaitables pour l'ensemble des parties prenantes. L'idéologie individualiste et rationaliste place la performance comme la valeur centrale du système. Où est la place de l'homme dans tout cela ? Cette tendance à l'individualisation n'a-t-elle pour finalité que la responsabilisation du sujet et le dédouanement de la société ? Le sujet est un être proactif recherchant en permanence plus de satisfaction dans sa vie quotidienne, réclamant le droit à la jouissance et s'engageant dans une véritable quête de l'hédonisme. Cette perspective n'est pas antagoniste aux valeurs de notre société, en se préoccupant de l'épanouissement de ses membres, via le prisme du développement du sentiment d'efficacité personnelle, l'organisation pourrait réduire ses préoccupations en matière de motivation, d'implication, de prévention des risques psychosociaux, etc. L'essor du sentiment d'efficacité personnelle s'inscrit dans une démarche durable et co-construite, bien opposée aux démarches actuelles d'exploitation.

Le sentiment d'efficacité personnelle est un concept producteur de sens, il participe à une réorganisation des sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales en fonction de l'objectif fixé. Considérer le développement du sentiment d'efficacité personnelle concourt à la réalisation d'actions productrices de sens à la fois pour l'individu, l'organisation et la société.

2.2 Le sentiment d'efficacité personnelle : un intérêt organisationnel

Les turbulences environnementales imposent à l'organisation toujours plus de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité. Dans ce contexte où les ressources de l'individu apparaissent comme les principales forces d'ajustement, le développement de l'employabilité ne suffit pas. Les organisations doivent considérer la mobilisation de ces ressources en renforçant le sentiment d'efficacité personnelle de leurs membres. L'efficacité personnelle se définit comme les croyances du sujet en ses propres capacités à résoudre des problèmes spécifiques, à mener à bien une tâche et à maîtriser son environnement. Ces qualités individuelles offrent à l'organisation une capacité d'ajustement au regard de la contingence.

L'entité doit devenir, ou redevenir, un vecteur de sens. Elle doit faire preuve de congruence dans sa stratégie afin de libérer l'expression des aspirations personnelles de ses membres. L'organisation est constituée d'une somme d'intérêt individuelle, poursuivant un but commun clairement formulé et concrétisé à travers une stratégie. Cette dernière est l'un des ciments nécessaires à l'effort collectif et concourt à l'utilité sociale de la structure. L'organisation doit laisser une « zone d'écho » aux aspirations de chacun pour asseoir sa légitimité. Cela passe par l'essor de concepts tel que l'autonomie, la confiance, le bien-être, l'essaimage, etc. Cette dernière pratique semble très intéressante pour accompagner le collaborateur dans l'expression et la réalisation de ses convictions, tout en offrant à la structure la possibilité de bénéficier des compétences du sujet. Lorsque le rapprochement entre les aspirations individuelles et l'intérêt commun est réalisé, le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur peut-il se muer en auto-efficacité collective ?

Selon Bandura (1986), le sens de l'efficacité collective permet aux acteurs de résoudre leurs problèmes et d'améliorer leur vie grâce à l'effort commun. En transformant le sentiment d'efficacité personnelle en auto-efficacité collective, l'organisation réalise une conciliation entre les intérêts personnels et organisationnels. Selon Zaccaro et al. (1995) l'auto-efficacité collective doit prendre en compte la notion de coordination collective, constituée par l'intégration des contributions individuelles au service de l'effort collectif. Zaccaro et al. (1995) définissent l'efficacité collective comme « *un sentiment de la compétence collective partagé entre des individus quand ils allouent, coordonnent et intègrent leurs ressources dans une réponse concertée et réussie à des demandes situationnelles spécifiques* » (p. 309). Comment se construit l'auto-efficacité collective ? Selon Bandura (1986, 1997), ce concept est déterminé par des antécédents similaires à ceux influençant l'efficacité personnelle. Cependant les spécificités liées au fonctionnement collectif ajoutent deux autres variables à l'essor de ce phénomène. La première porte sur la qualité des expériences antérieures

partagées par les membres du groupe et la seconde se réfère à la nature des processus sociaux et des influences permettant le fonctionnement du collectif (Zaccaro et al., 1995). Le socle de l'auto-efficacité collective n'est autre que le sentiment d'efficacité personnelle. Selon Paskevich et al. (1999), l'amélioration de l'auto-efficacité collective contribue à l'essor de la performance organisationnelle. Cette dernière ne peut se résumer seulement aux compétences individuelles détenues par l'entité, elle dépend également de la capacité de ses membres à collaborer, à communiquer, à transmettre leurs savoirs, etc. La réussite d'une organisation semble fortement rattachée au développement du sentiment d'efficacité personnelle de ses collaborateurs afin qu'ils puissent contribuer à l'essor d'une auto-efficacité collective, source de performance.

2.3 Le sentiment d'efficacité personnelle : une réponse aux défis sociétaux

La société fait de plus en plus appel à la responsabilisation des sujets et à leur implication dans le développement de leur employabilité. Malheureusement cette responsabilisation se fait bien souvent au détriment des aspirations de l'individu, qui se voient étouffés par une course effrénée au développement de l'employabilité, dans l'optique d'atteindre une sécurité de l'emploi trop souvent illusoire. Une nouvelle logique s'installe, elle demande toujours plus au sujet et le guide de moins en moins. Ce que l'on considère souvent comme un désengagement de l'individu s'apparente plutôt à une désorientation.

Dans de telles conditions, l'individu a besoin de compétences spécifiques, mais aussi d'une confiance indispensable à son développement personnel et social. Le sentiment d'efficacité personnelle offre au sujet le moyen de supporter le poids des responsabilités pesant sur lui. Les politiques publiques augmentent la responsabilisation des acteurs afin d'accroître la prise en charge active de l'action. Selon Stengers (1996), cette approche ambitieuse de lutter contre l'impuissance, le désespoir et le cynisme, elle pousse la population à l'engagement actif. Le sentiment d'efficacité, personnelle et collective, apparaît alors comme impondérable dans cette perspective d'épanouissement du plus grand nombre. Il inscrit l'individu dans une dynamique d'acquisition de pouvoir en vue d'atteindre des objectifs précis et développe ainsi son *empowerment*.

L'*empowerment* généré par le sentiment d'efficacité personnelle replace et renforce le sujet au cœur de la société. Il offre une « zone de confort » permettant de considérer le sens des aspirations personnelles. Cette prise de pouvoir ne se fait pas au détriment de la société, Findley et Cooper (1983) ont recensé près d'une centaine de travaux démontrant le lien étroit entre performance et croyance d'efficacité. La réussite de la société actuelle, qui s'appuie sur

une responsabilisation des acteurs, passe par l'acquisition et le développement de compétences spécifiques, mais également par une prise de conscience et une mise en valeur des ressources personnelles et collectives. L'efficacité du système s'appuie sur deux piliers, la possession d'aptitudes et le sentiment d'efficacité à bien les utiliser.

Le développement du sentiment d'efficacité personnelle permet de repositionner l'individu au cœur de la société en lui redonnant un pouvoir social. Face à ce constat, l'essor d'une politique publique repose sur le développement de stratégies, mais également sur le développement de croyances d'efficacité personnelle et collective.

2.4 Peut-on toujours développer le sentiment d'efficacité personnelle ?

L'égalité est l'une des valeurs fondatrices de la dynamique démocratique et ne peut tolérer aucune forme d'exclusion sociale. Pourtant la société actuelle semble plus favorable aux employables et à ceux qui se sentent efficaces. Si certains individus maîtrisent et contrôlent, d'autres sont dominés par des sentiments d'impuissance, de vide et d'inutilité. Le sentiment d'efficacité personnelle semble davantage servir les sujets performants. Comment dans une société qui sacralise l'emploi, un salarié peut-il ressentir cette sensation de vide et d'inefficacité ?

À cause de ce culte de l'emploi... Afin de préserver ce totem, la société actuelle n'hésite pas à fabriquer des activités inutiles, aliénant toujours plus l'individu à un travail dépourvu de sens. Ces « bullshit jobs » - métiers à la con- (Graeber, 2018) sont à l'origine de certains maux tels que le bore-out ou le brown-out, attestant d'une rupture entre le sujet et son travail, une rupture entre l'individu et lui-même. L'homme doit prendre du recul sur la notion d'emploi et se rendre compte qu'elle ne constitue pas une finalité.

Lorsque l'on n'est que le maillon d'une longue chaîne, il peut être difficile de situer ses gestes et de se sentir efficace. Comment accroître le sentiment d'efficacité personnelle des collaborateurs dans cette situation ? Le manager de proximité peut jouer un rôle essentiel en resituant le travail de l'individu dans le contexte de l'organisation, ou bien de la société. Il peut donner du sens au quotidien de l'organisation en inscrivant dans un ensemble plus large les efforts des membres qui travaillent pour elle. Le travail n'est pas un Graal, mais il peut constituer une source d'inspiration, il doit permettre à l'homme de se découvrir et de se construire, sans quoi il ne reste qu'une succession de tâches abstraites et sans grand intérêt moral. La stratégie de l'organisation doit s'inscrire dans une logique de congruence en consolidant en un bloc les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Cette trajectoire

passer par la prise en compte des attentes des collaborateurs au sein de la stratégie organisationnelle. Cette considération favorise le développement du sentiment d'efficacité personnelle des membres de l'entité et facilite la performance de la structure.

Le sentiment d'efficacité personnelle redéfinit le rapport à l'emploi, il permet de ne plus vivre le travail comme un devoir mais comme une source d'accomplissement personnel.

3. L'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle, deux concepts à rapprocher

L'être humain est plus enclin à la routine qu'aux nombreux changements imposés par la société.

Face aux sollicitations incessantes des modèles culturels de performance, d'adaptabilité et de réussite, certaines personnes abdiquent voire s'effondrent (Pourtois et Demonty, 2004). Ce mal-être existentiel est le revers de la médaille d'un ordre social construit sur la responsabilisation croissante de l'individu au service d'un idéal détournant le sujet de lui-même.

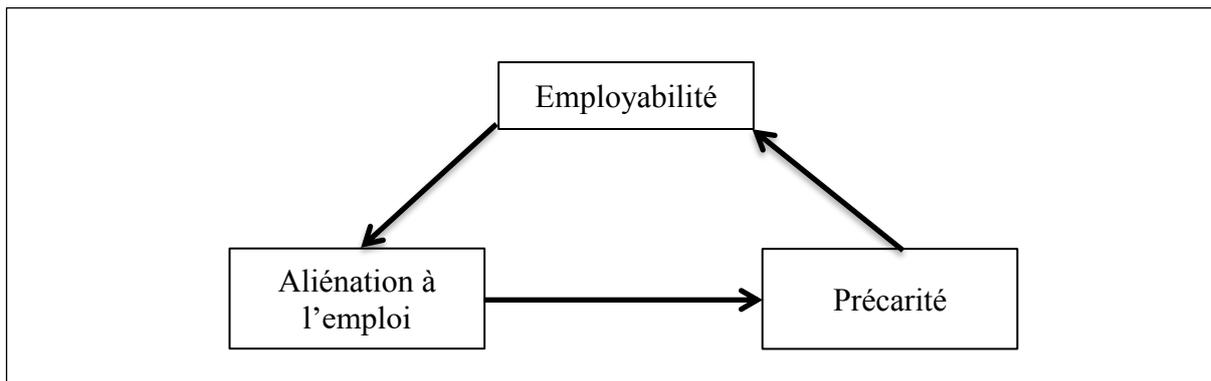
Associer l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle semble pertinent pour replacer l'individu au cœur du système. Le rapprochement de ces concepts permet de répondre aux sollicitations organisationnelles et sociales, tout en considérant les aspirations personnelles du sujet. Le développement de l'employabilité lui offre une opportunité d'accroître ses ressources et ses compétences et peut contribuer en ce sens à l'essor du sentiment d'efficacité personnelle. Cette croyance d'efficacité permet à l'individu de prendre du recul par rapport à la situation d'emploi et d'entrevoir ses convictions profondes. En se détachant du Graal de l'emploi, il peut éviter le piège des « bullshit jobs ». La nouvelle sécurité de l'emploi repose-t-elle uniquement sur le concept d'employabilité ? L'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle n'est-elle pas plus favorable à l'épanouissement et au bien-être de l'individu ?

Pour répondre à ces questions nous interrogerons tout d'abord les deux spirales de l'employabilité : la spirale aliénante et la spirale épanouissante. Ensuite nous observerons comment le sentiment d'efficacité personnelle peut contribuer à l'émancipation du sujet vis-à-vis de l'emploi en lui permettant de basculer d'une spirale négative à une spirale positive.

3.1 Les deux spirales de l'employabilité

Par essence centrée sur l'individu et son épanouissement personnel, l'employabilité peut être détournée et controversée. Deux spirales contrastent, d'un côté celle ne considérant pas le sentiment d'efficacité personnelle du sujet et bien souvent déshumanisée, et de l'autre celle intégrant ce concept et permettant à l'individu de s'émanciper et de se réaliser.

Schéma n° 6 : La spirale aliénante de l'employabilité

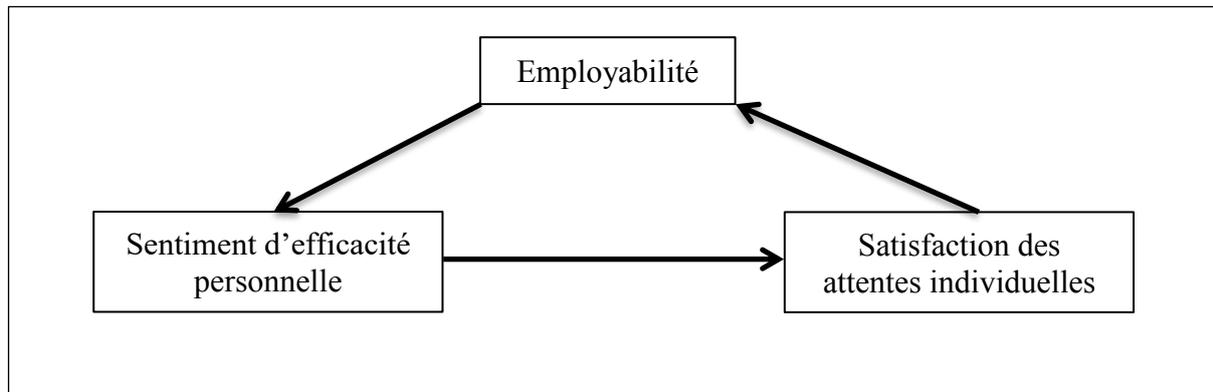


Source propre.

L'employabilité aliénante est celle décrite dans la première partie de ce chapitre. Cette approche de l'employabilité autorise la société à se dédouaner des défaillances de l'emploi et bascule sur l'individu la responsabilité de sa précarité. L'employabilité est détournée pour servir les politiques publiques et les organisations. Cette situation favorise l'exploitation du chômage de masse en bradant aux institutions des collaborateurs hautement qualifiés, aliénés à l'emploi.

Cette conception de l'employabilité se fait au détriment du sujet qui est aspiré dans une course à la compétence sans fin. L'employabilité aliénante place les principes de rationalité et de performance au centre du concept. Pourtant la compétence et plus largement l'employabilité sont des notions inhérentes à l'individu et ne peuvent pas s'en détourner. Lorsque l'employabilité est détachée de sa vocation principale, en l'occurrence le développement et l'épanouissement du plus grand nombre, elle devient une contrainte pour l'individu au service d'un système qui le marginalise et qui alimente une forme de précarité intéressée.

Schéma n° 7 : La spirale épanouissante de l'employabilité



Source propre.

La spirale positive de l'employabilité repositionne l'individu au cœur du concept et redonne tout son sens à cette notion. En développant son employabilité selon ses aspirations, le sujet parvient à se découvrir et à construire son sentiment d'efficacité personnelle. Cette forme d'épanouissement contribue à son indépendance spirituelle et facilite la satisfaction de ses attentes.

L'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle concourt à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de l'individu. Le développement d'employabilité répond au besoin de compétences, il permet au sujet de se sentir capable d'effectuer des tâches différentes et contribue à l'essor du sentiment d'efficacité personnelle de celui-ci. Cette association facilite également la satisfaction du besoin d'autonomie, l'individu désire se sentir à l'origine de ses actions. Lorsque le développement de l'employabilité est complice du sentiment d'efficacité personnelle, il offre à l'individu un moyen de développer son autonomie au sein de l'emploi, mais aussi vis-à-vis de l'emploi. Enfin en favorisant le rapprochement de ces concepts, l'organisation répond au besoin d'appartenance et encourage l'engagement de ses membres. Replacer le sujet au cœur du dispositif se fait-il au détriment de l'intérêt collectif ?

Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000), les organisations qui soutiennent l'autonomie, le développement des compétences et le sentiment d'appartenance sociale, favorisent la motivation et l'engagement des membres de l'entité et concourent à la réussite de l'organisation. Ces conditions facilitent l'essor de la créativité, de la flexibilité, de la réactivité, etc. et entretiennent durablement la performance de la structure. Inversement, si l'un de ces trois besoins n'est pas comblé dans un contexte donné,

l'épanouissement de l'individu en souffre et la dynamique de croissance personnelle et collective est entravée.

3.2 Développer le sentiment d'efficacité personnelle pour démystifier l'emploi

La société contemporaine entretient le mythe de l'emploi et le présente comme une finalité. Cette situation profite aux organisations qui bénéficient des effets vertueux du chômage de masse pour servir leurs aspirations de rationalité et de performance. Cependant, le développement du sentiment d'efficacité personnelle peut contribuer à extraire l'individu de la spirale de la précarité, en démystifiant l'emploi et en favorisant la réussite du système.

Les sujets dotés d'un sentiment d'efficacité personnelle élevé adoptent des stratégies de résolution de problèmes destinées à améliorer leur situation. Les difficultés telles que la perte d'un emploi apparaissent comme des occasions d'accroître leurs compétences et leurs ressources. L'individu pourvu d'une croyance d'efficacité n'appréhende pas la complexité comme un problème mais comme un défi, il se focalise sur les aspects positifs de la situation. Inversement, la personne qui se sent incapable ne dispose pas d'un pouvoir d'action lui permettant de s'extraire de cette spirale négative. Il est davantage enclin au stress contextuel qui le paralyse et le pousse à adopter des stratégies plutôt défensives, telles que la décision de ne plus s'impliquer dans sa vie professionnelle.

Face à ces précisions, l'émancipation de l'individu ne peut rester cantonnée au niveau individuel, elle doit s'envisager également sur le plan organisationnel. L'entité est tenue de contribuer au développement des compétences de ses membres via l'essor de l'employabilité, mais elle doit aussi se préoccuper de proposer un feed-back utile, reconnaissant et valorisant le développement du collaborateur. Cette association favorise la construction du sentiment d'efficacité personnelle des membres de la structure. Le rôle du manager de proximité apparaît déterminant pour constater et reconnaître cette progression au quotidien. Quels sont les effets envisageables de cette approche sur la perte d'emploi ?

Selon Kanfer et Hulin (1985), en cas de perte d'emploi, le sentiment d'efficacité personnelle apparaît comme un facteur clef de réembauche. L'individu confiant en ses capacités à trouver ou retrouver un travail, parvient généralement à obtenir un poste plus rapidement et de meilleure qualité, qu'un sujet en perte de confiance et aspiré par la pression de l'emploi.

Le développement de l'employabilité est une condition essentielle à l'émancipation et à l'épanouissement de l'individu, cependant le sentiment d'efficacité personnelle est l'élément déterminant. Une personne employable qui n'aurait pas confiance en ses capacités ne pourrait se sentir en sécurité vis-à-vis de l'emploi. Ce constat ouvre de nouvelles perspectives de

recherche et pose la question suivante : l'employabilité est-elle réellement « la nouvelle sécurité de l'emploi » ? Quel est le rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans l'essor de cette condition ?

Conclusion

Ce chapitre révèle la part obscure de l'employabilité créatrice d'une précarité institutionnalisée et symbolisée par les « bullshit jobs ». Il souligne également le rôle majeur que peut jouer le sentiment d'efficacité personnelle pour rétablir un équilibre bénéfique à tous, au sein des rapports entre l'individu, l'organisation et la société.

La première partie décrit le détournement de l'employabilité par les institutions au service d'une logique rationaliste et déshumanisante. Cette « employabilité » aliénante écarte l'individu de lui-même. La société contemporaine dégage la responsabilité de l'employabilité sur les acteurs et pousse ces derniers à s'engager dans une course effrénée à la compétence toujours plus aliénante et précarisante, si bien qu'ils n'ont plus les moyens de questionner leurs convictions profondes.

L'étude du sentiment d'efficacité personnelle présente ce concept comme un vecteur de sens pour l'individu dans une société à la dérive. Elle souligne également l'intérêt de cette notion pour les organisations et les politiques publiques. Le sentiment d'efficacité personnelle apparaît comme un point de congruence permettant l'essor des aspirations individuelles, organisationnelles et sociales.

L'ultime point de ce chapitre met en avant les deux spirales de l'employabilité, la spirale aliénante basée sur le modèle social actuel et la spirale épanouissante intégrant le sentiment d'efficacité personnelle vecteur de sens. Il révèle le rôle clef du sentiment d'efficacité personnelle dans la démystification de l'emploi. Cette partie souligne enfin l'importance d'associer l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle pour tendre vers la réussite générale à travers la conciliation des aspirations de l'ensemble des parties prenantes.

CHAPITRE 3 :

LE CADRE THÉORIQUE UTILISÉ

Introduction

Le cadre théorique de cette étude s'inscrit dans le courant de l'approche basée sur les ressources. Il considère la rationalité limitée des acteurs et l'étendue des perceptions et interprétations sur l'action du collaborateur.

L'impermanence environnementale se traduit par une évolution du contrat psychologique. Désormais, le développement de l'employabilité s'offre comme un préalable à la sécurité de l'emploi et la fidélisation des collaborateurs employables est un prérequis à l'obtention d'avantages concurrentiels.

Ce troisième chapitre souhaite comprendre comment le développement de l'employabilité conditionne la fidélité organisationnelle.

L'étude du changement organisationnel et de son impact sur le contrat psychologique permet de mettre en relief le caractère stratégique de l'employabilité pour l'ensemble des parties prenantes (l'organisation et ses membres).

L'approche par le domaine des ressources humaines mobilise la théorie de conservation des ressources afin d'exposer les causes qui poussent le collaborateur à investir des ressources personnelles pour développer son employabilité. La théorie de l'échange social présente ensuite la fidélité organisationnelle comme une attente légitime et réciproque pour l'organisation qui développe l'employabilité de ses membres.

À travers le domaine de la psychologie, la théorie sociocognitive présente l'individu comme un être proactif et mobilise le modèle de réciprocité causale triadique pour caractériser la nature des relations entre l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.

Ce chapitre anime le modèle de recherche, il offre une grille de lecture pertinente sur la relation théorique entre l'employabilité et la fidélité organisationnelle, à travers le sentiment d'efficacité personnelle.

1. Le changement organisationnel, le contrat psychologique et l'employabilité

Le changement est devenu une variable de gestion à maîtriser pour l'organisation. Il est à l'origine de l'évolution du contrat psychologique.

Dans le modèle de carrière « traditionnel », l'employeur attend la loyauté de ses collaborateurs et offre en retour la sécurité de l'emploi. Cependant, l'installation du changement contraint les organisations à rechercher continuellement la flexibilité et la performance et favorise l'émergence de carrières « nomades ».

L'employabilité s'offre alors comme le point d'équilibre du nouveau contrat psychologique, en émergeant comme la sécurité de l'emploi et une source d'avantages concurrentiels.

La logique béhavioriste du modèle « traditionnel » du contrat psychologique est remise en cause par le « nouveau » modèle où le collaborateur est présenté comme proactif et comme le gestionnaire de sa carrière. Ce constat renforce la légitimité du sentiment d'efficacité personnelle comme variable médiane du modèle de recherche.

L'étude du changement organisationnel et de son évolution semble donc nécessaire pour saisir l'évolution du contrat psychologique et l'essor de l'employabilité.

1.1 L'émergence du changement organisationnel

La conduite du changement organisationnel comme technique gestionnaire s'est développée depuis une quarantaine d'années.

Des courants tels que l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977, 1989), l'approche configurationnelle (Miller et Friesen 1982), l'approche stratégique (Stopford et Baden Fuller, 1990) ou encore la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985) étudient la nécessité de changer et la nature du changement.

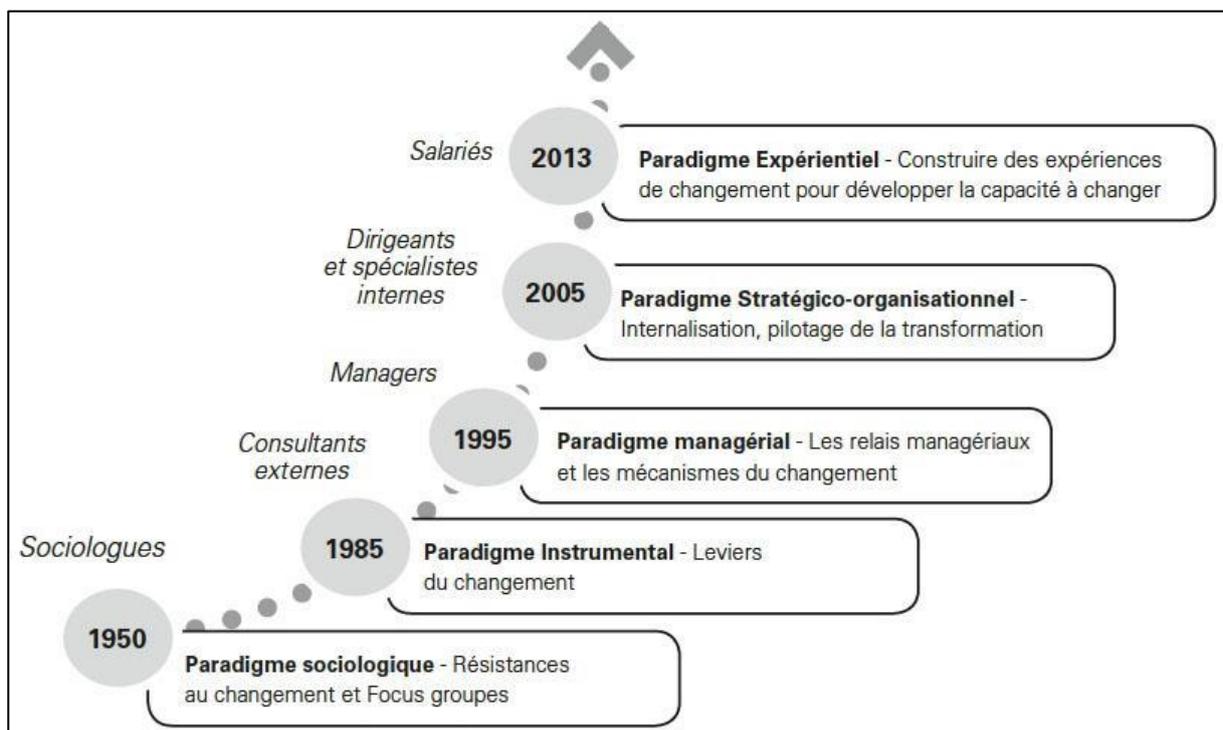
Cette littérature est peu à peu remise en cause par l'introduction d'une notion alternative, considérant qu'il est difficilement envisageable de prévoir et anticiper l'avenir. Mintzberg (1982) réfute cette vision stratégique du changement en avançant que les planifications ne se réalisent que très rarement comme prévu, du fait de l'émergence de phénomènes perturbateurs. Burgelman (1991) souligne que les phénomènes émergents peuvent trouver leur origine au sein de l'organisation et conduire à des réorientations stratégiques. La capacité dynamique de l'organisation n'est autre que le produit de l'interaction et de l'adaptation à l'environnement.

Quinn (1980) met en avant le rôle des acteurs organisationnels dotés de ressources spécifiques et disposant d'une capacité créatrice, pour faciliter le changement progressif de l'organisation.

Selon Alter (2010), certaines innovations proviennent d'une idée proposée par un collaborateur pour répondre aux difficultés du terrain. Cyert et March (1970) révèlent que les processus routiniers d'une entité sont susceptibles de produire des changements continus. Orlikowski (1996) affirme l'influence d'un nouvel outil sur l'altération et l'adaptation des pratiques au quotidien. Ces travaux conceptualisent la capacité à changer de l'organisation, le changement n'est plus conçu comme un événement particulier de la vie, il apparaît comme un processus continu et permanent.

Autissier et Moutot (2015) proposent une analyse historique sur les pratiques du changement. Cinq paradigmes apparaissent, avec un acteur du changement différent au sein de chacun d'eux.

Schéma n° 8 : Les cinq paradigmes de la conduite du changement



Autissier et Moutot (2015).

Le paradigme sociologique souligne que la résistance au changement de l'individu est levée par l'évolution du groupe et une logique d'évolution des normes.

Le paradigme instrumental aborde le changement comme le passage d'un point à un autre. Des équipes, des plans de communication, de formation et d'accompagnement sont déployés pour accompagner le changement.

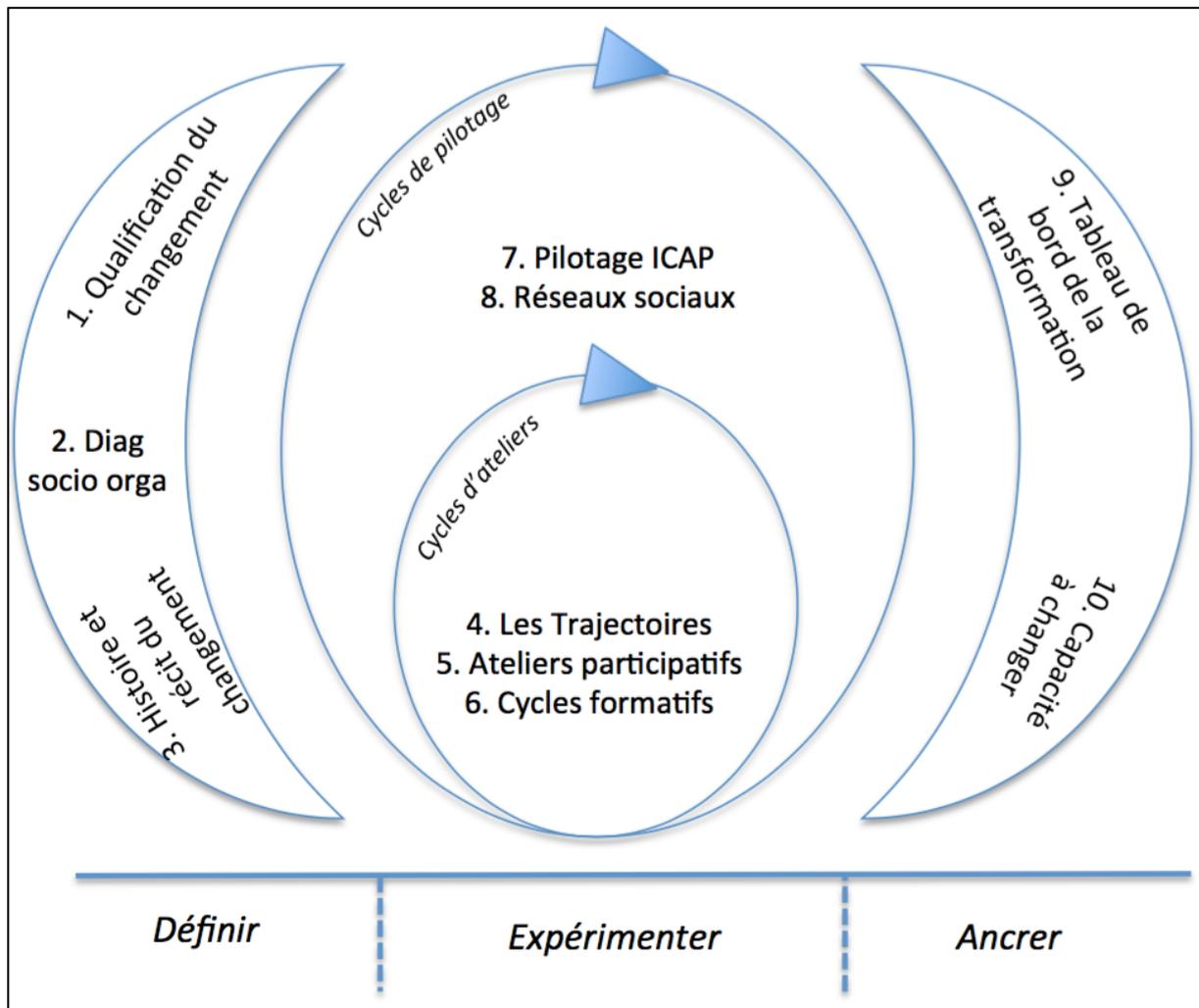
Dans le paradigme managérial, le changement repose sur la relation que le manager entretient avec ses collaborateurs au quotidien. Il alterne des phases continues et des phases de rupture.

Le paradigme stratégique-organisationnel présente le changement comme un outil d'optimisation. Les travaux de Pettigrew (1990) ou encore Autissier, Bensebaa et Moutot (2012) contextualisent le changement et les dispositifs d'accompagnement. La conduite du changement est de plus en plus internalisée et différenciée dans l'organisation.

Le paradigme expérientiel appréhende le changement à travers la capacité à changer des acteurs via des dispositifs expérientiels. Cette habileté repose sur la mise en place de dispositifs expérientiels pour faire vivre aux intéressés une expérience de changement.

L'évolution des paradigmes (Autissier et Moutot, 2013 ; Autissier, Moutot et Johnson, 2014 ; Autissier et Giraud, 2013) a conduit Autissier et Moutot (2015) à proposer un modèle agile de gestion du changement. Celui-ci reprend des caractéristiques du modèle instrumental et souhaite développer l'appropriation du changement par l'expérimentation. Ce modèle consiste à mettre les bénéficiaires du changement en situation d'expérience et de communication de cette expérience, afin de faciliter sa généralisation. Le changement doit devenir une routine pour le collaborateur qui est l'élément central de ce modèle.

Schéma n° 9 : Le modèle de changement agile



Autissier et Moutot (2015).

Le changement organisationnel est passé d'une approche radicale à une approche évolutive. La nécessité de se transformer rapidement et durablement a propulsé le changement agile au centre de l'organisation. Ce dernier s'inscrit au sein de l'approche basée sur les ressources, en considérant le caractère proactif du collaborateur pour répondre aux évolutions environnementales. Caldwell (2013) parle d'organisation changeante et non plus de changement organisationnel. Selon l'auteur, la portée organisationnelle du changement est vectrice de sens pour le collaborateur et favorise l'adaptabilité de l'individu. Ces précisions ne sont pas sans conséquences sur le contrat psychologique.

1.2 L'évolution du contrat psychologique, ou l'essor de l'employabilité

Les évolutions environnementales sont à l'origine de changements organisationnels profonds et impactent le contrat psychologique. Les salaires, les avantages sociaux, les possibilités de développement des compétences, etc. ont une influence significative sur les attitudes du collaborateur. L'étude du contrat psychologique et de ses spécificités dans le secteur public semble pertinente pour saisir comment fidéliser les agents employables.

1.2.1 Historique et clarification du concept

Mis en avant par les travaux d'Agyris et Levinson dans les années 1960 et Schein dans les années 1980, le contrat psychologique permet d'expliquer la dynamique qui se construit entre le collaborateur et son organisation. Il concerne plus particulièrement l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi.

Ce concept examine les perceptions subjectives et les dynamiques que développent les collaborateurs touchés par les changements (McDonald et Makin, 2000 ; Rousseau, 1989, 1990, 1995). Cerdin (2015) met en exergue les différentes facettes du contrat psychologique par une revue des principales définitions.

D'après Rousseau (1989, 1990, 1995), il est empreint des ententes, des promesses ou des obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel.

Pour Kotter (1973), il s'agit d'un contrat implicite convenu entre le collaborateur et son organisation, spécifiant ce que chacun donne et reçoit de l'autre.

Herriot et Pemberton (1995) appréhendent ce concept comme la perception des obligations implicites par les parties prenantes à la relation d'emploi.

Enfin, selon Guerrero (2004), le contrat psychologique présente un caractère unique entre les parties prenantes. Il y a alors autant de contrats psychologiques que de relation collaborateur – employeur.

Selon Delobbe et al. (2005), la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre et parfois, pour un même auteur, d'une étude à l'autre. Il en va de même concernant les catégories d'obligations retenues comme pertinentes pour constituer le contrat psychologique. La complexité du concept impose une analyse approfondie des spécificités du contexte.

Le contrat psychologique est ancré dans la théorie de l'échange social (Guest, 1998 ; Rousseau, 1995) Il s'inscrit dans la réciprocité des échanges. Les actions d'une partie conduisent à la création d'obligations chez l'autre partie.

Les éléments du contrat psychologique ne font pas consensus, il est par ailleurs globalement admis qu'il a été significativement modifié (Sharpe, 2003) lors de l'émergence du modèle de carrière nomade.

Dans le modèle de carrière traditionnelle, l'employeur attend la loyauté de ses collaborateurs et offre en retour la sécurité de l'emploi.

Jusqu'au début des années 1990, les organisations développent des structures bureaucratiques. Dans un contexte de stabilité, de prévisibilité et de croissance, la situation du collaborateur est claire, en échange de sa loyauté, de son implication au travail et d'un niveau de performances conformes aux valeurs organisationnelles, il reçoit la sécurité de l'emploi, la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière, des promotions ponctuelles, de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités (Lemire et Saba, 2005).

Dans le modèle de carrière nomade, la performance et la flexibilité sont au cœur des préoccupations organisationnelles, tandis que les attentes du collaborateur sont focalisées sur l'employabilité.

La contingence impose à l'organisation la réduction des coûts et l'amélioration de sa performance. La flexibilité, l'enrichissement des responsabilités, le développement des compétences multiples sont notamment recherchés pour renforcer chez les collaborateurs sa capacité d'évaluation, promouvoir la communication interpersonnelle et faire face aux difficultés (Sharpe 2003). Ces précisions induisent une évolution de la relation d'emploi et placent l'employabilité comme le point d'équilibre du nouveau contrat psychologique.

Le tableau ci-après présente les éléments constitutifs de l'ancien et du nouveau modèle de contrat psychologique.

Schéma n° 10 : Éléments de l'ancien et du nouveau contrat psychologique

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement.	Stable concentration sur le court terme.	Turbulent changements continus.
Culture.	Paternalisme, ancienneté, sécurité de l'emploi en échange de l'engagement organisationnel.	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation.
Récompenses.	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut.	Rémunération basée sur les contributions individuelles/collectives.
Éléments de motivation.	Promotion(s).	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences.
Critères de promotion.	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique.	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite.
Mobilité.	Rare et selon les conditions de l'organisation.	Horizontal, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion.
Licenciement/ ancienneté.	Emploi à vie si les attentes en matière de performance sont comblées.	Salariés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie.
Habilitation	Conception instrumentale des salariés, échange de la promotion contre plus de responsabilité	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation.
Statut	Très important, rattaché au poste.	Doit être mérité par les compétences et la crédibilité.
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation.	Responsabilité première de l'individu.
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties.	Souhaitable, mais salariés davantage attachés à leur projet ou leur profession que leur organisation.

Lemire et Saba, (2005).

L'équilibre du contrat psychologique se situe entre le contrat relationnel et le contrat transactionnel (Morrisson et Robinson, 1997 ; McDonald et Makin, 2000).

Le contrat transactionnel s'appuie sur une légitimité rationnelle, centrée sur les intérêts des deux parties. Il crée des obligations spécifiques de courte durée et ne suscite qu'un faible engagement réciproque. Le contrat relationnel repose sur un bien-fondé moral, il fait référence à des obligations socio-émotionnelles de long terme.

Le modèle de carrière nomade est essentiellement transactionnel, tandis que le modèle de carrière traditionnelle est davantage relationnel et transactionnel (Altman et Post 1996). Cette distinction n'est pas dichotomique : le contrat psychologique est dynamique et contient des éléments transactionnels et relationnels. L'équilibre des éléments transactionnels et relationnels détermine les attitudes et comportements du collaborateur, notamment lorsque celui-ci perçoit des brèches dans le contrat psychologique (Rouillard et Lemire, 2003 ; McDonald et Makin, 2000 ; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Le secteur d'activité semble déterminant quant aux caractéristiques du contrat psychologique, qu'en est-il alors au sein de la fonction publique territoriale ?

1.2.2 Le contrat psychologique et le secteur public

Castaing et Roussel (2006) soulignent l'existence d'un contrat psychologique spécifique aux agents publics français, caractérisé par l'imputation d'obligations particulières en matière de rémunération, formation et développement de carrière.

Lemire et Saba (2005) révèlent que les changements environnementaux imposent aux managers du secteur public de nouveaux défis. Ces derniers doivent évoluer d'une conduite centrée sur le respect des processus, la prudence et la stabilité, à une posture basée sur la flexibilité, la créativité et l'atteinte des résultats. Ce constat bouleverse les relations entre l'organisme public et ses agents.

Rogard et Perez Becerra (2015) démontrent que le contenu du contrat psychologique des agents de la fonction publique territoriale est spécifique et différent de celui des collaborateurs du privé. Ils soulignent l'existence de similitudes avec le secteur privé : l'attente de bonnes relations interpersonnelles, les possibilités d'évolution professionnelle et les opportunités de formation. Néanmoins, ils mettent également en évidence des spécificités rattachées au contexte de la fonction publique territoriale :

- L'obligation d'emploi à long terme : les agents de la fonction publique territoriale attendent la garantie de l'emploi.
- L'indépendance vis-à-vis du pouvoir politique, permettant une séparation claire entre les décisions techniques et politiques.
- L'obligation d'un travail sérieux, s'appuyant sur le respect de la confidentialité, la discrétion et l'acceptation de responsabilité, mais également sur l'adhésion aux valeurs et objectifs de la fonction publique.
- L'obligation de bons résultats, déterminée par l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des moyens pour y parvenir. Les auteurs soulignent à ce titre que l'atteinte d'une performance minimale n'apparaît pas comme une obligation pour les agents de la fonction publique territoriale.
- Le souci de se former apparaît comme une obligation pour l'agent vis-à-vis de l'employeur.
- Le bon relationnel se présente comme une obligation pour les agents et se structure autour de l'esprit de groupe, le travail en équipe, les bonnes attitudes auprès des collègues et le recours au dialogue pour résoudre les conflits.
- La disponibilité, faisant référence à l'obligation d'accepter une éventuelle mobilité, s'avère moins importante dans le public que dans le privé.
- Enfin, l'engagement à rester durablement dans la structure n'apparaît pas comme une obligation pour les agents, même si en contrepartie ils attendent de l'employeur la garantie d'un emploi sur le long terme.

Le contrat psychologique du secteur public est marqué par l'absence de certains concepts tels qu'une rémunération liée aux performances. Il laisse également apparaître certaines dimensions spécifiques, comme l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et l'engagement à rester durablement dans la structure. Lemire et Saba (2005) précisent que les évolutions environnementales poussent les organismes publics à rechercher la flexibilité, la créativité et la performance et sont logiquement moins à même d'offrir la garantie de l'emploi.

Malgré ses spécificités, la fonction publique territoriale semble de plus en plus concernée par l'instabilité et favorise l'émergence d'un modèle de carrière nomade, plaçant l'employabilité au centre de toutes les attentions.

1.2.3 L'employabilité au cœur du contrat psychologique

Selon Hofaidhllaoui et Roger (2014), l'évolution du contrat psychologique explique l'importance accrue accordée à l'employabilité. Dans un contexte de changement organisationnel, le collaborateur ne peut plus attendre un emploi à vie et les organisations doivent s'intéresser à l'évolution de leurs membres. En développant chez leur personnel des compétences recherchées et diversifiées, les organisations s'assurent la flexibilité et la réactivité requise pour suivre l'évolution des technologies et des marchés (Athermane et al. 1994). Elles offrent ainsi aux collaborateurs l'opportunité de répondre à leurs attentes et de tendre vers plus de stabilité.

L'employabilité est le point d'équilibre du nouveau contrat psychologique. Elle se présente comme la nouvelle sécurité de l'emploi et une source essentielle d'avantage concurrentiel.

1.2.3.1 L'employabilité comme sécurité de l'emploi

L'émergence du nouveau contrat psychologique place l'employabilité comme nouvelle sécurité de l'emploi. Elle soutient la proactivité du collaborateur et lui permet de s'adapter au changement, d'être en adéquation avec les besoins du marché du travail ou de satisfaire ses désirs. L'employabilité encourage l'utilisation de réseaux et contribue au développement des compétences du collaborateur et de sa carrière. Elle favorise la mobilité géographique et fonctionnelle, en offrant l'opportunité d'acquérir de nouvelles expériences et connaissances, de découvrir d'autres contextes de travail et de s'adapter à de nouvelles circonstances avec d'autres individus. L'employabilité apparaît comme une source de performance pour l'organisation et pour ses membres.

1.2.3.2 L'employabilité comme source d'avantage concurrentiel

L'approche de l'employabilité par Van Der Heijde et Van Der Heijden (2005, 2006) offre à l'organisation des leviers permettant la création d'avantages concurrentiels.

Le développement de la flexibilité personnelle permet aux collaborateurs de s'adapter aux évolutions environnementales. Le risque pour l'organisation est le départ non souhaité d'un membre de l'organisation. Le développement de l'expertise professionnelle renforce l'autonomie, l'entité bénéficie d'individus proactifs, prêts à saisir les opportunités. Hofaidhllaoui et Roger (2014) soulignent que les réseaux sociaux internes appuient le développement de l'expertise professionnelle en encourageant les échanges et l'enrichissement mutuel. Ils contribuent également au développement de l'esprit collectif, en

favorisant le contact entre les collaborateurs lors de rencontres formelles ou informelles. L'organisation veille également au développement de l'équilibre personnel, à travers un climat social d'apprentissage et de développement. Enfin l'employabilité nourrit l'anticipation des collaborateurs, par la prise de responsabilités individuelles.

Bien que l'employabilité soit le point d'équilibre du nouveau contrat psychologique, ce concept reste paradoxal.

En offrant aux individus l'opportunité de carrière nomade, l'employabilité soutient la sécurité de l'emploi du collaborateur, mais ne peut garantir à l'organisation un retour sur investissement via les bénéfices d'un avantage concurrentiel.

Devant ces précisions, la fidélité organisationnelle des collaborateurs employables apparaît incontournable. Il convient de considérer la rationalité limitée des acteurs et l'impact des perceptions et interprétations sur le comportement des individus.

Nous essayerons alors de comprendre pourquoi le collaborateur accepte de développer son employabilité et comment l'organisation qui développe l'employabilité peut-elle attendre en retour la fidélité de ses membres ?

2. L'approche par le domaine des ressources humaines

Le changement organisationnel impacte en profondeur le contrat psychologique. Il révèle la prédominance de l'employabilité et influence la posture de l'entité et de ses membres.

Pourquoi le développement de l'employabilité s'impose-t-il désormais au collaborateur ?

Comment attendre la fidélité organisationnelle dans un contexte nomade ?

Nous mobiliserons la théorie de conservation des ressources, afin de saisir la situation de l'individu qui doit « investir ses ressources » pour développer son employabilité et tendre vers la sécurité de l'emploi. La théorie de l'échange social analysera la relation entre l'organisation et ses membres et essaiera de dévoiler comment le développement de l'employabilité peut servir la fidélité organisationnelle.

2.1 La théorie de conservation des ressources

Cette théorie met en évidence l'effet du changement organisationnel sur le collaborateur et son impact sur le développement de l'employabilité. Elle souligne la rationalité limitée de l'être et s'appuie sur les ressources dont dispose ce dernier pour faire face aux situations problématiques. Face à une difficulté, la mobilisation des ressources ne repose pas simplement sur un calcul coûts/bénéfices : elle dépend également des perceptions et interprétations de l'individu. Selon la théorie de conservation des ressources, l'objectif principal d'un individu consiste à s'efforcer « *d'obtenir ; de conserver, de protéger et de promouvoir les choses qu'ils valorisent* » (Hobfoll, 2001, p. 341). D'après l'auteur, le stress apparaît lorsque les ressources sont menacées (insécurité du travail, ambiguïté de rôle), lorsque les ressources sont perdues (perte de poste) ou lorsque le retour attendu de l'investissement réalisé n'est pas fructueux (pas de retour sur le développement de l'employabilité).

Le développement de l'employabilité offre aux collaborateurs l'opportunité d'acquérir et/ou de conserver des ressources et de réduire l'insécurité de l'emploi. Réduire la menace permet de minimiser l'altération, ainsi la perte d'un emploi sera moins dramatique pour un collaborateur ayant un sentiment d'employabilité élevé. La considération des attentes est essentielle. L'organisation doit accompagner le développement de l'employabilité par des mesures de valorisation des progrès réalisés. Une gestion personnalisée des ressources humaines telle que présentée par Arnaud, Frimousse et Peretti (2009) apparaît appropriée. Charbonnier-Voirin et El Akremi (2016) soulignent l'influence de la justice organisationnelle perçue sur le sentiment d'efficacité personnelle et sur le comportement de l'individu. Il

semble évident que cette logique d'accumulation et de développement de ressources soit conditionnée par une capacité d'adaptation individuelle. Néanmoins, l'effet de l'organisation sur ce phénomène reste considérable. L'employabilité se présente comme une ressource facilitant l'acquisition d'autres ressources et la satisfaction des attentes. Ainsi, le développement de l'employabilité doit nécessairement s'inscrire dans un processus d'épanouissement personnel, afin de ne pas rester stérile pour l'organisation. La fidélisation des collaborateurs employables apparaît déterminante pour l'organisation, dans la mesure où un investissement infructueux est source d'anxiété et pourrait engager l'organisation dans une spirale de perte dévastatrice.

Avant de préciser les principes qui sous-tendent la théorie de conservation des ressources, il semble indispensable de préciser le concept de ressources.

2.1.1 Les ressources

Hobfoll (1989, 2001) considère les ressources comme des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus pour leur valeur intrinsèque et permettent d'obtenir ou protéger d'autres ressources.

Elles concernent tous les domaines de la vie d'un individu. Hobfoll (1989, 2001) souligne qu'elles sont le fruit du contexte et pas uniquement de la personne. Les sociétés et les cultures définissent leur importance (Hobfoll, 1998, Gorgievski et Hobfoll, 2008).

Les ressources sont le résultat de schémas de pensées, de représentations de soi. Elles révèlent la dimension subjective de l'employabilité et soulignent le caractère proactif de l'individu. Cette conception pointe les limites de la théorie du capital humain, qui considère l'accumulation des ressources comme le fruit d'une réflexion rationnelle et globale.

Hobfoll (1998) recense soixante-quatorze ressources, issues de tous les domaines, qu'il considère nécessaires à la vie d'un individu. Il classe ces ressources en quatre catégories :

- Les ressources matérielles, qui font référence à des objets tangibles valorisés pour leur importance vitale ou symbolique. L'importance symbolique est généralement rattachée au statut socio-économique ou à l'estime personnelle.
- Les ressources personnelles correspondent aux compétences et traits personnels innés ou acquis par l'individu. Elles évoluent au fil du temps et englobent les compétences professionnelles et les traits de personnalité tels que le leadership, l'optimisme, l'efficacité personnelle etc.

- Les ressources liées à la condition de l'individu sont lentes à acquérir et difficiles à conserver. Elles sont la conséquence d'un effort ou d'un héritage biologique ou social. Ces ressources sont fortement convoitées et valorisées, elles renforcent le sentiment d'efficacité personnelle de l'individu qui les détient.
- Les ressources énergétiques, sont extrêmement précieuses dans la mesure où elles offrent la capacité de préserver et/ou d'acquérir d'autres ressources. Hobfoll (1998) considère que les ressources énergétiques ont plus de valeur lorsqu'elles n'ont pas encore été investies dans d'autres catégories de ressources, dans la mesure où elles laissent la possibilité à l'individu d'en faire l'usage qu'il souhaite.

Il est évident que la perception de ces ressources sera influencée par les représentations et les aspirations de chacun. Ainsi, l'employabilité du collaborateur semble présenter tous les attributs d'une ressource.

2.1.2 L'employabilité comme ressource

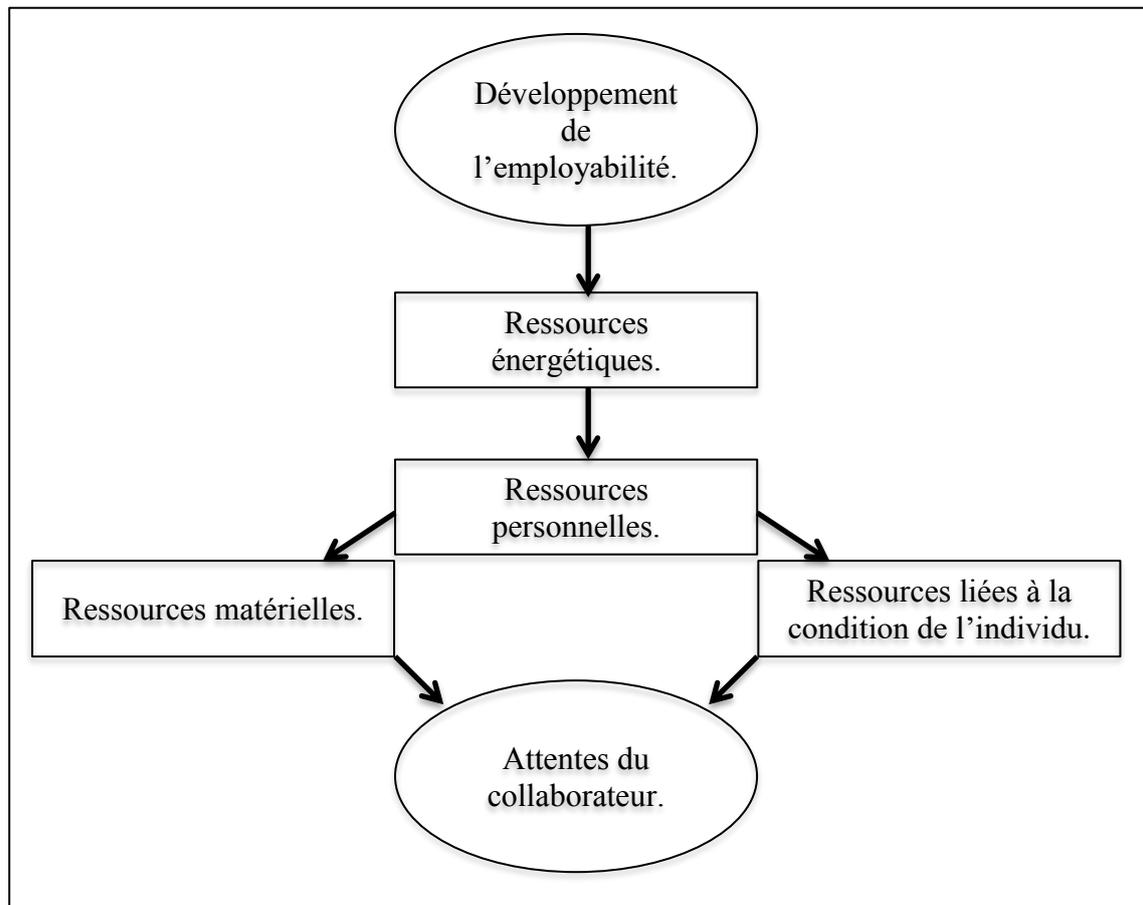
Au regard des différentes catégories de ressources (Hobfoll, 1998) et de la définition de Van der Heijde et Van der Heijden (2005), l'employabilité apparaît comme une ressource énergétique en permettant de préserver et d'acquérir de nouvelles compétences.

À travers le développement de l'employabilité, l'organisation offre à ses membres l'opportunité d'accroître leur capital ressource. Il favorise dans un premier temps l'acquisition et/ou la préservation de ressources personnelles, qui permettront dans un second temps au collaborateur d'accroître ses ressources matérielles ou les ressources liées à sa condition.

L'épanouissement du collaborateur est une condition essentielle du développement de son employabilité. Cette démarche d'enrichissement doit être soutenue par des concepts tels que la justice organisationnelle perçue et une gestion personnalisée des ressources humaines, afin de valoriser et matérialiser les progrès de l'individu et nourrir son sentiment d'efficacité personnelle.

La volonté individuelle de développer ses ressources, tout comme le soutien et les opportunités proposées par l'organisation, sont des facteurs clés du développement de l'employabilité.

Schéma n° 11 : La ressource employabilité



Source propre.

2.1.3 Les principes et corollaires de la théorie de conservation des ressources

Carrier-Vernhet (2012) rappelle que la théorie de conservation des ressources est construite autour de deux grands principes et de trois corollaires. Leur analyse semble essentielle pour mieux comprendre pourquoi les collaborateurs acceptent de développer leur employabilité.

La perte ou l'anticipation de perte de ressources a plus de poids que le gain, elle s'accompagne chez l'individu d'émotions et de sentiments négatifs, d'une dégradation du bien-être, de la santé physique et mentale (Gorgievsk et Hobfoll, 2008). Pour faire face à cette situation, l'individu met en place des stratégies d'adaptation plutôt défensives, risquant de leur nuire davantage. En développant l'employabilité, l'organisation permet au collaborateur d'anticiper les pertes de ressources, renforce le sentiment d'employabilité et réenclenche des spirales de gains.

L'investissement des ressources protège l'individu contre les pertes, l'aide à faire face à des pertes effectives ou à gagner de nouvelles ressources. Cet investissement de compensation

peut entraîner une spirale de perte. La stratégie d'investissement est essentielle. Lorsque les ressources investies sont de plus en plus importantes, le retour sur investissement risque d'être de moins en moins élevé. L'individu doit alors pouvoir anticiper les situations afin d'investir au moment optimal. Le développement de l'employabilité n'est donc pas le fruit d'un calcul coûts/bénéfices : il dépend davantage des croyances de chacun en sa capacité à obtenir le résultat escompté. L'accompagnement de ce processus par des mesures de gestion personnalisées offre des réponses aux attentes du collaborateur et guide les stratégies d'investissement de l'individu tout en offrant une maîtrise à l'organisation sur le développement de l'employabilité.

Les corollaires permettent de mieux comprendre les spirales de perte et de gain et précisent les principes qui sous-tendent cette théorie.

Hobfoll (1998, p. 80) souligne que « *les individus ayant davantage de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus capables de gagner de nouvelles ressources. À l'inverse, ceux qui ont moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins à même d'en gagner de nouvelles* ». La quantité de ressources disponibles est alors un élément déterminant dans les choix stratégiques des individus et dans le déclenchement d'une spirale de perte ou de gain. L'auteur affirme les perceptions et interprétations comme origine de l'action. Le développement de l'employabilité peut contribuer à accroître le capital ressource et à réduire la vulnérabilité du collaborateur vis-à-vis des fluctuations environnementales, à condition qu'il puisse le percevoir.

Les effets de perte ou gain de ressources sont étroitement liés, mais ne sont pas pour autant le reflet l'un de l'autre. Selon l'auteur, l'individu en manque de ressources est vulnérable et plus prédisposé à des pertes futures. Il souligne également que « *ceux qui possèdent des ressources sont plus enclins à en gagner de nouvelles et que des gains initiaux entraînent des gains futurs* », (Hobfoll 1998, p. 82). À travers cet effet boule de neige, le développement de l'employabilité favorise les spirales de gain en procurant des ressources au collaborateur et contribue au renforcement du sentiment d'efficacité personnelle. Au niveau organisationnel, cela se manifeste par l'émergence de capacités dynamiques, soutenant la performance de l'entité.

Enfin, d'après Hobfoll (1998), l'individu en déficit de ressources adopte plus facilement des stratégies défensives pour les conserver. Dans un contexte de changement permanent, les organisations qui développent l'employabilité sont plus attractives et fidélisantes, elles offrent des ressources et contribuent à l'épanouissement personnel.

Face à l'incertitude, la théorie de conservation des ressources met en évidence les mécanismes qui incitent le collaborateur à développer son employabilité. Elle dépeint l'employabilité comme une ressource au sens de la définition de Hobfoll (1998) et souligne le caractère proactif de l'individu. Pour autant la fidélité des collaborateurs employables est-elle garantie ? La théorie de l'échange social dévoile pourquoi une organisation qui développe l'employabilité peut légitimement escompter la fidélité de ses membres.

2.2 La théorie de l'échange social

Elle favorise l'appréhension des attitudes et des comportements du collaborateur dans l'organisation et analyse les relations entre ces deux parties. Il semble pertinent dans un premier temps de présenter les fondements de l'échange social, avant de se focaliser sur la théorie et son impact sur la fidélité des collaborateurs employables.

2.2.1 Les fondements théoriques

La relation entre le collaborateur et l'organisation peut être envisagée comme une relation d'échange, plus ou moins régulière et étalée dans le temps.

Blau (1964) définit l'échange social comme un processus consistant à donner et à rendre, engageant deux ou plusieurs personnes dans une relation. La théorie de l'échange social n'envisage pas d'expliquer pourquoi l'individu s'engage dans une relation d'échange, elle veut comprendre le phénomène social à partir des échanges en étudiant les processus de réciprocité qui les composent. Comme le rappelle Galois (2006, p. 108), l'auteur « *porte son attention sur la dépendance du comportement de l'ego vis-à-vis du comportement de l'alter, le comportement de l'alter ayant un effet sur les interactions futures avec l'ego, et réciproquement* ».

L'analyse de Blau (1964) est proche de la pensée de Mauss (1950), l'échange social fait naître une obligation réciproque et crée des liens forts entre les partenaires de l'échange. Qu'en est-il de l'échange social au sein de l'organisation ?

2.2.2 La théorie de l'échange social dans l'organisation

Selon Blau (1964), l'instauration durable d'une relation d'échange social au sein d'une organisation repose sur trois principes essentiels.

Il implique un investissement relationnel, le don entraîne une forme d'engagement au cœur de la relation, dans la mesure où celui qui donne attend un retour.

Il nécessite une relation de confiance entre les partenaires, la garantie que ce qui a été donné sera rendu ne peut être assurée. L'échange social suscite une obligation réciproque et implicite, la confiance entre les parties est donc une variable essentielle de la relation.

Enfin, l'engagement des deux parties est nécessaire pour installer une relation partenariale stable. Si des déséquilibres d'engagement apparaissent, ils pourraient créer des dépendances.

La réciprocité est primordiale dans l'essor de l'échange social au sein de l'organisation. Elle devient une norme morale et agit comme un mécanisme de régulation de l'interaction sociale, en permettant au collaborateur et à l'organisation d'atteindre des bénéfices mutuels.

La théorie de l'échange social autorise l'appréhension du développement de l'employabilité comme une source de fidélité organisationnelle.

2.2.3 Théorie de l'échange social, développement de l'employabilité et fidélité organisationnelle

À travers le développement de l'employabilité, l'organisation offre à ses membres l'opportunité d'acquérir ou de conserver des ressources et de répondre à leurs attentes. En contrepartie de ce don, elle escompte un retour réciproque et implicite.

En développement de l'employabilité, l'entité attend implicitement la fidélité de ses collaborateurs, afin de bénéficier d'un retour sur investissement. Elle suscite ainsi un investissement relationnel.

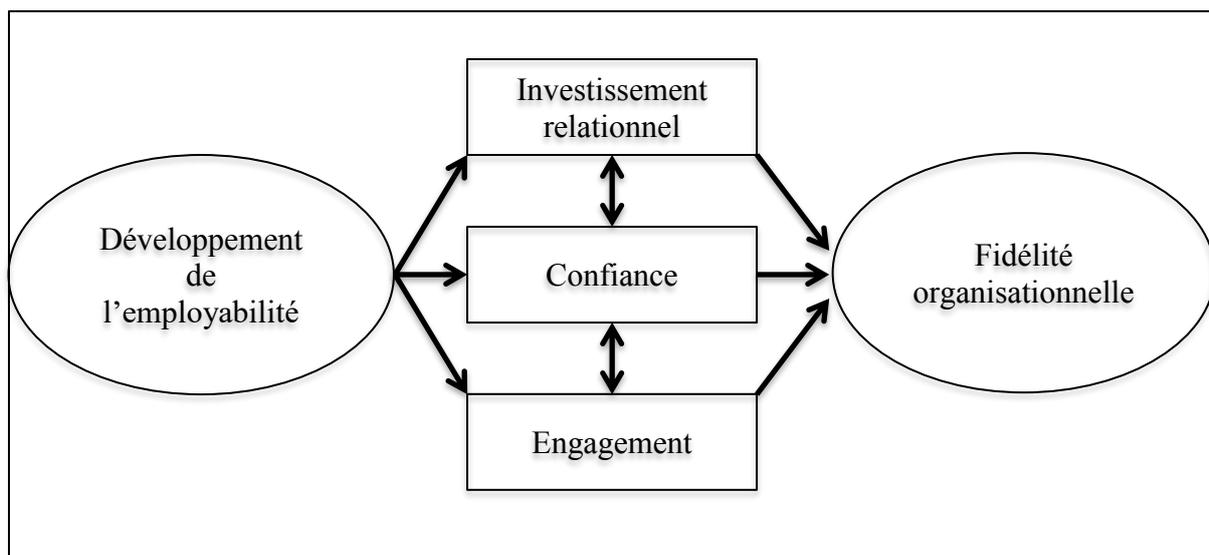
La confiance est une composante déterminante des rapports entre l'organisation et son personnel. Dans un contexte de carrière nomade, elle doit faire confiance à ses collaborateurs pour développer l'employabilité et envisager un retour sur investissement. La confiance favorise également l'investissement relationnel du collaborateur, dans la mesure où sans elle, il n'investirait pas des ressources dans le développement de son employabilité et ne percevrait pas la possibilité de répondre à ses attentes. Ces précisions soulignent l'importance d'une gestion personnalisée des ressources humaines pour renforcer la confiance et l'engagement du collaborateur et favoriser l'essor de capacités dynamiques. Selon Blau (1964), le collaborateur cherche à maintenir un équilibre entre sa contribution et les incitations de l'organisation, dans une logique de réciprocité, ainsi l'organisation devra donner pour recevoir.

Enfin l'engagement ne peut apparaître qu'en présence d'un certain niveau de confiance et d'investissement relationnel. Dans un contexte d'instabilité de l'emploi, l'organisation qui ne s'engage pas à développer l'employabilité de ses membres ne peut escompter leur fidélité. De

même, le collaborateur qui ne développe pas son employabilité ne peut prétendre à la sécurité de l'emploi.

Les relations entre l'organisation et ses membres s'articulent autour de ces trois notions interdépendantes. Une fois la liaison établie, chacune des parties doit s'attacher à considérer les attentes implicites de l'autre, afin d'assurer la longévité des rapports.

Schéma n° 12 : le développement de l'employabilité comme idéalisateur organisationnel



Source propre.

La théorie de l'échange social complète l'analyse stratégique de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977), selon elle tous les acteurs ne disposent pas de marge de manœuvre identique, celle-ci est fonction du pouvoir dont ils disposent. L'analyse stratégique ne permet pas de comprendre le construit social de l'organisation et les raisons pour lesquelles les parties prenantes continuent de travailler ensemble. La coopération repose sur d'autres modes de régulation, tels que des règles formelles et informelles, des accords implicites ou explicites ou encore la confiance interpersonnelle. Ces éléments structurent les échanges et agissent comme des modes de régulation sociale (Petit et Dubois, 1998) permettant d'appréhender le développement de l'employabilité comme une source de fidélité organisationnelle. Cette conception cognitive contraste avec le concept de rationalité globale proposé dans la théorie du capital humain.

L'approche par le domaine des ressources humaines présente l'employabilité comme une ressource subjective, son développement passe par les croyances du collaborateur et favorise

l'essor des capacités dynamiques. La théorie de l'échange social pose les bases d'une relation sociale génératrice de fidélité organisationnelle, avec comme point de départ l'employabilité. L'étude du rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle permet alors de préciser la relation entre le développement de l'employabilité et la fidélité organisationnelle.

3. L'approche théorique par la psychologie

L'approche psychologique s'inscrit dans la logique cognitive de cette étude. La mobilisation de la théorie sociocognitive met en évidence les mécanismes permettant de fidéliser les collaborateurs employables. Elle présente le fonctionnement de l'individu comme le produit d'une interaction dynamique entre des influences contextuelles, comportementales et personnelles. À travers la causalité triadique réciproque, les sujets sont à la fois les producteurs et les produits de leur environnement, ainsi la fidélité organisationnelle du collaborateur serait le fruit des perceptions de son environnement. Cette approche révèle la rationalité limitée des acteurs et la prédominance des croyances de l'individu dans l'émergence de l'action.

Il semble pertinent de présenter la théorie sociocognitive et ses principales caractéristiques, à savoir l'agentivité et la réciprocité causale triadique, avant d'analyser les relations entre l'environnement, l'individu et son comportement, dans un contexte organisationnel.

3.1 La théorie sociocognitive

Bandura (1986) est à l'origine de l'élaboration de la théorie sociocognitive du fonctionnement psychologique, portant sur la centralité des phénomènes cognitifs, vicariants, autorégulateurs et autoréflexifs dans l'adaptation des changements humains.

La théorie sociocognitive est basée sur la notion d'interaction et s'avère très appropriée pour étudier le rôle médiateur de l'auto-efficacité sur l'employabilité et la fidélité organisationnelle dans un contexte de changement permanent.

3.1.1 L'agentivité comme référence

Selon Bandura (1986), l'agentivité est la capacité humaine à influencer intentionnellement sur le cours de sa vie et de ses actions. Elle peut être l'effet direct de l'intervention de l'individu, être opérée par le biais d'une « procuration » ou encore être le résultat de la coordination et l'interdépendance des efforts d'un groupe. Nous considérons l'agentivité comme l'effet direct de l'intervention du collaborateur, dans la mesure où l'organisation offre à travers « l'employabilité », une source d'épanouissement personnel. Les perceptions et les représentations influencent l'individu pour saisir, ou non, cette opportunité. Au niveau organisationnel, nous pourrions assimiler la capacité dynamique à « l'agentivité organisationnelle ».

L'auteur conçoit le sujet social comme un acteur proactif, capable d'auto-organisation, d'autoréflexion et d'autorégulation. Il n'apparaît pas façonné par des influences

environnementales, sociologiques ou inconscientes qui le dépasseraient. Carré (2004) souligne que l'individu n'est pas pour autant étudié comme un acteur autonome et surpuissant capable d'échapper aux contingences des contextes sociaux et écologiques dans lesquels il évolue. Selon Bandura (1986), le fonctionnement humain est le fruit de l'interaction dynamique entre trois facteurs : l'environnement, le comportement et la personne. L'auteur révèle que les individus sont les coproducteurs de leur quotidien. Kim, Del Carmen Triana, Chung et Oh (2015) soulignent que les personnalités proactives se manifestent davantage dans un contexte organisationnel perçu comme juste et favorable au développement d'initiatives.

La théorie sociocognitive reconnaît l'impact des effets de l'environnement sur le comportement, sans pour autant postuler que le comportement serait une réaction automatique à l'action de l'environnement. D'après Bandura (1986) ce sont les cognitions (représentations, pensées, etc.) qui assurent la médiation entre l'action de l'environnement et les « réponses » comportementales. Les anticipations de l'individu filtrées par la mémoire, les interprétations personnelles, etc. transforment la perception brute de l'environnement pour produire un comportement donné. L'individu apparaît comme un sujet rationnel, qui traite activement l'information qui lui parvient et produit ainsi des attentes à l'égard d'autres sujets et d'autres choses. Il n'est pas un acteur qui réagit de façon automatique à la contingence, en s'appuyant exclusivement sur un calcul coûts/bénéfices.

Selon Bandura (1999), la théorie sociocognitive s'inscrit dans les théories du soi, dans la mesure où la plupart des influences externes affectent le fonctionnement humain à travers des processus intermédiaires du soi et non directement. Le système du soi se place au cœur des processus de causalité.

Par opposition à l'action autonome ou à la réactivité mécanique, la théorie sociocognitive s'inscrit dans la perspective de l'émergence d'une agentivité interactive, modélisée par la réciprocité causale triadique.

La théorie sociocognitive offre un cadre idoine pour appréhender le contexte du nouveau contrat psychologique, où le collaborateur est considéré comme l'entrepreneur de sa carrière.

3.1.2 La théorie sociocognitive et les attentes de résultat

L'attente de résultat prend une place de plus en plus importante dans l'explication du fonctionnement humain. L'individu est un être rationnel cherchant à satisfaire ses attentes personnelles et professionnelles. Pour ce faire, il est guidé par ses perceptions et interprétations. Bandura (2010) souligne ce phénomène à travers l'analyse des différents modes de croyance d'efficacité et d'attentes de résultat sur le comportement. Selon l'auteur,

un sentiment d'efficacité personnelle élevé, au sein d'un environnement récompensant les réussites, favorise l'engagement productif, les aspirations et une satisfaction personnelle. Lorsque le sentiment d'efficacité personnelle est faible et que l'effort ne permet pas de satisfaire les attentes de résultat, l'individu devient apathique et se résigne à une vie monotone. Si le sentiment d'efficacité personnelle est élevé, mais que l'environnement ne récompense pas les réussites, l'individu s'efforcera de modifier les injustices. Enfin, un individu avec un faible sentiment d'efficacité personnelle qui observe d'autres personnes qui lui sont identiques être récompensées, risque de tomber dans l'autodénigrement et la dépression.

Le développement de l'employabilité doit donc considérer les attentes des collaborateurs pour positionner et actionner le sentiment d'efficacité personnelle comme une variable intrinsèque du processus de fidélisation des collaborateurs employables.

3.1.3 La réciprocité causale triadique

Traditionnellement, le comportement humain est conçu comme étant sous l'emprise des forces de la situation ou dirigé par des dispositions internes et inconscientes. La théorie sociocognitive analyse le fonctionnement psychologique à travers la réciprocité causale triadique. Trois séries de facteurs sont alors en interaction deux à deux :

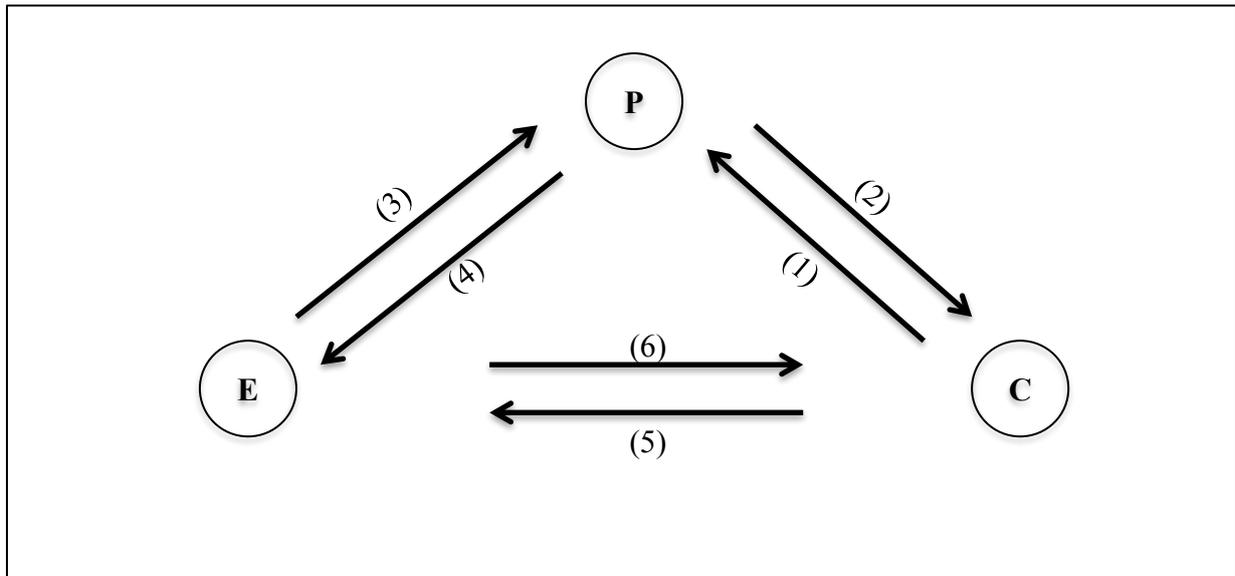
- Les facteurs internes à la personne (P) concernent les événements vécus sur les plans cognitif, affectif, biologique et leurs perceptions par l'individu, notamment les perceptions personnelles d'efficacité.
- Les déterminants du comportement (C) modélisent les actions effectivement réalisées et les schémas comportementaux.
- Les déterminants environnementaux (E) portent sur les propriétés de l'environnement social et de l'environnement organisationnel, les contraintes qu'ils imposent, les stimulations qu'ils procurent et les réactions qu'ils entraînent sur le comportement de l'individu.

Il est indispensable de considérer les trois facteurs comme étant en interaction permanente, dans des proportions variables et contingentes. Les trois paramètres n'agissent pas simultanément, ou de façon symétrique, ou encore sur un schéma causale unique, dans le fonctionnement humain. Le sens du modèle indique que les trois facteurs interviennent selon

des combinaisons variables à travers une causalité essentiellement bidirectionnelle et dans des proportions différentes selon les situations.

Cette théorie renforce la position générale de ce travail quant à la rationalité limitée de l'individu et l'influence significative des cognitions sur l'action des acteurs.

Schéma n° 13 : La réciprocité causale triadique



Bandura (2010).

Les variables (1) et (2) étudient la relation personne (P) - comportement (C) ; les variables (3) et (4) portent sur la relation personne (P) - environnement (E) ; les variables (5) et (6) s'intéressent à la relation environnement (E) - comportement (C).

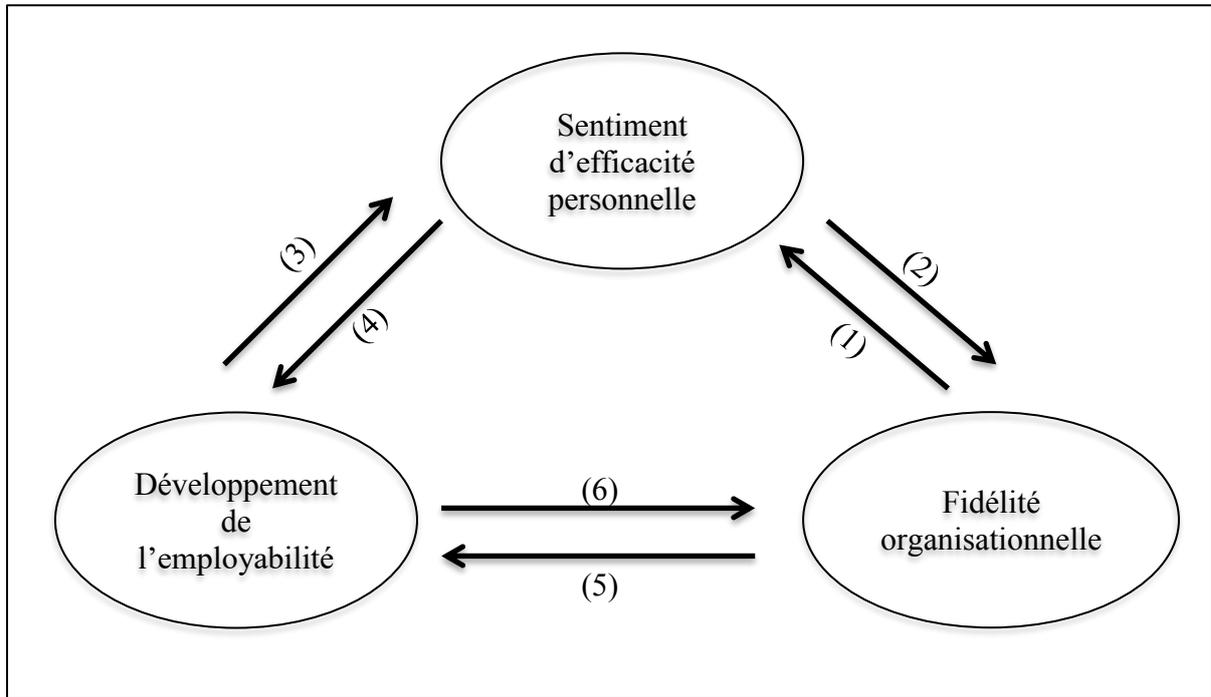
L'influence de chacun des facteurs dépend des activités en cours, des circonstances situationnelles et des contraintes socioculturelles. Les actions différenciées des facteurs environnementaux, comportementaux et personnels sont fonction de la situation. Qu'en est-il au sein de l'organisation ?

3.2 Focus sur les relations causales réciproques en milieu organisationnel

L'analyse des relations du modèle de réciprocité causale triadique est déterminée par les facteurs environnementaux, comportementaux et personnels retenus.

À travers ce travail, l'environnement s'apparente au développement de l'employabilité, le comportement est matérialisé par la fidélité organisationnelle et le sentiment d'efficacité personnelle relève de la personne.

Schéma n° 14 : Les relations causales triadiques du modèle de recherche



Source propre.

Le principe de réciprocité causale triadique s'apparente aux processus permettant à l'organisation (P) de mettre en place des capacités dynamiques (C) pour répondre aux évolutions environnementales (E). La fidélisation des collaborateurs employables semble être une capacité organisationnelle, permettant à l'organisation d'enclencher ses capacités dynamiques et d'assurer sa pérennité.

Le cadre théorique invite à se pencher initialement sur la relation « environnement, comportement » - (5) et (6) -. Elle met en exergue les mécanismes permettant à l'organisation qui développe l'employabilité d'attendre en retour la fidélité de ses membres.

La relation « environnement, personne » - (3) et (4) - souligne les effets de l'environnement sur l'individu et plus particulièrement sur le sentiment d'efficacité personnelle.

Enfin, la relation « personne, comportement » - (1) et (2) - met en lumière l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur la fidélité organisationnelle.

3.2.1 La relation « développement de l'employabilité, fidélité organisationnelle »

L'interaction entre environnement et comportement étudie l'impact des modifications situationnelles sur les comportements de conformisme, d'altruisme ou d'agression. Cette relation révèle combien l'individu transforme couramment son environnement par ses attitudes en agissant sur les individus et les choses qui l'entourent dans le but conscient ou non de les transformer. Carré (2004) note qu'un processus de causalité circulaire est souvent observé.

La fidélisation des collaborateurs employables s'impose comme une nécessité pour répondre au changement permanent. Au regard du processus de causalité circulaire inscrit dans cette relation, la rétroaction de la fidélité organisationnelle est le développement de l'employabilité. Il s'agit d'une relation bidirectionnelle et auto-entretenu, bénéfique pour l'ensemble des parties. Les deux sens de la relation, (5) et (6), sont donc essentiels dans cette étude.

Cette relation implique l'intervention des cognitions, ainsi les comportements de l'individu vis-à-vis de son environnement sont déterminés par les exigences de réaction « automatique » à la situation, mais aussi en fonction d'un jugement personnel. Selon Charbonnier – Voirin et El Akremi (2016), une personnalité proactive explique en partie pourquoi les individus s'adaptent avec succès aux évolutions de leur contexte professionnel, en influençant la manière dont ils perçoivent les évolutions et y répondent.

À partir de leur environnement, les individus se forgent des représentations et anticipent les conséquences de leurs comportements. Selon Bandura (1999), l'anticipation est une médiation cognitive entre le comportement personnel et l'environnement. Elle peut augmenter, transformer ou annuler les effets de l'action. La théorie de conservation des ressources s'inscrit dans cette logique d'anticipation et présente le développement de l'employabilité comme un moyen permettant au collaborateur de répondre à ses attentes. Si le collaborateur ne perçoit pas le développement de l'employabilité comme une source d'épanouissement, il n'investira pas de ressources. Le développement de l'employabilité par l'organisation doit nécessairement s'accompagner de mesures ou dispositifs permettant au collaborateur de satisfaire ses attentes, afin de renforcer son sentiment d'efficacité personnelle. À défaut, il semble difficile d'observer le comportement souhaité.

3.2.2 La relation « développement de l'employabilité, sentiment d'efficacité personnelle »

Cette relation met en lumière l'action de l'environnement sur les conceptions personnelles (3) et illustre les effets de la perception de l'individu par l'environnement (4). Effectivement, l'individu avant même d'avoir eu l'occasion de s'exprimer ou d'agir, va susciter par sa simple présence un ensemble de réactions diverses liées à ses caractéristiques physiques et statutaires. Les réactions ainsi suscitées agissent à leur tour sur les conceptions de l'individu et viennent renforcer ou affaiblir les biais environnementaux initiaux.

Bien que le sentiment d'efficacité personnelle généré par le développement de l'employabilité vienne renforcer ce dernier, notre modèle de recherche se situe essentiellement sur l'axe (3). Ce dernier révèle comment le développement de l'employabilité contribue à fidéliser les collaborateurs, à travers le sentiment d'efficacité personnelle suscité. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle sont alors les canaux utilisés pour comprendre ce phénomène. L'organisation peut agir directement sur trois des quatre sources du sentiment d'efficacité personnelle :

- L'expérience vécue confirme à l'individu qu'il peut rassembler tout ce qui est requis pour réussir. Les différents succès renforcent son sentiment d'efficacité personnelle en influençant ses représentations de soi. Le développement de l'employabilité offre au collaborateur l'opportunité d'acquérir ou de préserver les ressources nécessaires pour répondre à ses attentes. Chaque succès viendra accentuer le sentiment d'efficacité personnelle de l'individu, inversement un échec pourrait miner ce dernier et l'entraîner dans une spirale de perte. L'expérience vécue constitue la source principale du sentiment d'efficacité personnelle.
- L'expérience vicariante affecte le sentiment d'efficacité personnelle, en fonction de conditions liées à la fois à l'observateur et au modèle observé. Le fait de constater un individu jugé de compétence égale en train de réussir une action amènera le sujet à se sentir lui-même capable d'en faire autant, en revanche, les difficultés vécues par le modèle pourront affecter négativement les perceptions d'auto-efficacité du sujet. Dans ce contexte, l'entité développant l'employabilité a intérêt à mettre en avant les réussites individuelles afin de renforcer et faire croître le sentiment d'efficacité personnelle général.
- Via la persuasion verbale, un tiers peut instaurer chez le collaborateur une conviction sur ses propres compétences ou incompétences. Cette persuasion extérieure ne se révèle efficace qu'à la condition qu'elle soit émise par une personne crédible aux yeux

de l'individu, qu'elle soit réaliste et suivie d'une mise en œuvre dans l'expérience réelle. La persuasion verbale ne peut accroître le sentiment d'efficacité personnelle que pour une durée limitée, cependant elle peut soutenir le changement personnel si l'appréciation positive se situe dans les limites du « réaliste ». Il est possible de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des collaborateurs par un discours des représentants de l'organisation, favorable au développement de l'employabilité.

- L'entité n'a pas réellement de maîtrise sur l'état émotionnel ou somatique de l'individu, celui-ci peut induire un sentiment d'efficacité personnelle favorable ou défavorable. L'organisation pourrait inclure cette variable dans sa politique de recrutement, afin de sélectionner en priorité les profils présentant des caractéristiques de résistance émotionnelle acceptables. Charbonnier-Voirin et El Akremi (2016) précisent que le sentiment d'efficacité personnelle influence plusieurs comportements au travail : ainsi en s'appuyant sur les travaux de Tornau et Frese (2013), ils rappellent que le sentiment d'être en mesure de réussir une mission est considéré comme un préalable direct de la performance au travail.

3.2.3 *La relation « sentiment d'efficacité personnelle, fidélité organisationnelle »*

Cette relation étudie comment les conceptions, les croyances personnelles, les perceptions de soi, les aspirations et les intentions façonnent et orientent les comportements (2). Elle analyse également les effets extrinsèques sur l'individu de ses actions, ses affects et cognitions (1). Les représentations, le vécu, les ressentis de l'individu agissent sur son comportement en orientant et modélisant celui-ci. Cette dimension cognitive pointe les limites de la théorie du capital humain.

Dans un contexte de changement, les stressseurs environnementaux sont élevés. En développant l'employabilité de ses membres l'organisation permet à ces derniers d'acquérir et de conserver des ressources, de satisfaire leurs attentes et de réduire la pression des stressseurs extérieurs. Le développement de l'employabilité impacte directement les perceptions et interprétations du collaborateur et influence son comportement. Deux cas de figure semblent alors possibles.

Soit le développement de l'employabilité ne permet pas à l'individu de répondre à ses attentes, les stressseurs environnementaux exercent une pression élevée sur les représentations de celui-ci. La fidélité organisationnelle apparaît difficile à atteindre et il est fort probable que le collaborateur quitte la structure afin de se soustraire à une spirale de perte.

Soit le développement de l'employabilité permet à l'individu de répondre à ses attentes, réduisant ainsi la pression des stressors extérieurs. La spirale de gain générée par le développement de l'employabilité assoit le collaborateur dans son environnement et contribue à sa fidélité organisationnelle.

L'axe (2) met en évidence l'influence du comportement sur la personne. Ainsi le développement de l'employabilité s'auto-entretient et se renforce, lorsqu'il aboutit à l'essor de la fidélité organisationnelle.

Le modèle de réciprocité causale triadique saisit les cycles vertueux et vicieux qui s'installent. À travers un phénomène de circularité, les facteurs entrent en interaction dans une dynamique auto-entretenu pouvant mener aux plus grandes réussites comme aux plus grands échecs. En agissant comme une prophétie auto-réalisatrice, le développement de l'employabilité génère des attentes chez le collaborateur, en l'occurrence la sécurité de l'emploi, et participe ainsi à l'émergence d'un style de comportement, la fidélité organisationnelle. Cette dernière facilite à son tour le développement de l'employabilité et renforce le sentiment d'efficacité personnelle : la boucle est bouclée.

Conclusion

Ce chapitre expose le cadre théorique mobilisé et précise le contexte de la problématique. L'évolution de la relation d'emploi souligne le rôle de l'employabilité dans le modèle sans frontière du contrat psychologique et met en évidence son caractère paradoxal. Effectivement, l'organisation investit pour développer l'employabilité de ses membres sans pour autant pouvoir se garantir de la fidélité de ces derniers.

La théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001) s'inscrit dans une conception cognitive et révèle la dimension proactive de l'individu. Elle permet d'aborder l'employabilité comme une ressource capable de réduire les sources de stress issues de l'environnement et de répondre aux attentes du collaborateur. On saisit ainsi ce qui pousse l'individu à développer son employabilité dans un contexte en perpétuel mouvement.

La théorie de l'échange social établit le lien entre l'employabilité et la fidélité organisationnelle. Le développement de l'employabilité par l'entité fait naître des obligations chez le collaborateur : il émerge alors un contrat tacite entre les deux parties, où l'investissement relationnel, la confiance et l'engagement apparaissent comme des piliers fondateurs. Cette théorie s'insère parfaitement dans la démarche cognitive de cette étude et souligne le caractère proactif de l'individu.

Enfin, la théorie sociocognitive positionne l'individu comme le produit et le producteur de son environnement. En appliquant les variables du modèle de recherche sur le modèle de réciprocité causale triadique, nous parvenons à préciser et analyser les interactions entre développement de l'employabilité, sentiment d'efficacité personnelle et fidélisation organisationnelle.

Le corpus théorique mobilisé s'inscrit parfaitement dans le cadre théorique général de ce travail. Il vient renforcer la thèse selon laquelle le comportement humain serait le fruit des perceptions, des interprétations, des croyances, de l'instinct, etc. des individus et ne reposerait pas uniquement sur un calcul coûts/bénéfices comme l'expose Becker (1964) dans la théorie du capital humain.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Les apports de la revue de littérature permettent de conceptualiser la problématique de ce travail et d'énoncer trois hypothèses principales. Nous rappelons préalablement la problématique de cette recherche :

Le développement de l'employabilité au sein de la fonction publique territoriale agit-il sur la fidélisation des collaborateurs ?

Quel est le rôle du sentiment d'efficacité personnelle ?

La première hypothèse repose sur la relation entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle. Le développement de l'employabilité contribue à l'accroissement du capital ressource du collaborateur en réduisant les stressseurs environnementaux, il renforce ainsi le sentiment d'efficacité personnelle (général et professionnel) de l'individu. Nous proposons alors l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1

Un sentiment d'employabilité élevé agit positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur.

- **Sous hypothèse 1 : Un sentiment d'employabilité élevé agit positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle général du collaborateur.**
- **Sous hypothèse 2 : Un sentiment d'employabilité élevé agit positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle professionnel du collaborateur.**

La seconde hypothèse porte sur le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. En renforçant le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur, l'organisation impacte les représentations de ce dernier et oriente son comportement. Ces précisions nous permettent d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2

Un sentiment d'efficacité personnelle développé agit positivement sur la fidélisation organisationnelle du collaborateur.

- **Sous hypothèse 1 : Un sentiment d'efficacité personnelle général développé agit positivement sur la fidélisation organisationnelle du collaborateur.**
- **Sous hypothèse 2 : Un sentiment d'efficacité personnelle professionnel développé agit positivement sur la fidélisation organisationnelle du collaborateur.**

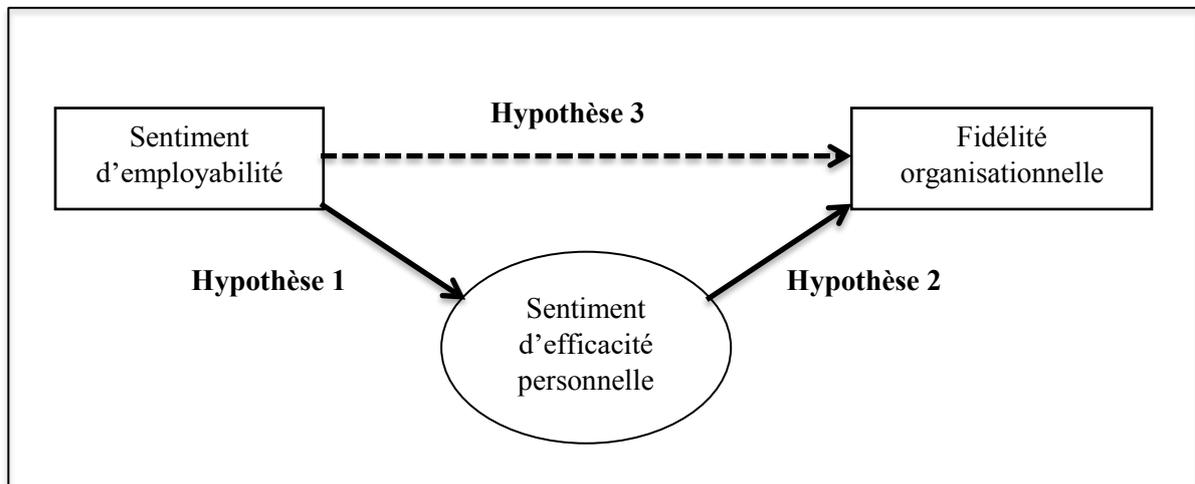
Les deux hypothèses précédentes, nous permettent d'établir la troisième hypothèse et le lien entre employabilité et fidélité organisationnelle. En s'appuyant sur la théorie de l'échange social, le développement de l'employabilité fait naître des obligations implicites chez les collaborateurs.

Hypothèse 3

Un sentiment d'employabilité élevé agit positivement sur la fidélité organisationnelle du collaborateur.

Le modèle de recherche récapitule les hypothèses et illustre les relations entre les variables dépendantes et indépendantes (le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle) et une variable médiatrice (le sentiment d'efficacité personnelle).

Schéma n° 15 : Le modèle conceptuel



Source propre.

La première partie de ce travail conceptualise l'objet de recherche en émettant trois hypothèses principales issues de la revue de littérature. Cette conclusion permet de synthétiser les divers apports de l'étude.

Le premier chapitre consacré à l'étude des variables a permis de situer cette recherche au regard des différents concepts mobilisés. Ainsi, en soulignant le caractère multidimensionnel de l'employabilité, cette étude s'inscrit dans le courant de l'approche basée sur les compétences de Van Der Heijden et Van Der Heijde (2005) et considère la perception du sentiment d'employabilité chez l'individu.

Selon le modèle de recherche, la perception du sentiment d'employabilité se répercute sur la fidélité organisationnelle à travers le sentiment d'efficacité personnelle qui est abordé sur la base des travaux de Bandura (1986, 1999) et s'inscrit dans la logique cognitive de ce travail.

La fidélité organisationnelle, quant à elle, est désormais étudiée selon l'approche basée sur les ressources dans la littérature. Elle est sondée à partir des travaux de Swalhi et Peretti (2007) dans ce travail et constitue le troisième axe de la relation interactive environnement, individu, comportement.

Le second chapitre offre une prise de recul par rapport aux concepts mobilisés. Il questionne notamment l'intérêt d'un rapprochement entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle pour tendre vers la conciliation des aspirations individuelles, organisationnelles et sociales.

Le troisième chapitre est consacré au cadrage théorique et à l'articulation du modèle de recherche. La théorie de l'échange social rend légitime l'organisation qui attend la fidélité de ses membres en échange du développement de leur employabilité. La théorie de conservation des ressources permet d'aborder l'employabilité comme ressource et souligner ainsi son impact sur le sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, la théorie sociocognitive établit les interactions et permet d'étudier les relations entre le développement de l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.

In fine, le cadre conceptuel et théorique justifie la position générale de ce travail. La rationalité des acteurs, bien qu'étant une notion fondamentale du comportement, reste limitée et n'explique que partiellement l'action. Cette dernière se forme, sous l'influence de l'environnement, à travers les perceptions, les interprétations et les croyances des acteurs. Elle est le fruit du vécu, de l'instinct. Le sentiment d'efficacité personnelle apparaît ainsi comme un médiateur de la relation entre le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle, c'est ce qu'il convient de vérifier dans la partie empirique de ce travail.

DEUXIÈME PARTIE :
LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES AGENTS
EMPLOYABLES : UNE RÉALITÉ EMPIRIQUE.

INTRODUCTION

La première partie de cette étude s'inscrit dans une démarche théorique. Elle a permis de préciser la problématique de ce travail, de formaliser des hypothèses et d'analyser la littérature portant sur l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Cette étape initiale a abouti à la proposition d'un modèle théorique.

Toutefois, la finalité de cette recherche n'est pas exclusivement théorique. La spécificité des sciences de gestion réside dans le fait que les connaissances produites ont une vocation scientifique et pratique (Martinet, 1990 ; Chanal et Moscarola, 1998). La recherche en sciences de gestion s'inscrit alors dans un va-et-vient permanent entre la littérature et les interactions avec le terrain. Cette démarche permet au chercheur de se familiariser avec son objet d'étude et de saisir les aspects théoriques et empiriques de la recherche.

Dès lors, une étude empirique a été conduite afin de confronter la question de recherche de ce travail à la «réalité du terrain». L'objectif de la seconde partie est de constater empiriquement la faisabilité d'une relation entre le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle, via le sentiment d'efficacité personnelle.

Le premier chapitre de cette seconde partie est consacré à la présentation du milieu de recherche et à la démarche méthodologique retenue. Il permet de présenter les caractéristiques du terrain d'étude et de justifier ce choix au regard de la problématique de ce travail. La méthodologie adoptée est conditionnée par l'approche épistémologique et la richesse de la revue de littérature. La complexité de l'objet de recherche nous oriente vers une démarche combinant les approches quantitatives et qualitatives afin de saisir la totalité du phénomène observé.

Le second chapitre expose le traitement mis en place et les résultats des différentes approches. La démarche quantitative vise ainsi à tester et vérifier les hypothèses émises à partir de la revue de littérature, l'objectif est de pouvoir généraliser les résultats. La démarche qualitative quant à elle, ambitionne de préciser et comprendre les processus sous-jacents de l'objet de recherche, l'objectif étant d'approfondir le phénomène observé. L'articulation entre les

méthodes est déterminée par la problématique de l'étude et la richesse de la revue de littérature.

Enfin le troisième chapitre de la partie empirique permet de discuter des principaux résultats de cette recherche et d'ouvrir la voie aux implications théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail. La discussion générale analyse les relations entre le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Elle questionne l'approche d'hybridation du secteur public proposée par le courant du Nouveau Management Public. Les implications managériales visent à apporter des solutions concrètes aux préoccupations des organisations publiques, tandis que les implications méthodologiques et théoriques soulignent les apports et l'originalité de ce travail sur ces dimensions.

CHAPITRE 4 :

DE LA NATURE DES RAISONNEMENTS A LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

Introduction

Ce quatrième chapitre est consacré à la présentation du contexte et à l'identification de la nature des raisonnements et des choix méthodologiques adoptés.

La présentation du Conseil Départemental de la Haute-Corse, et plus largement de la fonction publique territoriale en Corse, permet d'appréhender le terrain de la recherche et ses enjeux. Dans le cas de ce travail, l'organisation est impactée par la loi NOTRe et le passage à la Collectivité Unique de Corse.

Il souligne également la nature des raisonnements et permet d'aborder la méthodologie qui en découle. La triangulation apparaît pertinente au regard de l'approche multifocale de cette étude.

Il s'agit de préciser pour la démarche quantitative, le choix de la collecte des données, la sélection des échelles de mesure identifiées lors de la revue de littérature et le mode d'administration du questionnaire.

Pour la démarche qualitative, il convient d'évoquer la méthodologie mobilisée pour le recueil des données, ainsi que les éléments à considérer lors de cet exercice au regard notamment du milieu d'étude et de la complexité de l'objet de recherche.

Les caractéristiques des échantillons pour chacune des démarches sont également présentées.

Ce chapitre souhaite apporter une réponse à la question suivante : « quelle est la méthodologie à adopter dans ce travail de recherche ? ».

1. La présentation du terrain : une étude au sein du Conseil Départemental de la Haute

Corse

La partie empirique de ce travail s'intéresse à la fonction publique territoriale en Corse et plus précisément au Conseil Départemental de la Haute-Corse qui est impacté par le passage à la Collectivité Unique de Corse. Ce changement organisationnel majeur impose d'identifier les moteurs capables d'assurer cette transition, l'employabilité apparaît ainsi comme un vecteur essentiel, dans la mesure où elle impacte les aspects cognitifs et comportementaux de l'individu et favorise ainsi le rapport au changement en permettant de réduire les stress environnementaux.

Il convient au préalable de présenter brièvement la fonction publique territoriale et les chiffres de la fonction publique territoriale en Corse, avant de mettre en évidence les caractéristiques du Conseil Départemental de Haute-Corse et les grandes lignes de la loi NOTRe.

Avant toute chose, il semble essentiel de justifier le choix du traitement de la problématique de ce travail au sein du secteur public, étant donné qu'elle est orientée par essence vers la sphère privée.

1.1 Le décloisonnement du privé et du public

Le champ du management public est marqué par les travaux de Max Weber et son analyse de la bureaucratie (1921). Bien que cette forme organisationnelle soit préconisée jusqu'au début des années 1970, Fayol (1918) propose à travers son ouvrage intitulé « L'éveil de l'esprit public », une réforme administrative du service public. Son œuvre souligne la légitimité des services administratifs, reposant sur le respect des principes et des procédures, tout en valorisant les notions d'efficacité et d'efficience. Crozier (1963), dénonce le « cercle vicieux bureaucratique », selon l'auteur, chaque acteur cherche à accroître son pouvoir au détriment des autres en essayant de contrôler les zones d'incertitude produites par le fonctionnement bureaucratique. Pour ce faire, il cherche à faire adopter des règles favorisant son autonomie, tandis que l'amplification de cette réglementation viendra à terme paralyser le fonctionnement organisationnel.

En réponse aux effets pervers de la bureaucratie, le Nouveau Management Public (Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992) connaît un essor important au début des années 1980. Cette période est marquée par une crise financière, entraînant des déficits publics importants. Dans ce contexte, l'idée principale est de transposer dans la sphère publique les méthodes de management du secteur privé, jugées plus efficaces.

Cette conception remet en cause l'organisation bureaucratique caractérisant le secteur public : celle-ci est présentée comme rigide, coûteuse, non innovante et trop centralisée. Le Nouveau Management Public, par son approche décentralisée, favorise l'autonomie, la flexibilité et la réactivité, afin d'atteindre les résultats fixés. Il propose un secteur public basé sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », permettant de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, alors considérés comme des clients (Amar et Berthier, 2007).

Schéma n° 16 : Comparaison des administrations de type Wébérienne et du Nouveau Management Public

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire l'utilisateur
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance).
Partage de responsabilités politiciens / administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Amar et Berthier (2007).

Rogard et Perez Becerra (2015) démontrent que le contenu du contrat psychologique des agents de la fonction publique territoriale, malgré certaines similitudes, est spécifique et différent de celui des collaborateurs du privé. L'engagement à rester durablement dans la

structure n'est pas une obligation pour les agents du public, néanmoins ces derniers attendent de l'employeur la garantie d'un emploi de long terme.

L'ouverture de la sphère publique sur celle du privé et les particularismes qui la caractérisent, poussent la recherche axée sur le management public à investiguer des champs traditionnellement rattachés au secteur privé. Ainsi, en nous inscrivant dans le courant du Nouveau Management Public, les questions de l'employabilité et de la fidélisation des agents employables deviennent essentielles dans la fonction publique territoriale pour répondre aux évolutions environnementales continues et permettre aux structures d'atteindre les objectifs fixés.

Le Conseil Départemental de Haute-Corse est directement concerné par la nouvelle organisation territoriale de la république dans le cadre de la loi NOTRe. Cette dernière se concrétise par la fusion au 1^{er} janvier 2018 de la Collectivité Territoriale de Corse et des Conseils Départementaux de Haute-Corse et Corse du Sud. Dans le cadre de cette évolution et face à l'incertitude générée par cette situation anxiogène, l'employabilité apparaît comme une source de sécurité et la fidélisation des agents employables se présente comme une nécessité pour y parvenir.

1.2 La fonction publique territoriale : la situation des agents

En France, il existe trois fonctions publiques : la fonction publique d'état, la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale.

La décentralisation, initiée en 1982 par la loi Deferre a conduit à la création d'une fonction publique territoriale. Elle regroupe l'ensemble des emplois des collectivités territoriales (la commune, le département et la région) et de leurs établissements publics (communauté de communes, communauté d'agglomération, métropoles, centres communaux d'action sociale, etc.). Elle représente un tiers de l'effectif total des fonctionnaires.

Le transfert de compétences oblige l'autorité territoriale à se saisir de certaines problématiques et notamment la politique de gestion des ressources humaines. La fonction publique territoriale doit actuellement faire face à des défis majeurs dans ce domaine. La maîtrise de l'évolution des effectifs est reprochée aux collectivités territoriales. Elles sont souvent pointées du doigt pour des recrutements excessifs. Elles doivent relever le défi de l'attractivité et de l'adaptabilité aux évolutions des missions, qui sont de plus en plus importantes et diversifiées au sein des collectivités territoriales. Enfin, elles doivent faire face à la mutualisation des services entre les Établissements Publics de Coopérations Intercommunales (EPCI) et leurs communes membres (dans le cadre de la loi NOTRe du

7 août 2015), ainsi qu'à la réorganisation des services régionaux (dans le cadre de la nouvelle carte régionale adoptée en janvier 2015).

La fonction publique territoriale, bien que reposant sur un système principalement bureaucratique, est impactée par un changement permanent, relevant notamment de l'instabilité politique et des restrictions budgétaires. Afin de faire face aux challenges précédemment soulevés, le développement de l'employabilité et la fidélité de ses membres semblent essentiels pour acquérir et/ou conserver les ressources nécessaires pour garantir un service public de qualité. Qu'en est-il de la fonction publique territoriale en Corse ?

1.3 Le visage de la fonction publique territoriale en Corse.

En Corse, la relation entre la sphère privée et le secteur public est peut-être plus marquée qu'ailleurs. L'ex Collectivité Territoriale de Corse (CTC) disposait d'une marge de manœuvre importante dans le domaine de la politique économique régionale (Maupertuis, 2009). L'économie de l'île repose sur trois piliers : le tourisme, le secteur du bâtiment et la fonction publique. Marie-Antoinette Maupertuis³ a confié récemment l'importance de mettre en place une véritable politique publique territoriale du tourisme, pour faire de la Corse une destination unique et durable en Méditerranée.

La dernière étude réalisée sur la fonction publique territoriale en Corse fut établie par le Centre National de la fonction publique territoriale (CNFPT), fin 2009. La Corse compte près de 11 000 agents territoriaux à cette date, un tiers de ces agents sont employés par la Collectivité Territoriale de Corse et les Départements, un tiers des agents de l'île est donc directement concerné par le passage à la collectivité unique de Corse. Il s'agit d'une majorité d'hommes, les femmes représentent 46,2 % des agents territoriaux, ce taux est bien inférieur au niveau national (61 %⁴). En Corse, 86 % des agents sont titulaires, contre 73 % au niveau national⁵. Cependant la structure statutaire est variable selon les collectivités. La proportion des effectifs titulaires est plus importante dans les collectivités et établissements départementaux ainsi qu'au sein de la Collectivité Territoriale de Corse. Cette situation complexifie la fusion entre ces organismes en matière de gestion du personnel et positionne l'employabilité comme un critère majeur quant à la politique de gestion des ressources humaines à mettre en place.

³ Conseillère exécutive et Présidente de l'Agence du Tourisme de la Corse (ATC).

⁴ Source : Insee au 31/12/2008

⁵ Source : Insee au 31/12/2008

Schéma n° 17 : Répartition des effectifs en Corse par type de collectivités, statuts, et féminisation (en %)

	Effectif	Type de collectivités		Statuts			Taux de féminisation
		Corse (31 décembre 2009)	% France entière	% Titulaires	% Non titulaires	% Emplois aidés	
Région	1 175	10,7	4,1	91,1	8,9	0,0	47,4
Départements	2 524	23,1	15,1	91,8	7,3	1,0	44,6
SDIS	587	5,4	2,8	97,4	2,2	0,3	12,8
Centres de gestion	23	0,2	0,6	95,7	4,3	0,0	73,9
Communes de moins de 1 000 habitants	1 081	9,9	5,9	67,9	17,1	15,0	53,8
Communes de 1 000 à 3 499 habitants	1 130	10,3	7,2	80,9	8,0	11,1	59,3
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	532	4,9	10,0	84,0	15,4	0,6	58,4
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	347	3,2	7,6	84,7	13,0	2,3	55,0
Communes de 20 000 à 79 999 habitants	2 183	19,9	17,6	87,0	12,7	0,3	/
Communes de plus de 80 000 habitants	0	0,0	9,6	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Ensemble des communes</i>	<i>5 273</i>	<i>48,2</i>	<i>57,9</i>	<i>81,3</i>	<i>12,9</i>	<i>5,8</i>	<i>54,1</i>
CCAS et caisses des écoles	79	0,7	6,6	/	/	/	/
Communautés de communes	266	2,4	3,6	78,7	14,3	7,0	18,0
Communautés d'agglomération	378	3,5	3,1	80,7	18,0	1,3	24,3
Communautés urbaines et SAN	0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Syndicats intercommunaux	483	4,4	4,0	86,8	6,1	7,2	44,1
Offices Publics d'HLM	150	1,4	0,3	76,7	22,1	1,2	26,7
<i>Ensemble des collectivités</i>	<i>10 938</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>85,8</i>	<i>10,6</i>	<i>3,6</i>	<i>46,2</i>

CNFPT, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT (31/12/2009).

Source : Pour la France entière - Insee au 31/12/2008.

En Corse, l'âge moyen des agents territoriaux permanents est de 45 ans et 5 mois. Les agents non titulaires sont, en moyenne, plus jeunes que les titulaires. L'âge moyen est de 45 ans et 8 mois pour les titulaires et de 41 ans et 9 mois pour les non titulaires permanents. La structure des âges est variable selon le type et la taille des collectivités.

Schéma n° 18 : Les classes d'âge (en %) par types de collectivités (Hors emplois aidés et non titulaires non permanents)

	Effectifs	Moins de 30 ans	De 30 à 49 ans	De 50 ans et plus
Région	1 125	4,0	57,1	38,9
Départements	2 396	9,6	56,7	33,7
SDIS	576	7,3	70,3	22,4
Centres de gestion	23	17,4	65,2	17,4
Communes de moins de 1 000 habitants	812	7,4	58,7	33,9
Communes de 1 000 à 3 499 habitants	946	7,4	60,0	32,6
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	476	11,1	55,6	33,3
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	299	9,4	58,5	32,1
Communes de 20 000 à 79 999 habitants	2 151	5,5	51,3	43,2
Ensemble des communes	4 684	7,0	55,3	37,7
Communautés de communes	219	8,5	62,2	29,3
Communautés d'agglomération	330	8,5	63,3	28,2
Syndicats intercommunaux	435	5,6	57,8	36,6
Offices Publics d'HLM	144	8,4	51,8	39,8
Ensemble des collectivités	9 932	7,4	57,2	35,4

CNFPT, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT (31/12/2009).

Ces chiffres présentent les Conseils Départementaux comme des organismes publics majeurs sur le territoire insulaire. Il est désormais pertinent de se pencher sur notre milieu d'étude, le Conseil Départemental de Haute-Corse.

1.4 Le Conseil Départemental de la Haute-Corse

Depuis le 2 avril 2015, le Conseil Départemental de la Haute-Corse est constitué de 15 cantons dont les représentants sont issus d'un scrutin direct binominal, imposant la parité homme - femme. Ses compétences s'exercent dans des secteurs aussi divers que l'action sociale, la santé, les routes, les transports, l'environnement, la culture, le sport, etc. Le Conseil Départemental de la Haute-Corse se structure autour de 5 grands pôles pour assurer un service public de qualité à la population, le pôle évaluation et qualité, le pôle ressources et moyens, le pôle service technique, le pôle solidarité et le pôle actions territoriales.

Au 31 décembre 2015, les effectifs départementaux s'élevaient à 1 197 agents (1 222 avec les 25 agents mis à disposition de la collectivité départementale).

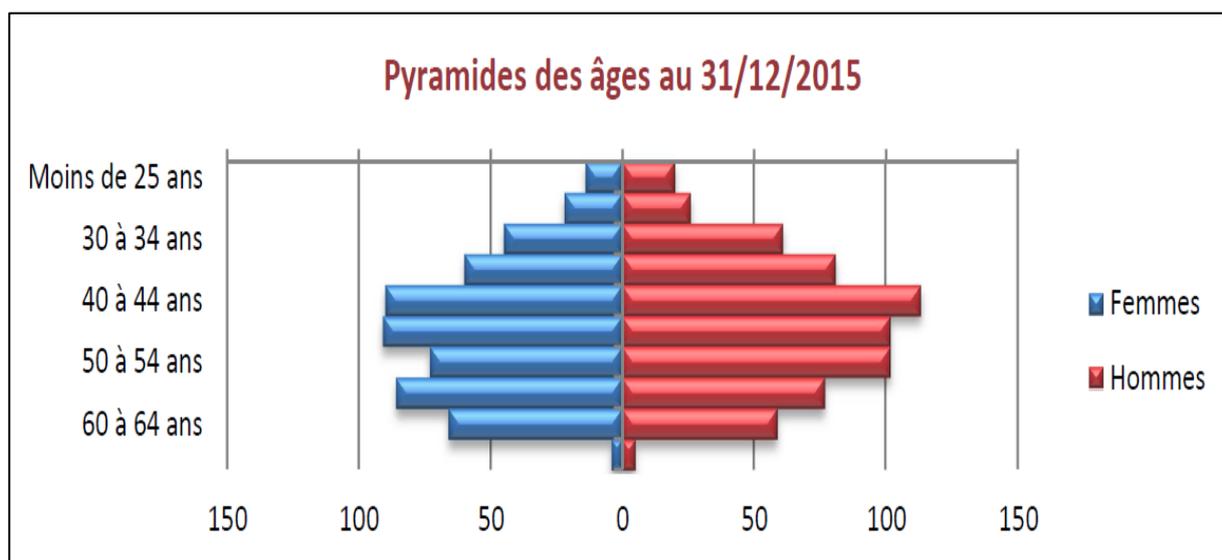
Schéma n° 19 : Le panorama des effectifs départementaux au 31/12/2015

	Nombre d'agents	%
Titulaires et stagiaires	1 076	89,89
Non titulaires sur emplois permanents	40	3,34
Non titulaires sur emplois non permanents	81	6,77
Total	1 197	100

Rapport annuel 2015 du Conseil Départemental de la Haute-Corse.

La pyramide des âges laisse apparaître que 6,90 % des agents ont moins de 30 ans, 54,12 % des agents ont entre 30 et 49 ans et 39,73 % des agents ont plus de 50 ans.

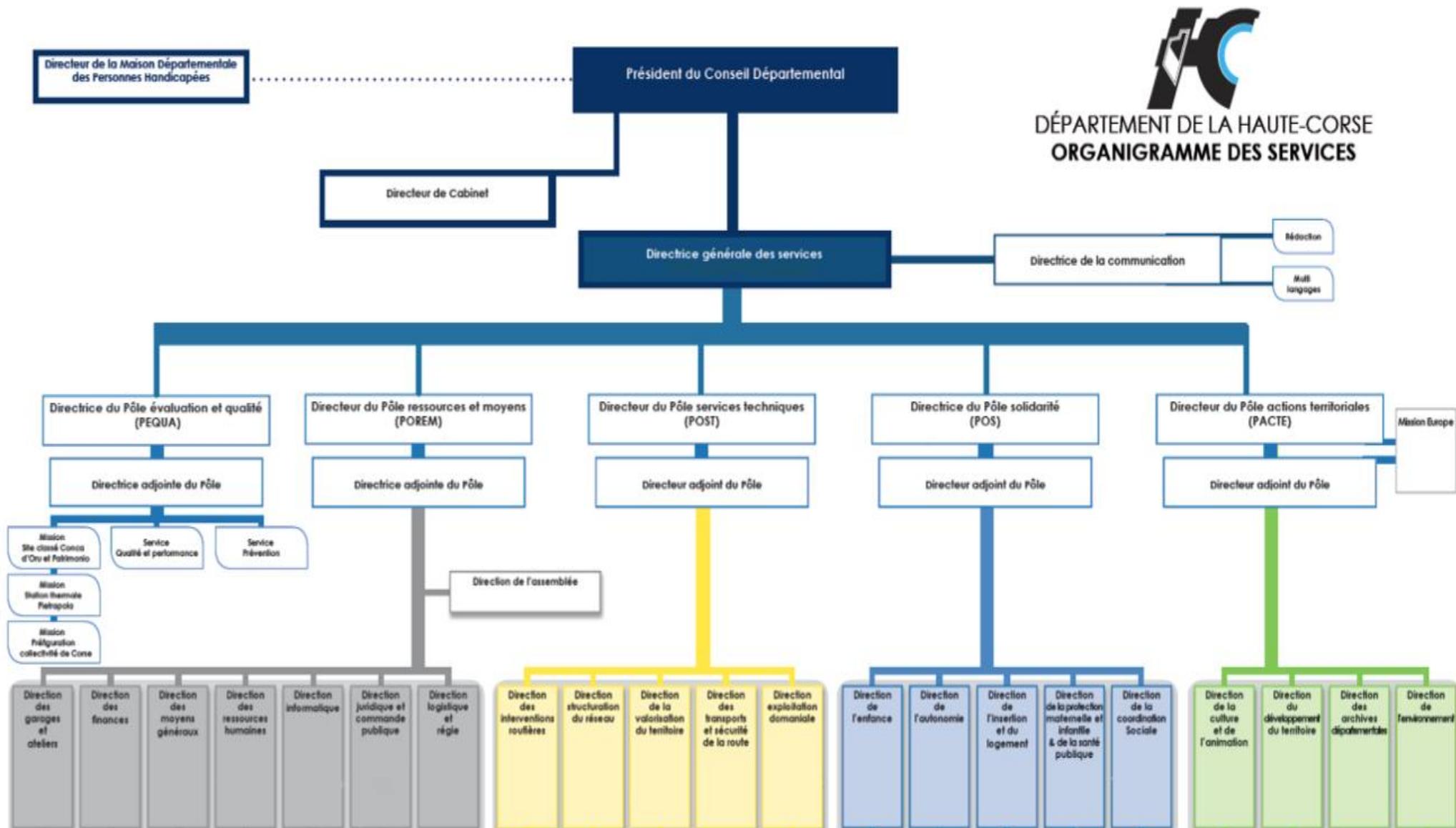
Schéma n° 20 : La pyramide des âges du Conseil Départemental de la Haute-Corse au 31/12/2015



Rapport annuel 2015 du Conseil Départemental de la Haute-Corse.

L'organisation fonctionnelle du Conseil Départemental de Haute-Corse est présentée ci-après.

Schéma n° 21 : L'organigramme du Conseil Départementale de la Haute-Corse au 31/12/2015



Rapport annuel 2015 du Conseil Départementale de la Haute-Corse.

Le projet de loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, déposé au Sénat le 18 juin 2014, impacte l'ensemble du Conseil Départemental de la Haute-Corse.

1.5 La loi NOTRe : vers la Collectivité Unique de Corse

La loi NOTRe a pour objet de proposer une nouvelle organisation territoriale de la République en substituant à la clause de compétence générale « des compétences précises confiées par la loi à un niveau de collectivité ». Le projet de loi initial est composé de quatre grands chantiers : le renforcement des responsabilités régionales et l'évolution de la carte des régions, la rationalisation de l'organisation territoriale, la garantie de la solidarité et de l'égalité des territoires, et l'amélioration de la transparence et de la responsabilité financières des collectivités territoriales.

En Corse, ce projet de loi se concrétise par la création d'une collectivité unique, la Collectivité Unique de Corse. Elle est le fruit de la fusion de la Collectivité Territoriale de Corse et des Conseils Départementaux de Haute-Corse et Corse du Sud. Ce changement impacte les agents de ces différentes collectivités, ainsi le Conseil Départemental de Haute-Corse a mis en place un certain nombre de sous-groupes de travail afin d'anticiper cette situation.

Schéma n° 22 : Sous-groupes de travail au sein du Conseil Départemental de Haute-Corse

Sous-groupe action sociale	Cartographie comparée de l'action sociale CD2B/ CD2A / CTC
Sous-groupe compétences/métiers	Cartographie des métiers : 1215 agents recensés, 43 directions et services analysés – 128 métiers identifiés.
Sous-groupe formation	3 axes principaux développés parmi les 9 du contrat de partenariat et du plan de formation : itinéraires de management, tutorat et formations de formateurs – 1 analyse comparée des compétences exercées par les 3 collectivités.
Sous-groupe risques psychosociaux	Questionnaire créé et diffusé en mars 2016 pour prendre en compte les inquiétudes des agents.
Sous-groupe régime indemnitaire	Travaux sur le régime indemnitaire, fonctions, sujétions, expertise et engagement professionnel (RIFSEEP) et travaux sur les critères d'avancement.

Rapport annuel 2015 du Conseil Départemental de la Haute-Corse.

Selon Albertini et al. (2017), la décentralisation des compétences renforce le rôle des collectivités territoriales dans l'action publique et induit une logique de management territoriale au niveau des régions.

Le Conseil Départemental de la Haute-Corse connaît un changement organisationnel majeur. L'étude du sentiment d'efficacité personnelle des agents territoriaux permettrait d'évaluer la tolérance aux stressors environnementaux et d'entrevoir le degré de fidélité de ces derniers. La collectivité pourrait alors mettre en place une politique de gestion des ressources humaines adaptée afin de répondre aux défis qui l'attendent.

Après avoir présenté le contexte de cette recherche et les enjeux qui l'entourent, il convient désormais de préciser la posture épistémologique et la méthodologie envisagée pour vérifier nos hypothèses.

2. L'approche épistémologique

Cette partie expose la démarche mobilisée pour étudier les relations entre les variables dépendantes et indépendantes (le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle) et la variable médiatrice (le sentiment d'efficacité personnelle). Le modèle de réciprocity causale triadique (Bandura, 2010) présenté précédemment révèle comment le développement de l'employabilité impacte la fidélité organisationnelle en mobilisant le sentiment d'efficacité personnelle, ainsi il semble pertinent de justifier dans un premier temps l'approche épistémologique de ce travail, avant de mettre en évidence l'architecture de la recherche et de présenter la méthodologie mise en place.

2.1 L'épistémologie et la nature des raisonnements

L'épistémologie est considérée comme une activité réflexive qui porte sur la manière de produire et justifier les connaissances. Thiétart et al. (2014) soulignent que la réflexion épistémologique se déploie sur les dimensions ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique.

Les trois grands paradigmes épistémologiques identifiés comme les principaux repères en science de gestion sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Le positivisme établi par Comte (1844) pose comme postulat que la connaissance bâtie progressivement par la science est la connaissance de la réalité, une réalité objective et indépendante des observateurs qui la décrivent. Ce paradigme considère la possibilité que le sujet soit totalement détaché de l'objet afin de saisir ce dernier, dans sa forme et sa structure réelle.

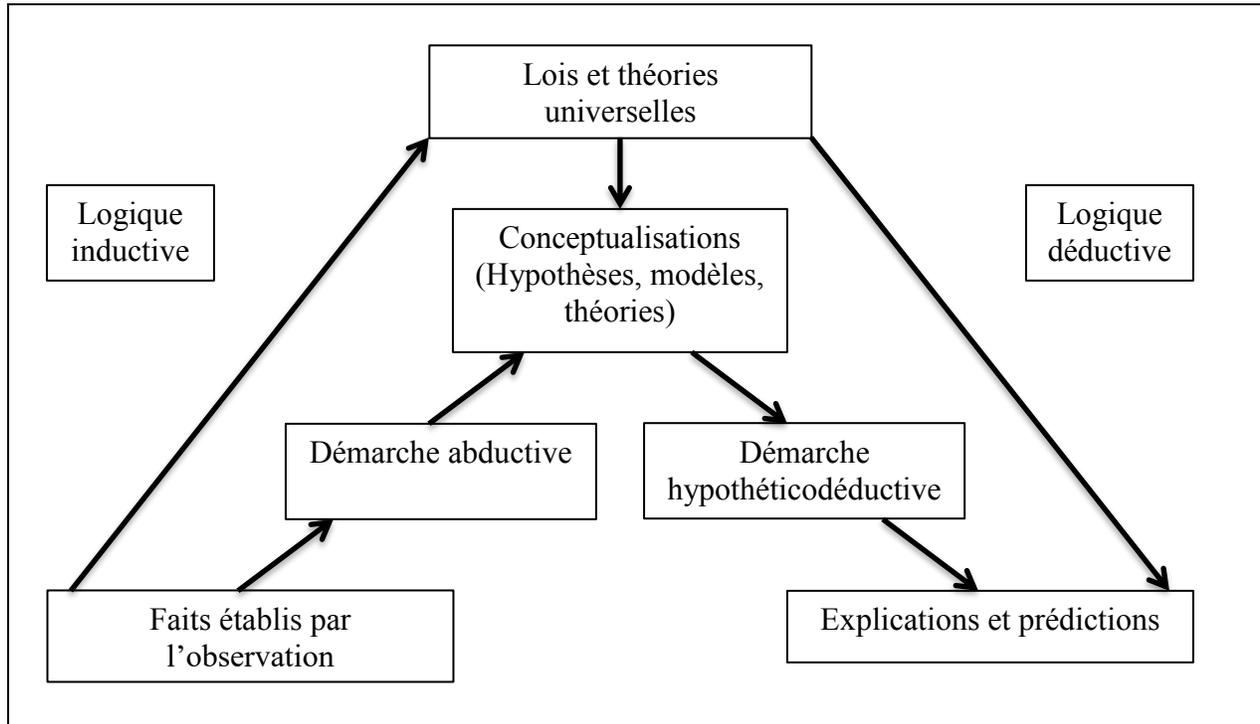
Le constructivisme adopte un positionnement relativiste de la réalité sans toutefois ni rejeter ni accepter l'hypothèse d'une réalité en soi (Colle, 2006). Selon Perret et Séville (2003), la réalité ne sera jamais indépendante de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Il existe systématiquement un facteur « humain ». Dans le paradigme constructiviste, la connaissance est issue de l'activité cognitive.

L'interprétativisme s'inscrit également dans un positionnement relativiste de la réalité (Hudson et Ozanne, 1988 ; Schwandt, 1994). Le chercheur qui s'inscrit dans ce paradigme tente de comprendre et d'interpréter la réalité en questionnant les motivations des acteurs. Ce paradigme repose sur une vision phénoménologique, soulignant une interdépendance entre l'objet d'étude et le chercheur, ce dernier tentera alors de donner du sens aux observations réalisées.

Ces paradigmes constituent selon Kuhn (1983) autant de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs. Le positivisme est largement présenté comme le paradigme dominant en science de gestion. Ce dernier cherche à expliquer la réalité, l'interprétativisme veut comprendre la réalité et pour le constructivisme, il s'agit de construire la réalité. Selon Perret et Séville (2003), le chercheur peut adopter trois types de positionnement : unique, multiple ou aménagé. Le premier consiste à choisir un des paradigmes épistémologiques et à s'y tenir de façon stricte et rigoureuse. Le deuxième type de positionnement suggère qu'un dialogue entre plusieurs paradigmes est possible pour améliorer la compréhension des phénomènes sociaux. La troisième approche consiste à intégrer différentes postures épistémologiques à travers lesquelles les efforts d'intégration portent sur la recherche d'un standard commun (Colle, 2006).

Trois raisonnements découlent de ces grandes postures : le raisonnement hypothético-déductif, qui consiste à poser des hypothèses, collecter des données et déduire le degré de validation de ces hypothèses, le raisonnement inductif, par lequel le chercheur étudie une relation en s'appuyant sur un certain nombre d'exemples et conclut que cette relation est vraie pour toutes les observations futures et le raisonnement abductif, qui conduit le chercheur à formuler des hypothèses, en l'occurrence celles qui apparaissent comme les plus plausibles.

Schéma n° 23 : Les modes de raisonnement



Thiétart et al. (2014).

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour un positionnement positiviste aménagé. La volonté de tester et vérifier, mais aussi de préciser et comprendre le phénomène étudié, nous conduit dans une situation intermédiaire entre positivisme et interprétativisme. Miles et Huberman (1991, p. 31), partisans du positivisme aménagé, considèrent « *que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables* ». Le raisonnement de ce travail s'inscrit initialement dans une démarche hypothético-déductive, partant d'une revue de littérature ayant permis de préciser les concepts et le cadre théorique de notre modèle de recherche, les hypothèses formulées permettent d'étudier la nature des liens de causalité entre les différents concepts. L'analyse qualitative réalisée en aval de la démarche quantitative, fait ensuite basculer le raisonnement dans une logique inductive. Ce choix est guidé par la nature des objectifs fixés : tester, vérifier, puis comprendre et préciser.

En combinant une réflexion hypothético-déductive et une réflexion inductive, nous engageons ce travail dans le courant du positivisme aménagé. Il s'agit de caractériser les relations entre le

sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Les investigations sont réalisées auprès du Conseil Départemental de la Haute-Corse et mobilisent une méthodologie qu'il convient désormais de préciser.

2.2 La conduite empirique

La démarche de recherche permet d'élaborer l'architecture du travail. Ces démarches sont très diverses en management et reflètent les emprunts de la gestion à d'autres disciplines. Elles sont classées en trois catégories : qualitative, quantitative et mixte (Thiétart et al. 2014).

Les démarches quantitatives sont majoritairement utilisées dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive et s'inscrivent nécessairement dans le cadre de cette recherche. Selon Thiétart et al. (2014), il est possible de distinguer trois types d'approches.

Schéma n° 24 : Les principales démarches quantitatives

Démarche	Enquête	Expérimentation	Simulation
Objectif principal de la démarche	Décrire une population, explorer ou tester des relations causales et des contingences.	Tester des relations causales et des contingences.	Étudier les conséquences de conditions initiales.
Conception	Constitution de la base d'échantillonnage et élaboration du questionnaire.	Élaboration du plan d'expérience, des stimuli et mode de recueil de données.	Élaboration du plan d'expérience et programmation du modèle théorique.
Collecte des données	Administration du questionnaire aux individus de l'échantillon.	Construction des groupes à comparer par randomisation ou appariement. Recueil de données comportementales ou déclaratives par questionnaire.	Nombreuses simulations pour chaque condition étudiée.
Analyse	Analyses quantitatives multivariées : régression, Logit, PLS, LISREL, HLM... en fonction du modèle testé.	Analyse quantitative notamment analyse de variance.	Analyse quantitative notamment régression.

Thiétart et al. (2014).

Les démarches qualitatives envisagent principalement de construire, enrichir ou développer des théories. Elles prennent essentiellement la forme d'étude de cas. Comme le rappelle Thiétart (2014), elles contribuent à résoudre certains problèmes concrets des acteurs tout en participant à l'élaboration de connaissances. Dans le cas de cette recherche, il s'agit de fidéliser les collaborateurs employables à travers le sentiment d'efficacité personnelle.

Schéma n° 25 : Les principales démarches qualitatives

Démarche	Étude de cas multiple	Ethnographie	Recherche-action
Objectif principal de la démarche	Expliquer un phénomène dans son environnement naturel.	Décrire, expliquer ou comprendre des croyances ou pratiques d'un groupe.	Transformer la réalité et produire des connaissances à partir des transformations.
Conception	Choix des cas selon des critères théoriques issus de la question de recherche.	Analyse d'un cas en profondeur.	Définition de l'intervention avec le commanditaire.
Collecte des données	Entretiens, sources documentaires, observations.	Processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer. Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte. Méthode secondaire : tout type.	Processus programmé de collecte de données sur le changement et son contexte incluant l'intervention du chercheur. Méthodes variées : entretiens, sources documentaires, observations, questionnaires.
Analyse	Analyse qualitative essentiellement.	Analyse qualitative essentiellement.	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire.

Thiétart et al. (2014).

Les démarches mixtes consistent à combiner des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette approche a été promue par plusieurs auteurs tels que Creswell et al. (2003) et fait l'objet d'un intérêt croissant depuis une dizaine d'années (Thiétart et al. 2014). Le schéma ci-dessous présente les différentes méthodes mixtes et les objectifs visés par chacune d'elles.

Schéma n° 26 : Les méthodes mixtes

Démarche	Relation quali /quanti	Objectif
Séquentielle explicative	QUANTI -> quali	L'analyse qualitative fournit une explication ou interprétation des résultats quantitatifs, notamment lorsqu'ils sont inattendus
Séquentielle exploratoire	QUALI-> quanti	L'analyse quantitative est utilisée pour tester certains résultats qualitatifs ou généraliser les résultats. Démarche de développement d'échelle, par exemple.
Triangulation	QUANTI <-> QUALI	Les analyses quantitative et qualitative sont aussi importantes l'une que l'autre. Les conclusions issues des deux méthodes augmentent la validité de la recherche.
Encastrement	QUALI (quanti)	Des données quantitatives sont collectées pour enrichir la description, ou des analyses quantitatives sont effectuées à partir des données qualitatives.
Encastrement	QUANTI (quali)	La collecte et l'analyse qualitatives décrivent quelque chose qui ne peut pas être quantifié par exemple le processus qui explique les relations testées.

Creswell et al. (2003).

2.3 La triangulation comme démarche de recherche

Ce travail s'inscrit dans l'approche des méthodes mixtes et plus précisément dans le cadre de la triangulation. Selon Jick (1983), la triangulation des méthodes qualitatives et quantitatives permet d'augmenter la validité de la recherche. Elle enrichit la compréhension du problème et fait émerger de nouvelles dimensions.

Le choix de cette méthode est justifié par la complexité du contexte (le changement organisationnel) et de l'objet de recherche (mobilisant le système d'activité humaine). Provost (1999) souligne que la recherche en gestion ne peut se détourner d'une approche mixte dans la

mesure où elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels. Si une méthodologie simple est mobilisée pour appréhender un environnement complexe, seule une partie de la réalité sera révélée (Weick, 1979).

L'approche multifocale (ou 360°) adoptée dans ce travail permet d'étudier l'objet de recherche sur deux angles complémentaires : les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques, et soutient le choix de la triangulation.

La démarche quantitative de cette étude s'appuie sur l'expérimentation, il convient de vérifier les hypothèses émises via la revue de littérature, l'objectif est de généraliser les résultats. La démarche qualitative quant à elle, repose sur une étude de cas unique, permettant de comprendre et de préciser la complexité de l'objet de recherche.

La triangulation permet de dévoiler la structure sociale (approche quantitative) mais aussi les processus sociaux (approche qualitative) du phénomène étudié. Schwenck (1982) souligne que l'utilisation conjointe de l'expérimentation et de l'étude de cas contrebalance les principales limites de ces méthodes. Il convient ainsi d'élaborer une méthodologie en adéquation avec cette démarche.

3 La posture méthodologique

Ce travail repose sur la complémentarité des approches quantitative et qualitative, selon une logique multifocale. L'étude quantitative est étayée par le paradigme de Churchill (1979) « aménagé », elle est réalisée auprès des collaborateurs et permet de tester et vérifier les hypothèses émises à travers la revue de littérature. L'étude qualitative interroge les responsables hiérarchiques dans l'optique de comprendre et préciser la complexité de l'objet de recherche, en fonction du contexte d'étude.

Afin de présenter la méthodologie mise en œuvre dans ce travail, nous exposerons successivement les approches adoptées pour chacune des démarches (quantitative et qualitative), ainsi que les méthodes utilisées pour le recueil des données.

Il convient au préalable de justifier l'originalité de la combinaison des démarches quantitative et qualitative retenue dans cette recherche.

3.1 La combinaison du quantitatif et du qualitatif : une approche novatrice

Dans le cadre de la préparation d'une démarche quantitative, une analyse qualitative exploratoire est souvent réalisée afin de faciliter et enrichir la conception du questionnaire, tant dans sa problématique que dans sa formulation. Or nous avons fait le choix de ne pas réaliser d'analyse qualitative exploratoire.

Cette dernière permet de dégager de nouvelles pistes et compléter les hypothèses initialement formulées. Cette étape est essentielle lorsque le thème de la recherche est nouveau et qu'il n'existe pas ou peu de données collectées, ce qui n'est pas le cas dans ce travail. La richesse de la littérature portant sur les différents concepts de cette étude a favorisé l'émergence d'hypothèses permettant de répondre à la problématique énoncée.

Ainsi ne percevant pas dans cette recherche la valeur ajoutée d'une démarche qualitative en amont, nous avons décidé de la réaliser en aval de la démarche quantitative.

Les démarches qualitatives réalisées après une enquête quantitative visent généralement à creuser des dimensions ou thématiques difficilement abordables dans le cadre d'un questionnaire. La mise en place d'entretiens après une enquête quantitative favorise la compréhension du champ couvert par l'enquête, dans la mesure où ils permettent l'exploration des systèmes de représentation et des pratiques sociales qui ne peuvent être appréhendés lors de la diffusion d'un questionnaire. Elle permet également de vérifier la cohérence des réponses à un questionnaire par

rapport au discours recueilli a posteriori sur le même thème, mais aussi de mieux interpréter les résultats de l'analyse statistique. Disposer à la fois de questionnaires et d'entretiens permet une lecture croisée des résultats quantitatifs et qualitatifs.

Dans ce travail, la population ciblée lors de l'enquête quantitative est différente de celle de l'enquête qualitative : l'objectif est d'accroître la compréhension du phénomène étudié. Le collaborateur est au cœur de la problématique de cette recherche, il est donc la cible de la démarche quantitative consistant à tester et vérifier les hypothèses. La démarche qualitative quant à elle concerne les supérieurs hiérarchiques et ambitionne de comprendre et préciser la complexité du phénomène étudié. Cette approche multifocale permet une analyse à 360° et offre une meilleure perception du contexte et des processus sous-jacents de l'objet de recherche.

La méthodologie adoptée est une triangulation, avec un design explicatif au sens de Creswell et al., (2003). Effectivement, les approches quantitative et qualitative sont aussi importantes l'une que l'autre et sont abordées dans une conception séquentielle. Tout d'abord, la démarche quantitative permet de tester et vérifier les hypothèses, en vue de généraliser les résultats. La démarche qualitative ouvre ensuite la porte à une analyse multiniveau, favorisant une meilleure appréhension du phénomène étudié, permettant de tester la robustesse des résultats issus du traitement statistique et de générer de nouvelles hypothèses de recherche.

3.2 L'approche quantitative

Selon Thiétart et al. (2014), les modes de collecte de données quantitatives sont principalement les questionnaires, les cadres d'observation et les méthodes expérimentales.

Nous avons opté pour une collecte quantitative des données par questionnaire car cela facilite la standardisation, la comparabilité et le traitement statistique. Son administration est simple et peu coûteuse et cela facilite la saisie des réponses et évite les erreurs de retranscription.

Les deux grandes limites du questionnaire sont les réponses erronées des destinataires et la très faible flexibilité de cet instrument : une fois la phase d'administration engagée, il n'est plus possible de revenir en arrière.

C'est un outil remarquable dont la fiabilité et l'efficacité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre.

3.2.1 L'élaboration du questionnaire

Thiétart et al. (2014) soulignent que la rédaction d'un questionnaire est un compromis entre l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique, l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre et l'impératif des méthodes d'analyse imposé par les outils statistiques. L'objet de recherche est découpé en concepts, afin d'élaborer un instrument permettant d'effectuer des mesures et des comparaisons.

3.2.2 Le choix des échelles de mesure

Cette recherche s'appuie sur des échelles existantes, testées et validées dans la littérature, pour mesurer et comparer le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.

3.2.2.1 La mesure du sentiment d'employabilité

L'échelle de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) a été retenue pour mesurer le concept d'employabilité. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé la traduction française : l'échelle Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) réalisée par Guénolé (2013). L'auteur a traduit chacun des items du questionnaire original, à l'exception des items 9, 10, 12, 15 du facteur « Expertise professionnelle » ; des items 5, 7, 8 du facteur « Anticipation et optimisation » ; de l'item 5 du facteur « Équilibre » ; et de l'item 5 du facteur « Sens de l'entreprise », cela pour des raisons de qualité de la traduction et de rendu incohérent en langue française. Les deux versions du questionnaire sont rappelées en annexe (1 et 2). Cette échelle est constituée de cinq dimensions : l'expertise professionnelle (exemple d'item : « *je me sens autonome dans mon travail* »), l'équilibre (exemple d'item : « *j'ai l'impression d'être stressé au travail* »), l'esprit collectif (exemple d'item : « *je partage mon savoir-faire et mon expérience avec les autres* »), l'anticipation / optimisation (exemple d'item : « *je veille à m'améliorer constamment* »), et la flexibilité personnelle (exemple d'item : « *j'aborde positivement les changements à mon travail* »). Cet outil mesure des caractéristiques d'ordre professionnel, mais aussi des caractéristiques d'ordre plus général comme la flexibilité personnelle. Hofaidhllaoui et Roger (2014) rappellent que la mesure porte sur le sentiment d'employabilité et non pas sur l'employabilité « objective » qui supposerait d'avoir des informations sur chaque emploi proposé

aux collaborateurs. Cette échelle est largement ancrée et validée dans la littérature (Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Zgoulli et Swalhi, 2016 ; De Vos, De Hauw et Van Der Heijden, 2011).

3.2.2.2 *La mesure du sentiment d'efficacité personnelle*

Afin de réaliser une étude pertinente sur la relation entre le sentiment d'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle, nous avons tenu compte des caractéristiques (professionnelles et générales) mesurées par l'échelle de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) pour sélectionner les outils de mesure du sentiment d'efficacité personnelle. L'échelle de Jerusalem et Schwarzer (1992) permet de mesurer le sentiment d'efficacité personnelle générale (exemple d'items : « *j'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste* », « *c'est facile pour moi de maintenir mes intentions et d'atteindre mes objectifs* »). Le sentiment d'efficacité personnelle professionnelle est mesuré grâce à l'échelle de Sherer et al. (1982), adaptée par Edey Gamassou (2006) (exemple d'items : « *j'ai le sentiment d'être efficace dans mon travail* », « *je suis bousculé par les contraintes de mon travail* »). Ces échelles ont largement été mobilisées dans la littérature (Garner et Laroche, 2016 ; Garner, 2017 ; Roger et Othmane, 2013 ; Randall, Nielsen et Tvedt, 2009).

3.2.2.3 *La mesure de la fidélité organisationnelle*

L'échelle de mesure réalisée par Peretti et Swalhi (2007) a été retenue pour mesurer la fidélité organisationnelle. Elle est constituée de trois dimensions : la propension à rechercher un travail (exemple d'item : « *j'ai préparé, j'ai mis à jour mon CV* »), l'attachement affectif (exemple d'item : « *je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise* ») et la performance au travail (exemple d'items : « *j'accomplis les tâches que l'on attend de moi* », « *j'aide à accroître la productivité des autres employés* »). Cette échelle semble très peu mobilisée par la littérature. Ce travail offre l'occasion de valider de nouveau cet outil au sein d'un contexte particulier : la fonction publique territoriale.

Le choix de ces échelles de mesure s'inscrit dans l'approche cognitive de cette étude et le cadre théorique retenu.

3.2.3 La structuration et l'administration du questionnaire

La structure du questionnaire conditionne autant la nature de l'information recueillie que les opportunités de traitement et d'analyse des réponses. Afin d'éviter les effets de halo et de contamination, nous avons structuré le questionnaire de cette étude en respectant la logique du modèle de recherche.

Toutes les questions posées sont fermées et facilitent l'accès aux répondants. Les modalités de réponse se présentent sous la forme d'une échelle d'attitude de type Likert en cinq points et allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Un pré-test a été réalisé auprès de 20 agents titulaires et selon les conditions d'administration envisagées, afin de mettre à l'épreuve la forme, l'ordonnancement, la compréhension et la pertinence des modalités de réponses proposées. Les consignes et les questionnaires de recherche sont présentés en annexe (6).

La collecte du questionnaire s'est étalée sur quatre mois (de janvier à avril 2017). Ce dernier fut administré majoritairement par voie électronique via l'outil Google Forms, quelques envois papier ont été réalisés pour transmettre le questionnaire à certains agents situés sur des sites techniques dépourvus d'accès internet. La direction des ressources humaines du Conseil Départemental de la Haute-Corse a envoyé par email le questionnaire dématérialisé à l'ensemble des collaborateurs, soit 835 agents titulaires (hors stagiaires). 223 questionnaires exploitables furent récoltés.

3.2.4 L'échantillon et ses caractéristiques

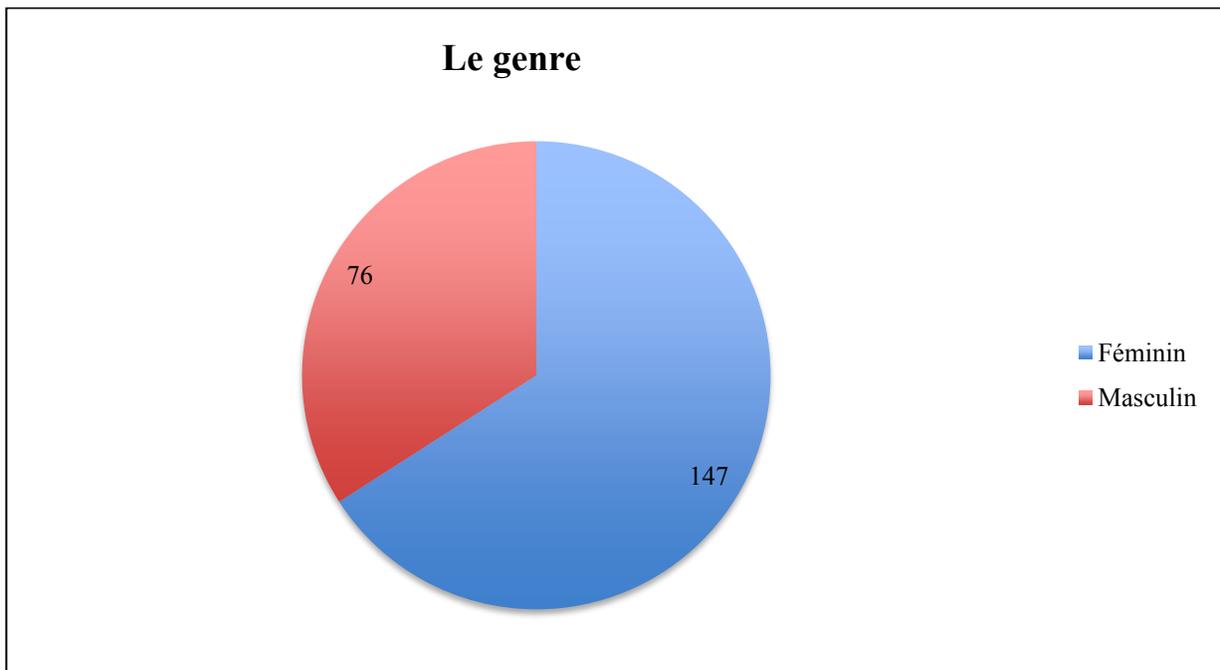
Il convient désormais de décrire précisément les caractéristiques de l'échantillon et notamment le genre, l'âge, l'ancienneté et le niveau d'étude.

Ce dernier est exclusivement constitué d'agents titulaires (hors stagiaires), dans la mesure où ils sont les plus empreints des caractéristiques du contrat psychologique public tel que présenté par Rogard et Perez Becerra (2015).

3.2.4.1 Le genre

Le schéma n° 25 présente la répartition par genre de l'échantillon collaborateur : nous constatons que ce dernier est composé à 65,9 % de femmes. Ce chiffre peut s'expliquer par le fait que ce genre d'agent a en charge des tâches majoritairement administratives, facilitant l'accès à internet et au questionnaire.

Schéma n° 27 : La répartition de l'échantillon en fonction du genre

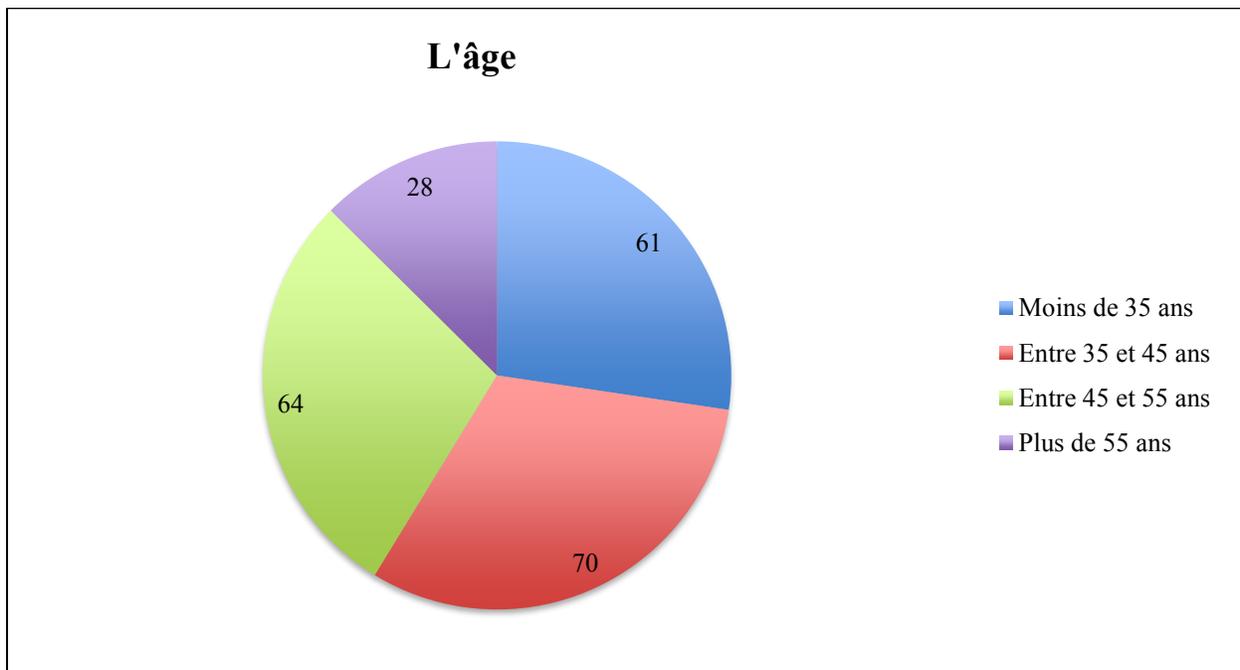


Source propre.

3.2.4.2 L'âge

Selon la répartition de l'âge, l'échantillon se ventile comme suit : 27,3 % des agents ont moins de 35 ans, 31,4 % ont entre 35 et 45 ans, 28,7 % des agents ont entre 45 et 55 ans, et 12,6 % ont plus de 55 ans.

Schéma n° 28 : La répartition de l'échantillon en fonction de l'âge

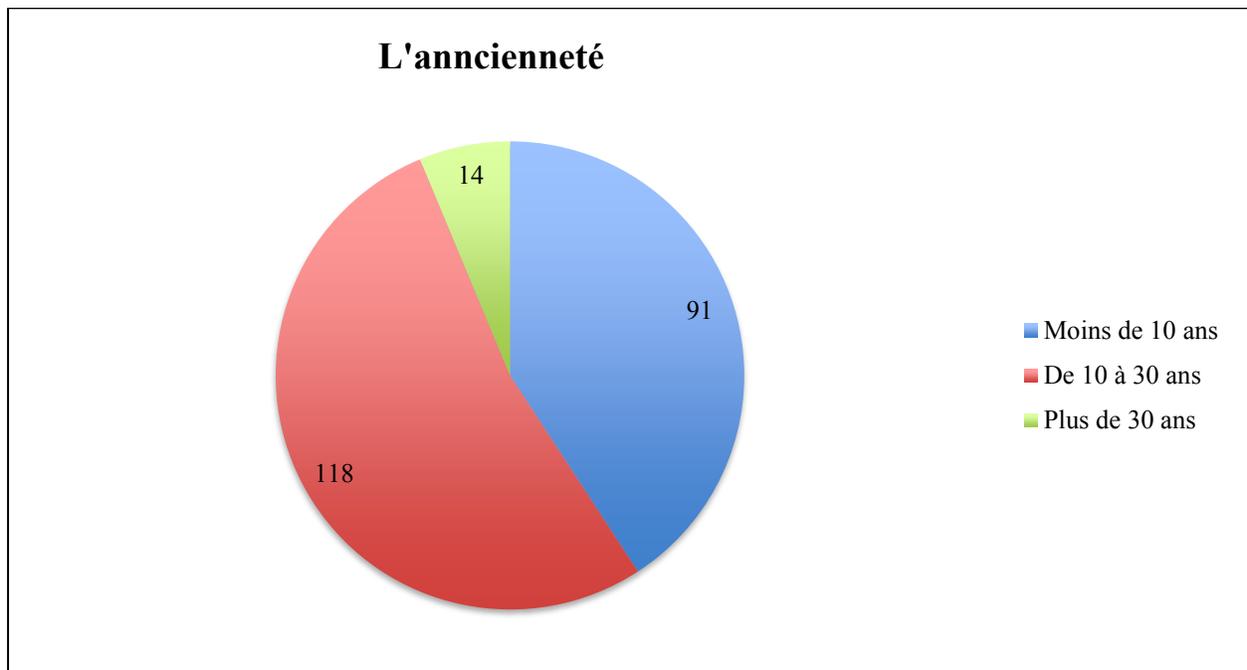


Source propre.

3.2.4.3 L'ancienneté

La répartition à travers l'ancienneté révèle que la majorité des collaborateurs interrogés (52,9 %) ont entre 10 et 30 ans d'expérience, suivi par ceux de moins de 10 ans d'expérience (40,8 %). Les collaborateurs de plus de 30 ans d'expérience ne représentent que 6,3 %.

Schéma n° 29 : La répartition de l'échantillon en fonction de l'ancienneté

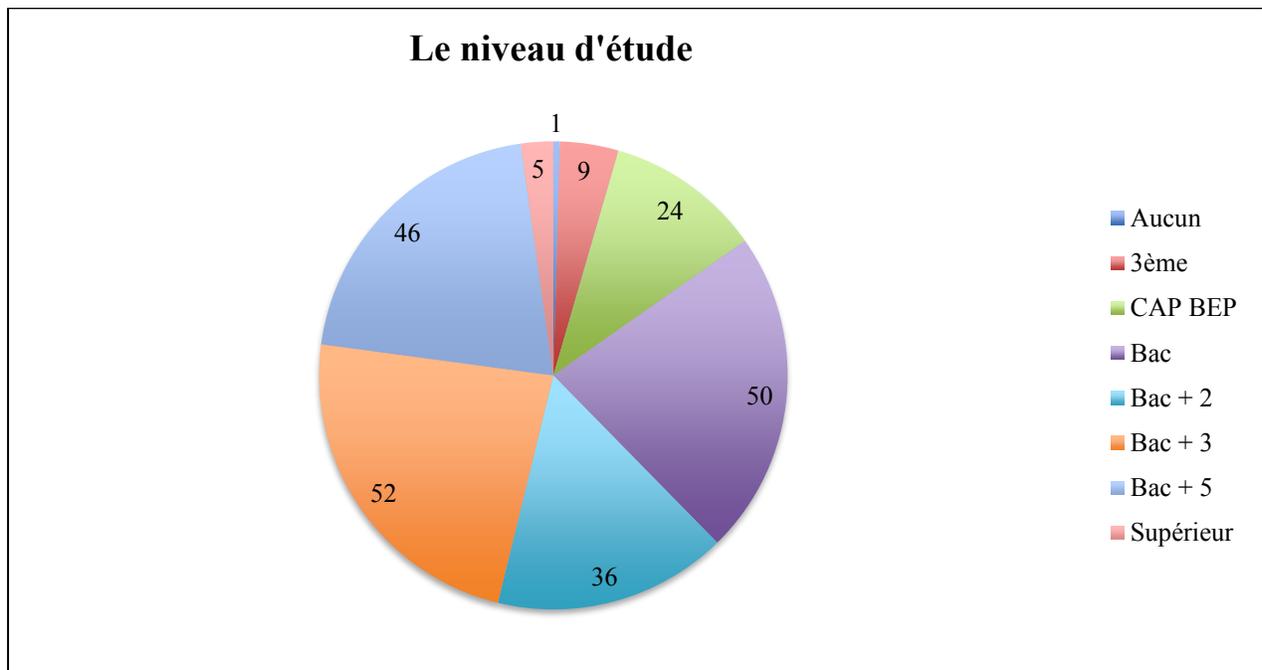


Source propre

3.2.4.4 Le niveau d'études

Le schéma n° 28 expose la répartition de l'échantillon par niveau d'études. 61,8 % des collaborateurs ont un niveau d'études compris entre Bac et Bac + 3, tandis que 15,2 % ont un niveau d'études inférieur au Bac et 23 % ont un niveau d'études supérieur à Bac + 3.

Schéma n° 30 : Répartition de l'échantillon en fonction du niveau d'études



Source propre.

3.3 L'approche qualitative

Van Maanen (1983) présente les méthodes qualitatives comme un éventail de techniques permettant d'être en accord avec le sens des situations et des faits. Elles favorisent l'étude d'un monde en transformation constante, ainsi que la découverte de phénomènes émergents, évolutifs et dynamiques.

Contrairement au questionnaire qui impose un cadre aux réponses de l'interviewé (conceptuel, linguistique, etc.), l'approche qualitative supprime cette contrainte via des questions ouvertes. Thiétart et al. (2014) rappellent que les principaux modes de collecte des données qualitatives sont l'entretien et l'observation. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons l'entretien comme outil de collecte des données.

Les auteurs présentent l'entretien comme une technique destinée à collecter, dans le but de les analyser, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus et inscrivant totalement cet instrument dans l'approche cognitive adoptée. La méthode retenue permet de mieux concevoir l'expérience d'autrui et de mieux comprendre la conduite de chacun dans le sens où cette dernière ne s'explique qu'au regard du sens que l'individu lui donne. Le débat sur la validité de l'entretien pose la question de savoir s'il vaut mieux privilégier la précision d'une mesure ou la richesse d'une information recueillie. La démarche par triangulation de ce travail vient ainsi pallier cette limite.

L'entretien diffère selon les objectifs de la recherche et le degré d'introspection souhaité. Blanchet et Gotman (1992) distinguent trois types d'entretien : l'entretien exploratoire, l'entretien à usage principal et l'entretien à usage complémentaire, qui peut être postérieur, parallèle ou corrélatif à un autre type d'enquête. Ainsi, la démarche de triangulation adoptée nous incite à retenir l'entretien complémentaire parallèle pour cette étude.

L'entretien peut être individuel ou collectif. L'entretien individuel, qui s'impose dans ce travail, est fondé sur la pratique du questionnement d'une personne avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité vis-à-vis de cette dernière. Evrard et al. (2009) rappellent que le principe de non-directivité repose sur une « attention positive inconditionnelle ».

Schéma n° 31 : Les formes de l'entretien

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à des questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur s'assure du bon déroulement.
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement sur des questions précises et sous le contrôle du chercheur. Il s'agit d'une implication partagée.
Non-directif	Une conversation libre et ouverte, sur des thèmes préalablement définis, s'organise. Le chercheur recentre, reformule et accepte les propos de l'acteur.

Source propre.

Lors de cette recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif : ce choix est justifié par la démarche de triangulation adoptée. La démarche quantitative ambitionne de tester et vérifier les hypothèses émises, tandis que la démarche qualitative souhaite comprendre et préciser le phénomène étudié afin de donner du sens aux données chiffrées.

L'entretien semi-directif n'est ni totalement ouvert, ni totalement fermé. Le chercheur permet à l'interviewé de parler ouvertement, dans les mots et l'ordre qui lui conviennent. Il suffit de recentrer l'entretien sur les thèmes souhaités et d'aborder les éléments sur lesquels l'interviewé n'est pas venu. Cet outil permet de saisir les perceptions et interprétations du répondant et ainsi d'entrevoir sa logique d'action.

L'entretien semi-directif nous permet de comprendre et de préciser la problématique de ce travail, en faisant ressortir la dynamique sous-jacente de l'objet de recherche. Cette démarche favorise l'ajustement du modèle conceptuel de cette étude et ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche.

3.3.1 L'élaboration du guide d'entretien

Selon Erickson (1986), la caractéristique la plus significative de l'approche qualitative se situe dans la mise en exergue de l'interprétation des individus étudiés. Ce positionnement s'apparente aux tenants de l'interactionnisme symbolique, considérant que « *l'authentique connaissance sociologique* » apparaît « *dans le point de vue des acteurs, quel que soit l'objet de l'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur monde social* » (Coulon, 1987, p. 11). La compréhension des perceptions et interprétions des acteurs semble essentielle pour saisir l'émergence de l'action. Cette étude s'intéresse à la fidélité des collaborateurs employables. Elle porte sur le système d'activité humaine qui se présente comme un système complexe au sens de la définition de Chekland (1984).

3.3.1.1 La notion de système complexe, un élément essentiel

Le système est défini comme un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et formant un tout (Stoner et al. 1996). On parle de système ouvert lorsque ce dernier est lié à un environnement qui peut le transformer ou qu'il peut lui-même transformer.

Cette définition présente l'organisation comme un système et les membres qui la composent comme des sous-systèmes.

Selon Checkland (1984), un système est dit complexe lorsque :

- Il est composé d'un grand nombre d'éléments,
- Il est sujet à de multiples interrelations,
- Les attributs d'éléments ne sont pas déterminés,
- Les interactions sont peu organisées,
- Le système évolue dans le temps,
- Les sous-systèmes ont un objectif propre,
- Le système est ouvert sur l'extérieur,
- Son comportement est probabiliste.

Le modèle de la complexité de Boulding (1956) permet d'éclaircir le concept de complexité en proposant une hiérarchisation de cette notion. Selon l'auteur, chaque niveau de complexité inclut les niveaux inférieurs, auxquels s'ajoutent des facteurs nouveaux de complexification.

Schéma n° 32 : La hiérarchie de la complexité

Niveau de complexité		Types de systèmes	Caractéristiques	Exemples
(-)  (+)	# 1	Structure statique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charpente, cadre, ossature statique. ▪ Géographie et anatomie de l'univers. 	La configuration des électrons autour d'un noyau.
	# 2	Structure dynamique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mouvements prévus et préprogrammés. 	Des machines simples comme la machine à vapeur.
	# 3	Cybernétique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mouvements thermostatiques d'auto régulation d'un état prédéterminé d'équilibre. ▪ Apparition de l'information. 	Le thermostat.
	# 4	Systèmes ouverts.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apparition de la vie. ▪ Interactions avec l'environnement. ▪ Auto maintenance et autoreproduction. 	La cellule.
	# 5	Génétique-sociétal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Division des tâches. ▪ Nécessité de coordination. 	La plante.
	# 6	Animal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité accrue. ▪ Comportement téléologique. ▪ Capacité de connaître. ▪ Capacité de capter et de traiter une énorme quantité d'information. 	L'animal.
	# 7	Humain.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conscience de soi et des autres. ▪ Langages symboliques. 	L'individu.
	# 8	Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de jouer un rôle. 	Le groupe.
	# 9	Transcendantale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non précisé. 	Indéterminé.

Boulding (1956).

Le niveau sept est celui de « l'humain » : il se caractérise par la connaissance et la conscience de soi et de son environnement. L'humain connaît et sait qu'il connaît. Le huitième niveau,

« l'organisation », est celui où l'individu agit dans un environnement composé par d'autres individus : il est un humain mais aussi un acteur social. Son comportement est alors complexifié par son environnement.

Checkland (1984) identifie dans le niveau de complexité supérieur de Boulding (1956) les systèmes d'activité humaine. Ils représentent l'ensemble des activités réalisées par des individus qui les conçoivent, les choisissent et les organisent afin d'atteindre leurs objectifs. Souvent qualifiés de systèmes souples, les systèmes d'activité humaine sont sujets aux perceptions, espérances, opinions et valeurs des individus qui le composent. Wilson (1990) explique ainsi que même deux organisations dans le même domaine d'activité et aux dimensions similaires, seront différentes.

La Méthodologie des Systèmes Souples (Checkland, 1984) mobilise les systèmes d'activité humaine, afin de structurer le traitement de situations problématiques dans lesquelles coexistent de fortes composantes sociales, politiques et humaines, telles que l'organisation. Elle s'appuie sur une approche systémique dans sa façon d'aborder le monde réel. Cette méthodologie et sa mobilisation dans le cadre de cette recherche sont présentées dans le point suivant.

3.3.1.2 Focus sur la Méthodologie des Systèmes Souples

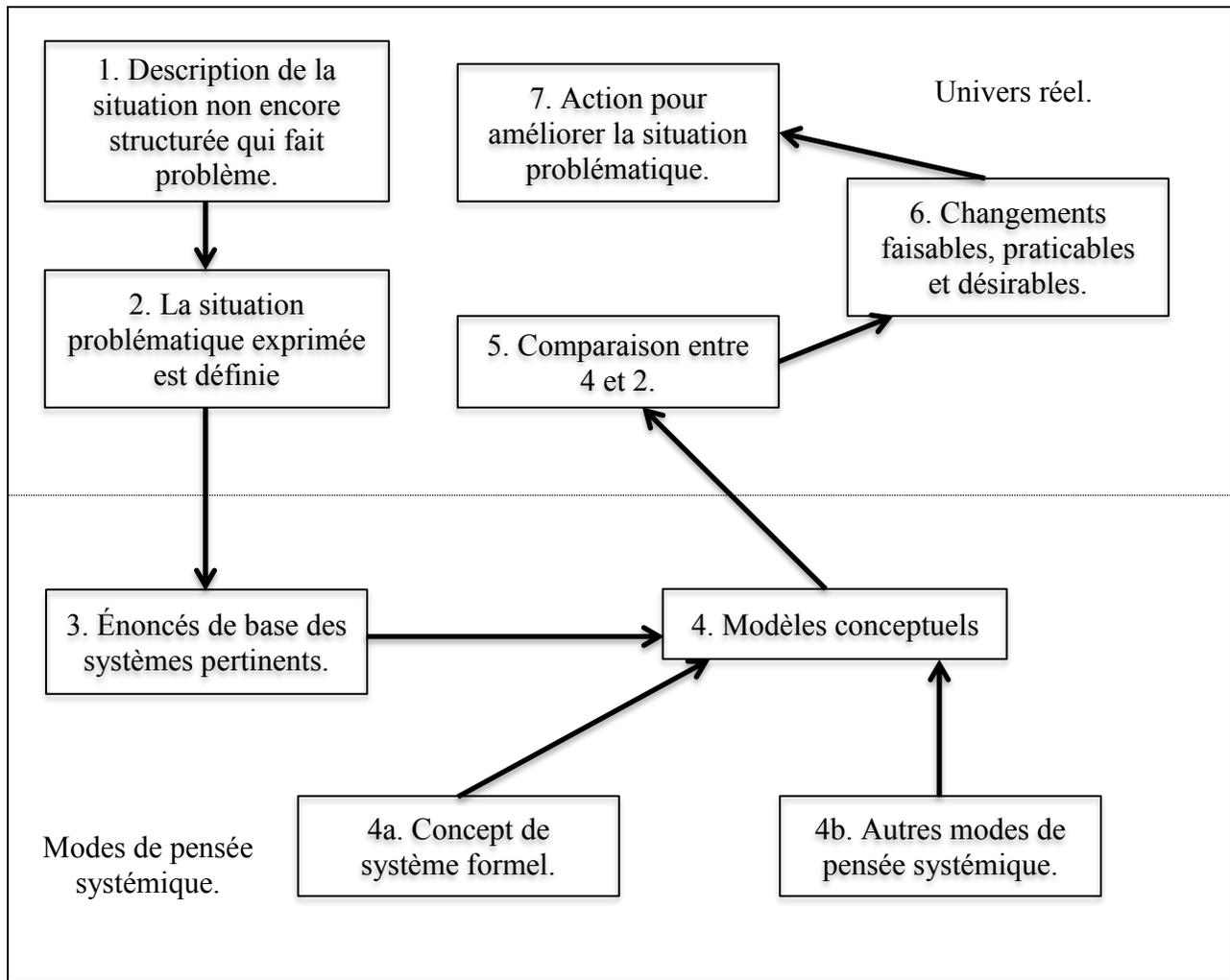
Cette méthodologie est composée de sept étapes mobilisant le système d'activité humaine comme un moyen d'obtenir soit la situation recherchée, soit le procédé pour l'améliorer. Checkland (1984) fait la distinction entre les étapes du monde réel et celles conçues au sein du monde « intellectuel ». La Méthodologie des Systèmes Souples permet d'appréhender le lien entre les modes de pensée et les comportements des acteurs.

L'étape 1 consiste à décrire le problème à résoudre. Lors de l'étape 2, le problème est défini.

L'étape 3 permet d'identifier la nature du ou des système(s) à construire, avant de les réaliser.

L'étape 4 consiste à élaborer le modèle utilisé pour résoudre le problème décrit dans l'étape 1 et défini lors de l'étape 2. L'étape 5 permet d'évaluer la pertinence du modèle conçu afin de résoudre le problème défini à l'étape 2. L'étape 6 consiste à identifier les changements envisageables pour résoudre le problème. Enfin, l'étape 7 est celle de l'élaboration d'un plan d'action.

Schéma n° 33 : La Méthode des Systèmes Souples (Soft Systems Methodology)



Checkland (1981).

Les objectifs affichés par la structure ne sont pas nécessairement partagés à tous les niveaux de l'organisation. Les systèmes d'activité humaine se manifestent alors à travers les perceptions des acteurs et il est rare de pouvoir aboutir à une problématique qui puisse faire consensus. La Méthodologie des Systèmes Souples considère l'importance d'adopter une position particulière par rapport à une situation problématique.

Au regard du caractère systémique et complexe de l'objet de recherche, il apparaît pertinent d'intégrer la doctrine de la Méthodologie des Systèmes Souples (habituellement mobilisée dans une démarche de recherche-action) au sein du guide d'entretien semi-directif. La compréhension et la précision du phénomène étudié nécessitent ainsi au préalable, l'identification des perceptions

des acteurs impliqués, avant d'interroger ces derniers sur les changements et les plans d'action à mettre en place. L'étude du système d'activité humaine, via les principes de la Méthodologie des Systèmes Souples, facilite l'ajustement de la problématique de ce travail en fonction de l'ensemble des visions des parties prenantes et laisse entrevoir un modèle conceptuel plus complet dans les perspectives de ce travail.

La considération du contexte, dans le cadre de l'entretien semi-directif, semble également incontournable dans la mesure où ce dernier impacte les perceptions des acteurs et donc plus largement le système d'activité humaine.

3.3.1.3 Le poids du contexte

Le guide d'entretien précise le contexte de l'étude de cas en s'appuyant sur la vision systémique de l'analyse contextualiste, qui s'articule autour du contexte, du contenu et du processus (Pettigrew, 1985, 1990 ; Pichault, 2009). Le contenu est axé sur les domaines concernés par les changements étudiés et concerne dans cette étude le développement de l'employabilité. Le contexte se divise en contexte externe, faisant référence à la situation sociopolitico-économique et concurrentielle ; et en contexte interne, portant sur la structure, l'histoire, la culture, et l'aspect politique interne. Le contexte externe de cette recherche repose sur un changement permanent, matérialisé par la loi NOTRe et le passage à la Collectivité Unique de Corse. Le contexte interne fait référence aux normes, valeurs et croyances organisationnelles. En Méditerranée, il s'organise essentiellement sur la notion de réseaux et s'articule autour de valeurs telles que la protection mutuelle, le respect de la tradition et la valorisation du patrimoine (Frimousse, 2015). Enfin, le processus est rattaché à l'action, la réaction, l'interrelation des différents acteurs concernés et intègre la temporalité des phénomènes. Il convient d'attacher une attention particulière aux enjeux politiques issus du changement et d'analyser les actions de chacun, dans une optique temporelle.

Le guide d'entretien semi-directif vise à comprendre et préciser le modèle de recherche, en étudiant le système d'activité humaine et le contexte qui le façonne. La philosophie de la Méthodologie des Systèmes Souples, à travers l'apprentissage de « l'univers effectif », facilite l'ajustement du modèle conceptuel actuel et laisse entrevoir de nouvelles perspectives de recherche.

3.3.2 La présentation de l'échantillon

L'échantillon de la démarche qualitative est caractérisé selon le genre, l'âge, l'ancienneté, la filière, le grade, le poste et le nombre d'agents encadrés. Les entretiens ont été exclusivement réalisés auprès d'agents titulaires (hors stagiaires).

Schéma n° 34 : Les caractéristiques de l'échantillon qualitatif

	Genre	Age	Ancienneté	Filière	Grade	Poste	Encadrement
Entretien 1	H	40	17 ans	Technique	Agent de maîtrise	Chef d'unité forestiers sapeurs	16 agents
Entretien 2	F	57	7 ans	Culturelle	Bibliothécaire territoriale	Responsable du réseau des médiathèques	35 agents
Entretien 3	H	41	3 ans	Technique	Ingénieur territorial	Chef de subdivision des interventions routières	48 agents
Entretien 4	F	60	25 ans	Sociale	Conseiller socio-éducatif	Chef de service UTIS	12 agents
Entretien5	H	32	2 ans	Technique	Ingénieur territorial	Chef de subdivision des interventions routières	20 agents
Entretien6	H	45	15 ans	Technique	Technicien territorial	Chef de secteur du littoral	12 agents
Entretien7	H	52	5 ans	Technique	Technicien territorial	Chef d'équipe technique, réserve naturelle	8 agents
Entretien8	H	57	18 ans	Animation	Animateur territorial	Chef d'équipe d'animation, réserve naturelle	5 agents
Entretien 9	F	58	33 ans	Administrative	Directeur territorial	Directrice de la communication	6 agents
Entretien	F	58	18 ans	Administrative	Attaché	Directrice adjointe	4 agents

10					territorial	des ressources humaines	
Entretien 11	F	33	8 ans	Administrative	Rédacteur territorial	Responsable de formation	2 agents
Entretien 12	H	40	2 ans	Administrative	Rédacteur territorial	Chef du service des commandes publiques	5 agents
Entretien 13	F	47	15 ans	Médico-technique	Assistant médico-technique	Directrice adjointe de laboratoire	27 agents
Entretien 14	H	44	15 ans	Sportive	Educateur des activités physiques et sportives	Chef de service sport et animation	10 agents

Source propre.

Le nombre d'entretiens a été déterminé par la qualité et la richesse de ces derniers. Pour ce faire, le critère de saturation sémantique est retenu. Il repose sur deux conditions :

- La nécessité que les derniers entretiens n'apportent plus aucune information nouvelle par rapport à celles obtenues dans les entretiens précédents.
- La diversité de l'échantillon. En l'occurrence, notre échantillon semble suffisamment varié en termes d'âge, de genre, d'ancienneté, de poste et de filière.

Conclusion

Ce chapitre justifie le terrain d'étude, présente les caractéristiques de la partie empirique et précise les choix épistémologiques et méthodologiques adoptés.

L'absorption du Conseil Départemental de Haute-Corse par la Collectivité Unique de Corse favorise la mutualisation des moyens et des compétences et s'inscrit dans le courant Nouveau Management Public. Le contexte est donc propice pour traiter la problématique de cette étude.

La posture épistémologique retenue adhère au courant du positivisme aménagé en combinant une réflexion hypothético-déductive d'une part, souhaitant tester et vérifier les hypothèses émises, puis une réflexion inductive d'autre part, cherchant à préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche.

Sur le plan méthodologique, l'approche multifocale de ce travail facilite l'aménagement des démarches quantitative et qualitative. La recherche s'appuie sur une triangulation avec design explicatif, dans la mesure où la démarche quantitative en aval interroge les hypothèses et généralise les résultats et la démarche qualitative favorise ensuite une meilleure perception du phénomène étudié.

La démarche quantitative a été réalisée sur la base d'un questionnaire administré par voie électronique. Sa conception repose sur la combinaison d'échelles de mesures existantes. 223 formulaires exploitables ont été retournés.

La démarche qualitative passe par la réalisation d'entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien s'inspire de la méthodologie des systèmes souples afin de saisir les perceptions des managers et intègre également la notion de contexte. 14 entretiens ont été réalisés.

Après avoir précisé les caractéristiques de la partie empirique et précisé les choix épistémologiques et méthodologiques de cette étude, il convient désormais de présenter le traitement des données et les résultats.

CHAPITRE 5 :

DU TRAITEMENT DES DONNÉES À L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Introduction

Ce cinquième chapitre est consacré à la présentation des traitements et des résultats quantitatifs et qualitatifs. Il permet de mettre en évidence les implications de l'étude.

La démarche quantitative est découpée en deux parties. La première étape consiste à valider séparément les échelles de mesure du sentiment d'employabilité, du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) et de la fidélité organisationnelle. Cette analyse est réalisée via une analyse en composante principale (ACP). La deuxième étape traite directement des hypothèses de recherche. Il s'agit de valider le modèle de mesure et le modèle structurel pour chaque hypothèse. Pour ce faire, la méthode PLS des modèles d'équation structurelle a été mobilisée.

L'approche qualitative consiste à réaliser des entretiens semi-directifs auprès des supérieurs hiérarchiques directs afin de préciser et comprendre l'objet d'étude. Une analyse de contenu thématique est réalisée pour examiner le corpus. Les résultats de la démarche qualitative sont mis en évidence via la systémie qualitative relationnelle (SQR) afin de faciliter la compréhension des phénomènes sociaux complexes et d'enrichir la discussion générale de ce travail.

La combinaison des approches quantitative et qualitative permet de tester et vérifier les hypothèses, puis de préciser et comprendre les phénomènes sous-jacents de l'objet de recherche. Le présent chapitre ouvre ainsi la porte aux implications théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail.

1. Le traitement des données quantitatives et qualitatives

Ce premier point est consacré à la présentation et à la justification des traitements appliqués lors de la réalisation des phases quantitative et qualitative. L'approche quantitative s'appuie sur les modèles d'équations structurelles, tandis que la démarche qualitative repose sur une analyse de contenu thématique.

1.1 L'analyse quantitative ou le paradigme de Churchill aménagé

Le traitement des données quantitatives de cette étude repose sur un aménagement des étapes du paradigme de Churchill (1979).

Ce dernier propose une méthode en huit étapes pour développer des échelles d'attitudes. Cette méthodologie vise à réduire les erreurs systématiques et aléatoires qui sont susceptibles de générer des biais d'effets d'instrumentation et l'absence de validité. Selon Igalens et Roussel (1998), ce travail est actuellement le plus abouti dans le domaine de la méthodologie de la recherche. À travers cette démarche, l'auteur fournit un référentiel pour la construction d'un instrument, permettant aux chercheurs d'avoir les mêmes repères et de ne plus discuter sur la méthode mais sur la mesure elle-même. La démarche proposée par Churchill (1979) est composée de deux phases : une phase exploratoire (quatre premières étapes), destinée à la réduction de l'erreur aléatoire et une phase de validation (quatre dernières étapes), permettant de réduire à la fois l'erreur aléatoire et l'erreur systématique. Le cadre n'est pas rigide et permet des aménagements. L'auteur prévoit en effet des allers-retours entre les différentes étapes, permettant ainsi un certain nombre de réajustements.

Schéma n° 35 : Les étapes du paradigme de Churchill

Étapes	Coefficients ou techniques recommandées
1- Spécifier le domaine du construit	Revue de littérature
2- Générer un échantillon d'items	Revue de littérature Expérience enquête Exemples types Incidents critiques Entretiens de groupes
3- Collecte des données	
4- Purifier l'instrument de mesure	Coefficient de fiabilité Analyse factorielle
5- Collecte des données	
6- Evaluer la fiabilité	Coefficient Alpha Fiabilité des deux moitiés
7- Estimer la validité	Matrice multitraits-multiméthodes Critère de validité
8- Développer des normes	Moyenne et autres statistiques résumant la distribution des scores

Churchill (1979).

Dans cette recherche, il ne s'agit pas de créer une échelle de mesure, les concepts sont mesurés à partir d'échelles existantes (cf. 2.3.1.2). L'utilisation du paradigme de Churchill « aménagé » permet de purifier les échelles de mesures mobilisées et de s'assurer de la fiabilité et de la validité de ces dernières, par rapport aux données collectées. Ce travail s'inscrit principalement dans la phase exploratoire du paradigme de Churchill.

La première partie consiste à purifier le questionnaire par itération via les analyses factorielles. L'ensemble des échelles de mesure est soumis au test de fiabilité et de validité à travers une analyse en composante principale (ACP).

La seconde partie consiste à valider le modèle de mesure, portant sur les relations entre les variables manifestes et leur variable latente, puis à valider le modèle structurel qui traite des relations entre les variables latentes.

Avant toute chose, il convient cependant de présenter les caractéristiques de l'échantillon.

1.1.1 La présentation de l'échantillon

La collecte de données a permis de récolter 215 questionnaires complets, les questionnaires incomplets étant systématiquement retirés de l'analyse et traités comme des valeurs manquantes. Les schémas n° 36 et 37 ci-dessous montrent que la structure de l'échantillon final reste représentative de l'ensemble de l'institution étudiée.

Schéma n° 36 : Caractéristiques de l'échantillon final

Échantillon total	215
Dont Hommes	71 (33%)
Dont Femmes	144 (67%)
Âge (en moyenne)	42 ans
Ancienneté dans l'organisation (en moyenne)	13 ans

Source propre.

Rappelons que le déséquilibre de la répartition entre les hommes et les femmes s'explique principalement par les conditions d'accès au questionnaire. Les tâches administratives sont principalement réalisées par des femmes et facilitent l'accès au questionnaire (accès aux bureaux, internet, etc.). Les activités techniques rendent plus difficiles l'accès au questionnaire du fait de l'éloignement et les accès internet parfois défectueux, ces activités sont principalement réalisées par des hommes. La moyenne d'âge et l'ancienneté de l'échantillon final restent représentatives du Conseil Départemental de la Haute-Corse et de la structure de la fonction publique territoriale en Corse (cf. 1. Du chapitre 3).

Schéma n° 37 : Niveau de diplôme de l'échantillon final

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Aucun	1	0,4	0,4	0,4
3ème	9	4,0	4,0	4,5
Bac	50	22,4	22,4	26,9
Bac +2	36	16,1	16,1	43,0
Bac +3	52	23,3	23,3	66,4
Bac +5	46	20,6	20,6	87,0
CAP BEP	24	10,8	10,8	97,8
Supérieur	5	2,2	2,2	100,0
Total	223	100,0	100,0	

Source propre.

L'échantillon final révèle un niveau d'études des répondants relativement élevé, 23,3 % ont un niveau BAC +3 ; 22,4 % ont un niveau BAC et 20,6 % ont un niveau BAC +5. L'importance de ce niveau d'études peut s'expliquer par les conditions d'accès aux concours de la fonction publique territoriale qui imposent un niveau de diplôme minimum en fonction du concours (exemple, niveau BAC +3 minimum pour passer le concours de technicien territorial). Ces chiffres peuvent également s'expliquer par le fait que certains agents ayant un certain niveau d'études sont recrutés directement en catégorie C (sans passer de concours) pour bénéficier du statut de fonctionnaire.

1.1.2 La méthodologie de l'approche quantitative

Cette étude s'appuie sur les modèles d'équations structurelles à variables latentes et erreurs de mesures (SEM). L'intérêt de cette approche réside essentiellement dans sa capacité à tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes (Mourre, 2013). La modélisation par équations structurelles comporte quatre étapes : tout d'abord la spécification permet de développer un modèle conceptuel qui pourra être traité par les logiciels statistiques, ensuite il convient d'estimer les paramètres en fonction de l'algorithme choisi et d'évaluer le modèle par le biais de différents indicateurs, enfin il convient d'apporter les modifications au modèle en fonction des informations données par les indices d'évaluation afin d'obtenir le meilleur modèle possible.

L'estimation des paramètres du modèle est réalisée en recourant à différents types d'algorithmes :

- La méthode LISREL (*Linear Structural Relationships*) repose sur l'analyse de la structure de covariance et utilise l'approche du maximum de vraisemblance. Elle nécessite la multinormalité des données.
- La méthode GLS (*Generalized Least Squares*) qui est très sensible à la complexité du modèle.
- Les méthodes ADF (*Asymptotic Distribution Free*) et WLS (*Weighted Least Squares*) qui exigent des échantillons de plus de 2 500 observations.
- La méthode PLS (*Partial Least Square*) qui repose sur l'analyse de la variance et utilise l'approche des moindres carrés partiels.

La technique la plus mobilisée dans la littérature en sciences de gestion est la méthode LISREL reposant sur l'analyse des covariances (Balambo et Baz, 2014). Cependant une deuxième technique émerge elle est fondée sur l'analyse des variances et est adaptée à certains modèles structurels pour lesquels les procédures d'estimation classiques peuvent s'avérer délicates à mettre en œuvre (Lacroux, 2010) : il s'agit de la proche PLS. Le schéma suivant récapitule les différences entre les deux méthodes.

Schéma n° 38 : Éléments de comparaison entre les méthodes LISREL et PLS

Critères	PLS	LISREL
Modélisation des construits	Construits formatifs et réflexifs.	Construits réflexifs
Variables latentes	Déterminées.	Indéterminées à un terme d'erreur près.
Test de modèles récursifs	Non.	Oui.
Modèle statistique	Approche selon les moindres carrés partiels – Succession de régressions simples ou multiples.	Approche du maximum de vraisemblance - Analyse des structures de covariance.
Distribution des données	Peu importe.	Normalité des données.
Taille de l'échantillon	Peut être faible. Recommandations minimales : de 30 à 100 observations	Élevée. Recommandations minimales : de 200 à 800 observations
Nombre d'indicateurs par construit/ Complexité du modèle	Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs	Peu élevé. En relation avec la taille de l'échantillon. Complexité modérée à faible (moins de 100 indicateurs).
Approche conceptuelle/ Finalité	Peut être utilisé dans un cadre exploratoire et confirmatoire. Plus une méthode prédictive et de construction de la théorie.	Cadre confirmatoire. Obligation de se baser sur un modèle théorique.

Haeinlen et Kaplan (2004).

L'analyse des données de cette étude est réalisée à travers l'approche de Wold (1985) du PLS-SEM (Partial Least Squares SEM), via l'application PLS-PM du logiciel Xlstat. Fernandes (2012, p. 103) définit l'approche PLS comme une procédure itérative non linéaire suivant les moindres carrés partiels et minimisant les variances résiduelles sous une contrainte de point fixe. Hair et al. (2016) présentent la méthode PLS-SEM comme une sérieuse alternative aux approches basées sur la covariance.

Selon Haeinlen et Kaplan (2004), les critères conduisant au choix de la méthode d'équations structurelles PLS sont un nombre important d'indicateurs par variable latente (qui impose une taille de l'échantillon trop importante dans les méthodes de covariance), des construits formatifs et la taille de l'échantillon.

Dans cette étude, le nombre moyen d'items par variable latente est relativement important (20

items en moyenne par variable latente), ce qui permet de justifier le recours à l'approche PLS. De plus, la taille de l'échantillon final est de 215, ce qui est faible au regard des critères imposés pour le recours à la méthode LISREL. Contrairement à d'autres méthodes d'équations structurelles, la méthode PLS autorise différentes modélisations des construits : formatifs, réflexifs ou les deux. Selon Petter, Straub et Rai (2007), il est complexe de traiter des construits formatifs à travers des méthodes basées sur la covariance. Selon les auteurs, cela peut conduire à « altérer le modèle pour s'adapter à l'outil statistique (en enlevant des liens structurels, en ramenant les termes d'erreur du construit à zéro ou en modifiant tout le modèle) » (Petter, Straub et Rai, 2007 : 640), ou bien forcer la modélisation réflexive. La spécification du construit a donc des conséquences sur le traitement statistique et sur la fiabilité et la solidité des résultats de la recherche. Dans le cadre de cette étude, l'ensemble des construits sont formatifs. La complexité du modèle étudié (nombre important de variables) oriente également le traitement statistique vers la méthode PLS.

L'ensemble de ces éléments permet de justifier le recours à l'approche PLS dans le cadre de ce travail.

Selon Mourre (2013), l'objectif de la modélisation PLS consiste à maximiser la variance expliquée de la variable latente dépendante tandis que celui des méthodes basées sur la covariance est de reproduire la matrice théorique de covariances. L'estimation des variables latentes se fait successivement par le modèle externe (via les variables manifestes) puis par le modèle interne (via les autres variables latentes auxquelles elle est liée) jusqu'à convergence.

Contrairement à l'approche LISREL, l'approche PLS ne requiert pas la multinormalité des variables et peut convenir aux variables continues, métriques et nominales. Elle est utilisable en présence de variables réflexives et formatives. La méthode PLS est plus appropriée dans le cadre du test de modèles non encore établis par la théorie. Jöreskog et Wold (1982) soulignent que la méthode du maximum de vraisemblance est axée vers la théorie et accentue la transition entre l'analyse exploratoire et confirmatoire. L'objectif de la méthode PLS est constitué par l'analyse causale et prédictive dans le cadre de modèles complexes mais développés sur une base théorique moins conséquente.

Le recours aux équations structurelles, à travers la méthode PLS, impose d'évaluer en premier lieu le modèle de mesure (Esposito-Vinzi, Trinchera et Amato, 2010 ; Tenenhaus et Esposito-Vinzi, 2005). Pour ce faire, il convient d'analyser la fiabilité via le ρ de Dillon et Goldstein et la validité à travers la variance moyenne extraite (AVE) pour chacune des hypothèses.

Après l'étude du modèle de mesure, il convient d'évaluer le modèle de structure. La pertinence prédictive du modèle est indiquée par les pourcentages de variance expliquée pour les régressions du modèle. Le Coefficient de détermination (R^2) permet de mesurer la variance expliquée dans chaque construction endogène et la capacité prédictive du modèle. Le Q^2 de Stone-Geisser mesure également la capacité prédictive : c'est un indicateur d'évaluation du modèle structurel.

Le test de la significativité des coefficients de régression est réalisé par des techniques de ré-échantillonnage (bootstrap ou jackknife) qui donnent des intervalles de confiance. L'évaluation globale de la prédictive du modèle est donnée par le GoF (Goodness of Fit) qui représente la moyenne géométrique entre la communalité moyenne (performance du modèle externe) et le R^2 moyen (performance du modèle interne), il évalue alors la performance globale du modèle (Tenenhaus et al., 2005).

Selon les préconisations de Hair et al. (2016) Sarstedt et al. (2014), l'approche PLS réalisée dans cette étude suit une démarche en deux étapes, avec en premier lieu l'évaluation du modèle de mesure (modèle externe) et ensuite l'estimation du modèle structurel (modèle interne) et le test des hypothèses. Auparavant, il convient de valider les échelles de mesures mobilisées dans cette étude, pour ce faire nous aurons recours à une analyse en composante principale (ACP).

1.1.3 La purification des échelles via l'analyse en composante principale

Cette recherche soulève des questions méthodologiques, elle cherche à mesurer des phénomènes qui ne sont pas directement observables, comme le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Afin de mesurer avec précision les concepts mobilisés dans cette étude, il convient de s'assurer de la qualité psychométrique des échelles de mesure retenues. Les analyses en composantes principales ont été réalisées sur SPSS.

Selon Evrard et al. (1993), une échelle de mesure doit tendre vers une mesure parfaite du phénomène étudié : « la vraie valeur ». Or les auteurs rappellent que cette dernière n'est qu'une partie de la mesure obtenue par un instrument de mesure et mettent en lumière ce phénomène à travers l'équation suivante :

$$\text{Mesure obtenue} = \text{Vraie valeur} + \text{Erreur systématique} + \text{Erreur aléatoire}$$

Evrard et al. (1993) précisent que l'ACP permet de réduire les erreurs systématiques et aléatoires. L'erreur systématique « *provient généralement d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles et d'une mauvaise représentation par les items de l'échelle.* » (Roussel, 2005, p. 248). Quant à l'erreur aléatoire, elle résulte de l'exposition de l'échelle de mesure à des aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées, etc.

Afin de tester et vérifier les hypothèses émises dans la partie précédente, il convient préalablement d'évaluer la validité de construit et la fiabilité de cohérence interne des échelles mobilisées dans cette étude.

La validité de construit teste la validité convergente et discriminante. La validité convergente atteste que les items représentant les différentes facettes d'une variable conceptuelle sont corrélés. La validité discriminante vérifie que les items représentant une variable conceptuelle permettent d'en donner une mesure distincte de celles d'autres variables. L'évaluation de la validité de construit est réalisée à l'aide d'une analyse factorielle, souvent de type ACP. Roussel (2005, p. 248) rappelle « *qu'une échelle de mesure qui satisferait aux conditions de validité convergente et discriminante, devrait être moins exposée aux risques d'erreurs systématiques et aléatoires* ».

Evrard et al. (1993, p. 586) définissent la fiabilité de cohérence interne d'un instrument de mesure comme « *la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats* ». La mesure de la fiabilité de cohérence interne est réalisée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Roussel, 2005).

Dans le but de déterminer la structure factorielle des échelles, nous aurons recours à l'ACP. Pour recourir à cette méthode, le nombre de réponses exploitables doit être comparé au nombre d'items introduits dans une même ACP. Igalens et Roussel (1998, p. 120) soulignent à ce sujet que « *l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon* » et qu'il est recommandé d'avoir « *un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP* ». La présente étude respecte cette condition : dans notre questionnaire, c'est l'échelle portant sur le sentiment d'employabilité qui comporte le plus grand nombre d'items à intégrer dans une même ACP : en l'occurrence 38. L'échantillon doit être composé au minimum de 190 répondants (38x5), or notre échantillon en comporte 215.

Le travail de purification des échelles de mesure mobilise certains critères pour identifier les items à éliminer. Lors de la première étape (la vérification de la validité de construit), il s'agit de retenir le nombre adéquat de construits. Ce travail utilise principalement le critère de la valeur propre (le critère de Kaiser), consistant à retenir autant d'axes qu'il y a de valeurs propres supérieures à 1. Ce travail a également eu recours au critère de la restitution minimum. Il s'agit de définir un niveau minimum de variance expliquée. Védrine (1991) et Evrard et al. (2009) préconisent d'atteindre un niveau d'information de respectivement 75 % ou 80 % pour une recherche dans le domaine du marketing, Igalens et Roussel (1998) abaissent ce seuil à 50 % pour le domaine de la gestion des ressources humaines dans la mesure où les concepts y sont plus délicats à évaluer. On retient alors autant d'axes factoriels qu'il est nécessaire pour atteindre le seuil suggéré.

Selon Evrard et al. (2009), une fois le nombre de facteurs déterminé, il peut être intéressant d'effectuer des rotations dans l'espace factoriel de façon à augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation et ainsi aider l'interprétation des facteurs. La rotation Varimax est « basée sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées » (Evrard et al., 2009, p. 407). Cette procédure est extérieure à l'analyse factorielle et permet selon les auteurs de réduire les erreurs de mesures. Après avoir déterminé le nombre d'axes factoriels à retenir, une rotation Varimax sera donc réalisée afin de permettre une meilleure interprétation des facteurs.

La détermination du nombre d'axes factoriels et la réalisation de la rotation Varimax permettent de vérifier que la contribution factorielle des items sur un construit qu'ils ne sont pas censés mesurer n'est pas supérieure à celle d'un construit qu'ils mesurent (Chin, 1998). Dans ce travail, le seuil de significativité se situe à 0,50 pour un item. Si un item contribue aussi sur un autre facteur à plus de 0,30, celui-ci ne sera pas retenu pour mesurer la dimension qu'il doit théoriquement avoir. Roussel (2005) rappelle que deux critères sont utilisés pour épurer un questionnaire :

- L'élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs principaux retenus.
- L'élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux identifiés.

L'analyse des échelles nécessite parfois d'adapter légèrement ces deux critères et d'interpréter les résultats de manière plus approfondie.

L'alpha de Cronbach a été mobilisé afin de mesurer la fiabilité d'un ensemble d'items qui est censé mesurer un même phénomène (Igalens et Roussel, 1998). Plus les items mesurent le même phénomène, plus ils sont corrélés et plus l'alpha de Cronbach est proche de 1 (Giraud, 2012).

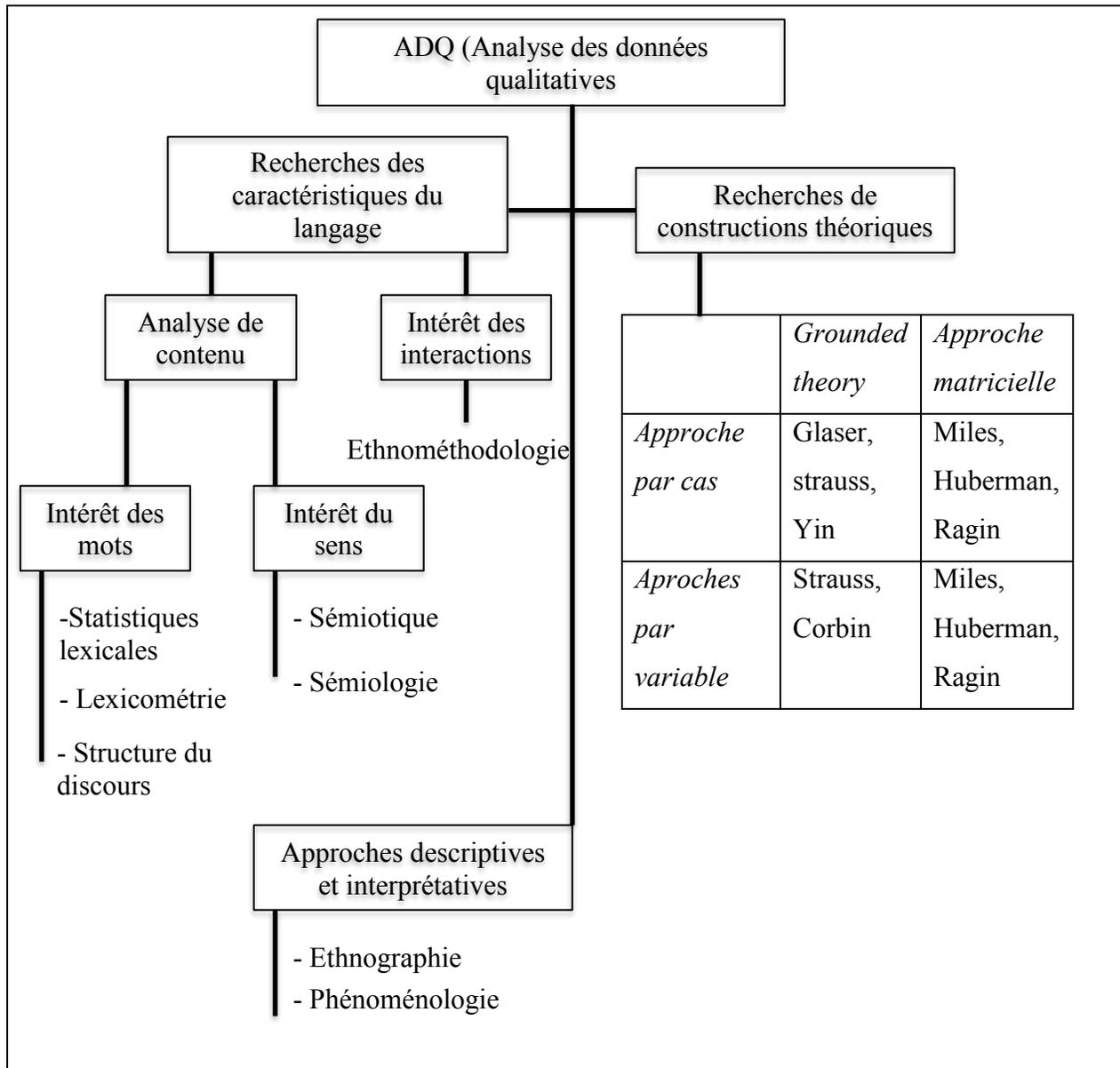
Selon Roussel (2005), cette démarche par itérations permet de condenser les échelles du questionnaire en éliminant les items qui en réduisent les qualités métriques. Giraud (2012) souligne que les tests de validité et de fiabilité sont renouvelés jusqu'à l'élimination de tous les items provoquant une distorsion de la mesure.

1.2 L'analyse des données qualitatives

La littérature présente une grande variété de techniques afin d'analyser les données qualitatives. Selon Voynnet Fourboul (2012) les tentatives de classification des recherches qualitatives sont très complexes du fait de leur exceptionnelle richesse et de leur évolution permanente. Wolcott (1992) a établi un « arbre » de classification selon les méthodes, Tesch (1990) a développé une taxonomie mettant l'accent sur les intentions de la recherche. Plus récemment, Voynnet Fourboul

et Point (2001) proposent une taxinomie (schéma n° 39) séparant deux grands courants : l'analyse de contenu et la construction théorique (théorisation ancrée).

Schéma n° 39 : Les orientations de l'analyse qualitative



Voynnet Fourboul, et Point (2001).

La théorisation ancrée est une méthode d'analyse qualitative « visant à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la

conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives » (Paillé, 1996, p. 184). Elle se caractérise par la conceptualisation des données empiriques. Il s'agit d'un aller-retour constant et progressif entre les données amassées sur le terrain et un processus de théorisation.

Bardin (1977, p. 43) présente l'analyse de contenu comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* ». Elle vise à dégager la signification du discours de l'interviewé (il s'agit de mettre en évidence l'aspect subjectif) et elle cherche à établir la pertinence pour l'interviewer, à savoir l'objectivité du discours.

Dans cette étude, l'objectif de la démarche qualitative est de préciser et comprendre le phénomène étudié, en l'occurrence la fidélité des collaborateurs employables. L'analyse de contenu apparaît alors pertinente pour saisir la complexité des interactions humaines en fonction du contexte d'étude.

Il convient de détailler la typologie de l'analyse de contenu, avant de présenter la procédure et les outils utilisés et de procéder à la synthèse des résultats.

1.2.1 L'analyse de contenu

Cette méthode est très largement mobilisée en sciences humaines et sociales. Quels sont ses principes ? Comment la définir ? Quelles sont les techniques utilisées ?

1.2.1.1 Un principe d'objectivité subjectif

Selon Mucchielli (1984), l'analyse de contenu est une activité courante et vitale pour le sujet au sein de son environnement. Il sélectionne et interprète les informations issues du contexte et donne ainsi du sens à ses actions. Une action de codage - décodage permanent permet de discriminer, classer et organiser les éléments.

Bien qu'il soit orienté vers un objectif, le corpus discursif d'un entretien est toujours traversé de thématiques connexes. Le défi pour le chercheur est d'identifier ce qui relève effectivement de ce qu'il étudie, pour cela il peut procéder à une analyse de contenu. Il existe plusieurs méthodes pour ce faire : l'observation des fréquences, des relations entre différents éléments, les comparaisons

entre plusieurs corpus, etc. Le choix dépend du cadre conceptuel et de l'objectif de l'étude. Il n'existe pas de théorie, ni de méthodologie générale de l'analyse de contenu faisant consensus, ce qui est source de critiques à son égard. Selon Vilatte (2007), la fiabilité et la validité de la méthode sont liées au respect des étapes qui matérialisent l'analyse, mais également, à l'attention du chercheur qui doit rester le plus près possible du discours et de l'univers de pensée de l'interviewé. Selon l'auteur, l'analyste peut être influencé par sa sensibilité, son émotivité et ses « à priori ». L'objectivité de l'analyse de contenu est fortement empreinte de subjectivité, il est primordial de garder à l'esprit que même en respectant une méthodologie conforme, l'analyste sera influencé par ses perceptions et interprétations.

1.2.1.2 Des approches de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu est une pratique en constante évolution, elle regroupe plusieurs méthodes visant l'objectivation, l'émergence du sens et son explication (l'inférence). Au-delà des mots, il s'agit de comprendre les intuitions, les idées, les opinions, les attitudes, etc. Plusieurs auteurs ont défini cette méthode en insistant sur certaines dimensions.

Pour Ghiglione et Matalon (1985), l'analyse de contenu est avant tout une pratique sociale. Elle trouve sa justification dans la prévisibilité empirique liée à un objectif prédéterminé et cherche des validations externes à sa propre pratique. Il s'agit pour ces auteurs d'une pratique totalement soumise à la demande sociale, ce n'est qu'une partie d'un processus qui la dépasse. À travers cette conception, l'analyse de contenu est cruellement dépourvue de fondements théoriques.

Selon Mucchielli (1984), il s'agit d'un terme commun distinguant l'ensemble des méthodes d'analyse de documents, et mettant en exergue le ou les sens qui y sont contenus et/ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens. L'auteur distingue deux types d'analyse : les analyses quantitatives issues d'opérations mathématiques et statistiques (codage, comptage, comparaison, etc.), et les analyses qualitatives reposant sur des opérations conceptuelles (catégorisation, mise en contexte, recherches de structures, etc.).

Bardin (1977) présente l'analyse de contenu comme un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus riche, s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés. Ces techniques multiples ont un facteur commun : l'inférence. L'analyse de contenu repose alors sur un travail d'interprétation, se balançant en permanence entre une objectivité rigoureuse et une subjectivité créatrice.

La démarche qualitative de cette étude, cherche à préciser et comprendre la complexité du phénomène étudié à travers la contextualisation et l'interprétation des acteurs. L'approche inférentielle de Bardin (1977) offre une justesse méthodologique et une marge de flexibilité suffisante, permettant d'appréhender la complexité et de contextualiser l'objet de recherche. Il convient alors de préciser les différentes techniques de la démarche inférentielle, afin d'identifier celle appropriée à cette recherche.

1.2.1.3 Un ensemble de techniques distinctes

Bardin (1977) considère l'analyse de contenu comme un assortiment de techniques spécifiques. Six types d'analyses sont identifiés par l'auteur.

L'analyse de l'évaluation, mise au point par Osgood (1959), permet de mesurer les attitudes de l'interviewé à l'égard d'objets au sujet desquels il s'exprime. Cette analyse est dite « représentationnelle », le langage utilisé reflète directement l'orateur. Bardin (1977) mobilise des indicateurs formellement identifiés dans le dialogue, afin de faire des inférences au sujet de la source d'émission.

L'analyse de contenu classique considère le matériel d'étude (l'énoncé) comme une donnée manipulable et segmentale. Bardin (1977) présente l'analyse de l'énonciation comme « parole en acte », dire ou ne pas dire, telle est la question. Il révèle qu'un sens s'élabore lors de la production de parole et que des transformations s'opèrent. Le discours n'apparaît pas comme la transposition transparente d'attitudes, d'opinions, de représentations achevées et formalisées par le langage. Il est perçu comme un processus d'élaboration où s'opposent les désirs, les motivations, les contraintes du langage et les conditions de production.

L'analyse propositionnelle du discours est considérée par Bardin (1977) comme une variante de l'analyse thématique, visant à dépasser certaines limites du découpage en catégorie. Elle cherche à identifier le modèle argumentatif du discours et étudie la signification des énoncés. L'objectif de l'analyse propositionnelle du discours est de distinguer l'univers de référence des acteurs, elle s'interroge sur la structure argumentative à travers laquelle s'expriment les enjeux et les actions des individus.

L'analyse de l'expression englobe un certain nombre de techniques. Dans cette approche, les indicateurs utilisés ne sont pas de nature sémantique mais formelle (aspect organisationnel du discours). Ces techniques restent attachées à l'analyse de contenu dans la mesure où le passage

par la forme n'est qu'une manière indirecte d'atteindre l'inférence. L'analyse de l'expression postule qu'il existe un lien entre le type de discours et les caractéristiques de l'interviewé, ou l'environnement qui l'entoure. L'application de ces techniques est propice à la recherche d'authenticité d'un document, au champ de la psychologie clinique, à l'étude des discours politiques ou susceptibles de véhiculer une idéologie (Bardin, 1977).

L'analyse des relations n'est pas simplement orientée sur les fréquences d'apparition des éléments d'un texte, mais considère également les relations que ces composants entretiennent entre eux. Afin d'analyser ces relations, Bardin (1977) propose l'analyse des co-occurrences, l'analyse structurale, l'analyse du récit et l'analyse du discours.

Enfin, l'analyse catégorielle consiste à établir des catégories rassemblant un groupe d'éléments partageant des caractères communs, selon des critères préalablement définis. Elle peut prendre deux formes : l'analyse thématique et l'analyse lexicale (Bardin, 1977). La catégorisation peut porter sur l'aspect lexical à travers l'analyse des mots ou des groupes de mots, mais également sur l'aspect sémantique, en déterminant des unités de signification (ou thèmes).

L'objectif de l'analyse de contenu thématique est la recherche de catégories dans un discours afin de réorganiser ce qui est dit sous forme résumée. Elle est considérée comme la pratique la plus ancienne et la plus utilisée de l'analyse de contenu (Bardin, 1977). L'approche sémantique favorise l'étude du discours des acteurs et considère les perceptions et les interprétations de ces derniers. Pour ces raisons, elle est retenue dans ce travail afin de préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche, à travers l'interprétation et de la contextualisation du discours des supérieurs hiérarchiques.

1.2.2 Le traitement des données

L'analyse de contenu limite la tendance subjective du chercheur, afin de systématiser les résultats. Ghiglione et Matalon (1985) distinguent deux types de procédures :

- Les procédures closes, qui impliquent la formulation préalable d'hypothèses. L'objectif est de vérifier à travers le discours, les hypothèses initialement émises. Les hypothèses permettent de structurer les informations recueillies et de construire les résultats.
- Les procédures ouvertes, où aucune hypothèse ne guide l'analyste. Cette approche est

souvent réalisée lors de la phase exploratoire de recherche. Le chercheur se focalise sur la mise en évidence des différents aspects du discours afin de saisir la diversité de celui-ci. Il reste toutefois orienté par un objectif, aussi minimal soit-il.

Le choix des procédures relève davantage de l'adaptation à des contraintes imposées par le contexte global de la recherche, plutôt que d'une décision. Cette étude se situe à mi-chemin entre les deux postures, l'analyse de contenu ambitionne de confirmer les résultats obtenus lors de la phase quantitative (test des hypothèses), mais également de capter toutes les dimensions du phénomène en laissant émerger la richesse intégrale du discours.

La méthodologie de l'analyse de contenu s'organise autour de trois phases, qu'il convient de présenter : la pré-analyse, l'exploitation des données et le traitement, l'inférence et l'interprétation des résultats.

1.2.2.1 La pré-analyse

Il s'agit de l'étape préliminaire d'organisation, elle est composée de trois actions : le choix des documents à analyser, la formulation des hypothèses ainsi que des objectifs et l'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Ces phases ne se succèdent pas nécessairement de manière chronologique mais sont fortement liées les unes aux autres.

L'analyse porte sur des comptes rendus d'entretiens semi-directifs. Quatorze entretiens ont été réalisés entre novembre et décembre 2017, la durée moyenne est de 47 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits manuellement afin de pouvoir procéder à une analyse thématique.

L'objectif de l'analyse de contenu est de préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche. Il convient de saisir et de contextualiser les perceptions et interprétations des supérieurs hiérarchiques. Le guide d'entretien semi-directif, qui est inspiré de la méthodologie des systèmes souples rappelons-le, permet d'appréhender la complexité du phénomène étudié et favorise la réflexion quant aux changements et actions à mettre en place au sein du Conseil Départemental de Haute-Corse afin de fidéliser les collaborateurs employables. En ce sens, la démarche qualitative ouvre la voie aux implications managériales de ce travail.

L'élaboration des indicateurs dans l'optique de l'interprétation des résultats, consiste à identifier les thèmes afin de construire la grille d'analyse qui sera appliquée à l'ensemble des données.

1.2.2.1.1 L'élaboration de la grille d'analyse

Le choix des thèmes peut se faire à partir des informations recueillies, il s'agit de l'approche inductive, la grille d'analyse est construite à partir du verbatim. Ils peuvent également être déterminés à l'avance, via une démarche déductive (Andreani, Conchon, 2005). Afin de saisir pleinement le spectre phénomène étudié, nous avons opté pour une approche hybride consistant à réaliser une grille d'analyse préalable qu'il conviendra d'enrichir au fur et à mesure de l'avancement des entretiens. La grille d'analyse initiale a été réalisée à partir du guide d'entretien semi-directif.

Schéma n° 40 : La grille d'analyse initiale

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	GRILLE D'ANALYSE THÉMATIQUE
La compétence	La notion d'employabilité
<p>Selon vous qu'est-ce que la compétence ? Le développement des compétences de vos agents est-il important pour vous ? Précisez</p> <p>Comment percevez-vous les compétences de vos agents ?</p> <p>À votre avis, le Conseil Départemental de Haute-Corse est-il favorable au développement des compétences ? Précisez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition de l'employabilité</i> - <i>Perception de l'employabilité</i> - <i>Développement de l'employabilité</i>
La confiance en soi	La notion de sentiment d'efficacité personnelle
<p>Selon vous, qu'est-ce que la confiance en soi ? À vos yeux, est-il important que vos agents aient confiance en eux ? Précisez</p> <p>D'après vous, vos agents font-ils preuve d'assurance ?</p> <p>Le Conseil Départemental de Haute-Corse favorise-t-il la confiance en soi de ses agents ? Précisez</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition du sentiment d'efficacité personnelle</i> - <i>Perception du sentiment d'efficacité personnelle</i> - <i>Développement du sentiment d'efficacité personnelle</i>
La loyauté	La notion de fidélité organisationnelle
<p>Selon vous, qu'est-ce que la loyauté ? Comment pourriez-vous développer la loyauté de vos agents envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ?</p> <p>D'après vous, vos agents font-ils preuve de loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Précisez</p> <p>Tenez-vous compte des attentes vos agents ? Pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition de la fidélité organisationnelle</i> - <i>Perception de la fidélité organisationnelle</i> - <i>Considération des attentes</i>

L'étude des relations conceptuelles	L'étude des relations conceptuelles
<p>Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa confiance en soi, et contribuer à sa loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Précisez</p> <p>Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa confiance en soi ? Précisez</p> <p>Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Relations entre le développement de l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.</i> - <i>Effet du développement de l'employabilité sur le sentiment d'efficacité personnelle</i> - <i>Effet du développement de l'employabilité sur la fidélité organisationnelle</i>
Perspectives d'évolutions	Changements et actions à mettre en place
<p>Quelles seraient les mesures à mettre en place au sein du Conseil Départemental de Haute-Corse pour que le développement des compétences d'un agent puisse contribuer à sa loyauté ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mesures permettant de fidéliser les collaborateurs employables.</i>

Source propre.

Cette grille d'analyse constitue une première base de travail pour l'exploitation du corpus.

1.2.2.2 L'exploitation du matériel

Cette phase centrale consiste à appliquer au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente mais ne dénaturant pas le contenu initial. Elle comporte deux étapes clés :

L'opération de thématisation repose sur l'élaboration d'une grille de thèmes, elle se matérialise par des rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique et permettant de classer des données du corpus dans celles-ci. Il s'agit de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie), d'après des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1977).

Le codage des unités consiste à appliquer les thèmes au corpus et donc remplir les grilles d'analyse selon l'unité d'enregistrement préalablement retenue.

Cette phase soulève la question de l'identification des thèmes.

1.2.2.2.1 L'identification des thèmes

Deux approches permettent d'identifier les différentes thématiques (Vilatte, 2007). On peut procéder à un découpage du corpus guidé par :

- La problématique et les hypothèses du chercheur : à chaque unité de discours est affecté un mot ou groupe de mots susceptible de résumer le thème sélectionné. Cet étiquetage nourrit la grille d'analyse, utilisée ensuite pour le traitement.
- Une analyse « flottante » : dans cette approche chaque entretien fait l'objet d'une lecture où tout est susceptible de faire sens. Il convient de considérer les énoncés dans leur valeur explicite, mais également tous les éléments inattendus, incongrus ou apparemment insensés. Il s'agit d'une étape d'imprégnation et de familiarisation avec les discours enregistrés, cette approche implique une attitude « ouverte », une « attention flottante » (Vilatte, 2007). Ce type de lecture se caractérise par une mise entre parenthèses provisoire des savoirs reçus et des hypothèses, il s'agit de réaliser une thématisation à posteriori. Cette mise en perspective du corpus fera surgir les contrastes et les divergences et soulignera les grandes lignes thématiques de l'analyse, ainsi que les thèmes sous-jacents à considérer.

Les deux approches se doivent d'être complémentaires pour exploiter pleinement la richesse des matériaux. Une fois les thèmes identifiés, il s'agit de les organiser en sous-groupes, puis de positionner ces sous-groupes les uns par rapport aux autres en introduisant une certaine logique. Pour ce faire, nous avons respecté la logique du guide d'entretien semi-directif. Cette grille initiale est alors confrontée aux corpus afin de juger de sa stabilité et de sa pertinence. Aucune modification significative n'apparaissait nécessaire pour répondre à l'objectif de cette étude.

1.2.2.3 Le traitement, l'inférence et l'interprétation des résultats

Lors de cette ultime étape, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Pour ce faire, nous utiliserons la grille d'analyse préalablement établie, cette dernière permettra d'avancer des interprétations quant aux objectifs de la recherche et de proposer des inférences.

Selon Robert et Bouillaguet (1997), l'interprétation des résultats consiste à s'appuyer sur des éléments mis au jour par la thématisation pour réaliser une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié. Il s'agit de la phase féconde du dispositif.

L'inférence s'apparente à un type d'interprétation contrôlée lors de laquelle on accomplit « *une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve* » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 32).

L'interprétation des résultats sera réalisée après avoir présenté l'outil mobilisé et ses modalités d'utilisation. Néanmoins, il convient de déterminer le mode de traitement des données mis en place, pour cela deux méthodes s'opposent : l'analyse manuelle ou l'analyse par logiciel.

1.2.2.3.1 Le choix du traitement manuel

Les logiciels peuvent servir dans une ou plusieurs étapes du processus de recherche, néanmoins aucun ne peut interpréter les données, cette tâche reste exclusivement réservée au chercheur (Van der Maren, 1997 ; Bourdon, 2000). Selon Wanlin (2007), le recours au logiciel et son utilisation dépendent du type de données à analyser (Coffey et Atkinson, 1996), de la tradition de recherche dans laquelle on travaille (Trudel et Gilbert, 1999), des caractéristiques des logiciels (Trudel et Gilbert, 1999 ; Creswell, 1998 ; Mason, 1996), du matériel informatique dont on dispose (Trudel et Gilbert, 1999 ; Van der Maren, 1997), des questions de recherche et, éventuellement, du budget disponible (Wanlin, 2007).

L'utilisation d'un logiciel n'améliore pas la validité du travail, cette dernière est conditionnée par les valeurs des différentes étapes du processus. Aucun logiciel ne permet de dépasser la créativité et la prise de conscience du chercheur (Savoie-Zajc, 2000), il s'agit simplement d'un support. Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients d'une analyse manuelle et d'une analyse par logiciel.

Schéma n° 41 : Comparaison de l'analyse de contenu selon le recours ou non à un logiciel

	ANALYSE DE CONTENU	
	Non assisté d'un logiciel	Assisté d'un logiciel
Avantages	Matérialisation des données.	Les tâches mécaniques reliées au codage sont moins pénibles. Automatisation des analyses même les plus complexes. Rapidité de l'obtention des résultats et des éléments de synthèse (tableaux, cartes, etc.) Calculs et statistiques rapides.
Inconvénients	« Fouilles » pour les traitements et les analyses.	Lecture à l'écran.

Wanlin (2007).

Le recours à un logiciel permet de soutenir les moments de codage et de traitement des matériaux. Il favorise la vitesse d'analyse lorsque l'on est face à un corpus de données volumineux, ce qui n'est pas le cas dans ce travail (14 entretiens). Au regard de la posture adoptée et de la complexité de l'objet de recherche, nous avons opté pour un traitement manuel. Il favorise une étude contextualisée du système d'activité humaine en captant, via l'outil utilisé, la richesse intégrale des matériaux.

1.2.2.3.2 L'outil mobilisé : présentation et utilisation

L'outil mobilisé repose sur la grille d'analyse thématique préalablement établie. Il permet d'analyser le corpus de données par entretien et/ou par thème. Deux types d'analyse peuvent être réalisés.

Une analyse verticale, ou synthèse individuelle, consistant à reproduire la grille d'analyse thématique en autant d'exemplaires que de sujets. Dans cette étude, elle est reproduite à 14 reprises. Pour chaque entretien, on incorpore sous chacun des thèmes de la grille le ou les extraits ou citations correspondants, ou bien on rédige un résumé de cette portion de texte. La grille devient un « cahier d'analyse de contenu » (Vilatte, 2007). Ce travail permet de réaliser une analyse entretien par entretien des différents thèmes, afin de préciser et comprendre la pensée du sujet, son organisation, son comportement, etc.

L'analyse horizontale, ou synthèse transversale, est la dernière phase de l'analyse thématique. Elle consiste à rassembler les cahiers d'analyse individuelle afin de réaliser une analyse de l'ensemble. Plus le corpus est large, plus cette phase est délicate et nécessite de travailler lentement et rigoureusement. L'objectif est de synthétiser toutes les citations pour chacun des thèmes. Il s'agit pour chaque thème, d'analyser les points communs et les différences entre les entretiens. C'est à ce stade qu'intervient la « quantification de l'analyse », on comptabilise le nombre de points de vue similaires et on les regroupe en un même thème. L'analyse peut être facilitée en évoquant les thèmes par ordre d'importance. Dans cette étude nous respecterons la structure du guide d'entretien pour l'analyse, dans la mesure où elle s'appuie sur la logique du modèle de recherche.

Schéma n° 42 : L'outil d'analyse

	Entretien 1	Entretien 2	...	
La notion d'employabilité				Synthèse Horizontale
- Définition de l'employabilité				
- Perception de l'employabilité				
- Développement de l'employabilité				
La notion de sentiment d'efficacité personnelle				
- Définition du sentiment d'efficacité personnelle				
- Perception du sentiment d'efficacité personnelle				
- Développement du sentiment d'efficacité personnelle				
La notion de fidélité organisationnelle				
- Définition de la fidélité organisationnelle				
- Perception de la fidélité organisationnelle				
- Considération des attentes				
L'étude des relations conceptuelles				
- Relation entre le développement de l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.				
- Effet du développement de l'employabilité sur le sentiment d'efficacité personnelle				
- Effet du développement de l'employabilité sur la fidélité organisationnelle				
Changements et actions à mettre en place				
- Mesures permettant de fidéliser les collaborateurs employables.				
	Synthèse Verticale			

Source propre.

L'analyse thématique est la méthode la plus fréquemment utilisée, néanmoins elle est aussi celle qui pose le plus de difficultés dans la mesure où elle combine des opérations sur le sens avec des opérations méthodologiques hasardeuses. Ce contexte offre une certaine flexibilité dans l'analyse, mais requiert une vigilance accrue. Ainsi, la synthèse des résultats de cette démarche devra osciller entre rigueur méthodologique et inférence créative.

2. L'analyse des données quantitatives

Ce second point expose les résultats de l'analyse des données quantitatives. Il présente tout d'abord les résultats de l'ACP avant de s'intéresser au modèle de mesure et au modèle structurel. Enfin le modèle et le récapitulatif des hypothèses testées sont schématisés.

2.1 Les résultats de l'ACP

Nous avons retenu des échelles de mesure solidement ancrées et validées dans la littérature. Les ACP (avec rotation Varimax) et les tests d'Alpha de Cronbach sont réalisés avec SPSS. Les échelles de mesure ont été sélectionnées pour leurs bonnes qualités psychométriques, ce que confirment nos données dans l'ensemble (voir schéma n° 43). Afin de garantir la solidité de nos échelles, il a fallu retirer certains items dont la contribution n'était pas au minimum égale à 0,5 sur leur facteur (validité) ou dont l'absence permettait d'augmenter l'Alpha de Cronbach (fiabilité). Le détail des ACP pour chacune des échelles est présenté en annexe 6.

2.1.1 La mesure du sentiment d'employabilité

À la suite de la rotation Varimax, les dimensions Expertise, Équilibre et Flexibilité ont été épurés pour cette échelle de mesure.

Les items 1, 4, 6 et 7 ont été retirés pour la dimension Expertise.

Expertise		
	Initial	Extraction
EmplExp2	1,000	,611
EmplExp3	1,000	,668
EmplExp5	1,000	,496
EmplExp8	1,000	,581
EmplExp9	1,000	,624
EmplExp10	1,000	,462
EmplExp11	1,000	,546

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Les items 1,5 et 6 ont été retirés pour la dimension Équilibre.

Équilibre		
	Initial	Extraction
EmplBal2R	1,000	,689
EmplBal3	1,000	,425
EmplBal4	1,000	,526
EmplBal7	1,000	,738
EmplBal8	1,000	,705
EmplBal9	1,000	,806

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Enfin les items 6 et 8 ont été retirés pour la dimension Flexibilité.

Flexibilité		
	Initial	Extraction
EmplFlex1	1,000	,656
EmplFlex2	1,000	,610
EmplFlex3	1,000	,523
EmplFlex4	1,000	,897
EmplFlex5	1,000	,858
EmplFlex7	1,000	,535

Extraction Method : Principal Component Analysis.

La contribution factorielle de l'ensemble des items est proche ou supérieure à 0,5, ce qui permet de garantir la validité de cette échelle de mesure.

2.1.2 La mesure de l'auto-efficacité professionnelle

La rotation Varimax a permis d'épurer l'échelle de l'auto-efficacité professionnelle, les items 2 et 6 ont été abandonnés.

Auto-efficacité professionnelle		
	Initial	Extraction
ProSelfE1	1,000	,621
ProSelfE3	1,000	,685
ProSelfE4	1,000	,623
ProSelfE5	1,000	,568
ProSelfE7	1,000	,467
ProSelfE8	1,000	,691

Extraction Method : Principal Component Analysis.

La contribution factorielle de l'ensemble des items est proche ou supérieure à 0,5, ce qui permet de garantir la validité de cette échelle de mesure.

2.1.3 La mesure de la fidélité organisationnelle

Suite à la rotation Varimax, les dimensions Attachement affectif et Performance dans la tâche ont été épurées pour cette échelle de la fidélité organisationnelle.

L'item 3 a été retiré pour la dimension Attachement affectif.

Attachement affectif		
	Initial	Extraction
AffComm1	1,000	,449
AffComm2	1,000	,437
AffComm4	1,000	,742
AffComm5	1,000	,540

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Les items 6 et 7 ont été abandonnés pour la performance dans la tâche.

Performance dans la tâche		
	Initial	Extraction
TaskPerf1	1,000	,756
TaskPerf2	1,000	,763
TaskPerf3	1,000	,792
TaskPerf4	1,000	,719
TaskPerf5	1,000	,881

Extraction Method : Principal Component Analysis.

La contribution factorielle de l'ensemble des items est proche ou supérieure à 0,5, ce qui permet de garantir la validité de cette échelle de mesure.

2.1.4 La fiabilité de cohérence interne

Le test de fiabilité est primordial : il évalue la capacité d'un instrument de mesure à reproduire des résultats identiques s'il était administré plusieurs fois aux mêmes personnes (Igalens et Roussel, 1998). L'objectif est de s'assurer que l'erreur aléatoire liée à la conception de l'instrument de mesure et aux conditions de la collecte de données reste faible. L'alpha de Cronbach mesure la fiabilité des différents items censés mesurer un même phénomène (Evrard et al., 2009). Il permet de vérifier si les énoncés d'une échelle partagent des notions communes, autrement dit si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés d'une même échelle. Afin d'appliquer l'Alpha de Cronbach, il faut préalablement s'assurer de l'unidimensionnalité du concept mesuré par les items à l'étude (Gerbing et Anderson, 1988). Si le construit comporte plusieurs dimensions, les énoncés doivent d'abord être regroupés en autant de facteurs. Pour ce faire, une étude préalable de la structure factorielle des concepts est réalisée à travers une ACP. Selon Nunnally (1978), lors de l'étude exploratoire, l'intervalle d'acceptation de l'alpha compris entre 0,50 et 0,60 est censé augmenter durant l'étude confirmatoire (> 0,7). Nous retiendrons un seuil de 0,7 dans cette étude. Le schéma n° 37 présente les coefficients alpha pour chacune des échelles de mesure. Au regard des résultats, les échelles de mesure de l'esprit collectif (une dimension de l'employabilité) et de la conscience (une dimension de la fidélité organisationnelle) ont été abandonnées à cause d'une fiabilité trop faible (Alpha de Cronbach en dessous de 0,7).

Schéma n° 43 : Synthèse de l'ACP

Variable mesurée	Nombre d'items retenus	Validité ok	Fiabilité (α de Cronbach)	Échelle retenue
Employabilité (Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2006)				
Expertise	7	oui	0,76	oui
Équilibre	6	oui	0,75	oui
Esprit collectif	4	oui	0,65	non
Anticipation	5	oui	0,72	oui
Flexibilité	6	oui	0,80	oui
Auto-efficacité				
Auto-efficacité personnelle (Jerusalem et Schwarzer, 1992)	10	oui	0,86	oui
Auto-efficacité professionnelle (Edey Gamassou, 2006)	6	oui	0,74	oui
Fidélité organisationnelle (Peretti et Swalhi, 2008)				
Faible propension à rechercher un travail	4	oui	0,89	oui
Attachement affectif	4	oui	0,72	oui
Performance dans la tâche	5	oui	0,78	oui
Altruisme	3	oui	0,70	oui
Conscience	3	oui	0,40	non

Source propre.

Après avoir vérifié la validité et la fiabilité des échelles de mesure mobilisées, il convient de traiter les hypothèses de recherche à travers la validation du modèle de mesure et du modèle structurel.

2.2 Le modèle de mesure

Le modèle de mesure, ou modèle externe (*outer model*), représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. L'étude du modèle de mesure permet d'observer que chaque variable latente est reliée à des variables manifestes par un lien qui indique la contribution factorielle. Le modèle de mesure est évalué sur la base de la fiabilité de cohérence interne et de la validité.

La fiabilité de cohérence interne peut être vérifiée par deux mesures : l'Alpha de Cronbach et la fiabilité composite (Chin, 1998). Elle est traditionnellement évaluée en utilisant l'Alpha de

Cronbach. Le seuil admis par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est de 0,70. Hair et al., (2013) et Sarstedt et al. (2014) soulignent que sous l'approche PLS-SEM, la « fiabilité composite » constitue une alternative à l'alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité de la cohérence interne des construits. Selon les auteurs, des valeurs comprises entre 0,70 et 0,95 sont acceptables.

La validité permet de constater que les mesures d'un construit diffèrent des mesures d'un autre construit au sein du modèle. Dans le cadre de l'approche PLS, un construit doit partager plus de variance avec ses mesures qu'il n'en partage avec les autres construits. Fornell et Larcker (1981) suggèrent d'utiliser la variance moyenne extraite (*Average Variance Extracted*) pour déterminer la validité. Selon les auteurs, la validité peut être constatée dans la mesure où la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente est supérieure aux valeurs de sa corrélation avec toutes les autres variables latentes. Lorsque la validité n'est pas satisfaisante, les construits et leurs mesures ne peuvent être différenciés de façon adéquate : il est donc incorrect de les identifier comme des entités théoriques distinctes et séparées.

2.2.1 L'évaluation de la validité

La validité a été réalisée pour chacune des hypothèses émises et pour le modèle global.

La validité de l'hypothèse 1 est approuvée dans la mesure où l'AVE est supérieur aux corrélations.

	Sentiment d'employabilité	Auto-efficacité	Moyenne Communalités (AVE)
Sentiment d'employabilité	1	0,427	0,509
Auto-efficacité	0,427	1	0,802
Moyenne Communalités (AVE)	0,509	0,802	0

Concernant l'hypothèse 2, l'AVE est supérieur aux corrélations, par conséquent la validité est approuvée.

	Auto- efficacité	Fidélité organisationnelle	Moyenne Communalités (AVE)
Auto-efficacité	1	0,223	0,801
Fidélité organisationnelle	0,223	1	0,378
Moyenne Communalités (AVE)	0,801	0,378	0

La validité de l'hypothèse 3 est également approuvée. L'AVE est supérieur aux corrélations.

	Sentiment d'employabilité	Fidélité organisationnelle	Moyenne Communalités (AVE)
Sentiment d'employabilité	1	0,290	0,510
Fidélité organisationnelle	0,290	1	0,378
Moyenne Communalités (AVE)	0,510	0,378	0

Concernant le modèle global, l'AVE est supérieur aux corrélations. La validité du modèle global est approuvée.

	Sentiment d'employabilité	Auto- efficacité	Fidélité organisationnelle	Moyenne Communalités (AVE)
Sentiment d'employabilité	1	0,426	0,289	0,510
Auto-efficacité	0,426	1	0,218	0,802
Fidélité organisationnelle	0,289	0,218	1	0,378
Moyenne Communalités (AVE)	0,510	0,802	0,378	0

Les critères permettant d'évaluer la validité sont satisfaisants, ainsi chaque mesure génère des résultats différents des mesures d'autres construits.

Après avoir évalué la validité du modèle mesure, il convient à présent de vérifier la fiabilité de cohérence interne de ce dernier.

2.2.2 L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne

L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne a été réalisée pour chacune des hypothèses émises, et pour le modèle global.

Plusieurs outils existent pour tester l'homogénéité d'un bloc. L'alpha de Cronbach considère un bloc comme homogène si son indice est supérieur à 0,7. Le rho de Dillon-Goldstein (D.G.) apparaît comme un meilleur indicateur que l'alpha de Cronbach. Il est également utilisé pour mesurer la fiabilité interne dans les construits, et est souvent appelé l'alpha de Cronbach standardisé. Les valeurs du rho de D.G. appropriées doivent être supérieures à 0,7.

Chin (1998) a montré que le rho de D.G. est préférable à l'alpha de Cronbach, car il utilise les résultats provenant du modèle (les différentes saturations) plutôt que les corrélations obtenues entre variables manifestes : le rho de D.G. sera donc préféré dans cette étude.

Le rho de D.G. de l'hypothèse 1 est de 0,807 ($> 0,70$) pour le sentiment d'employabilité et de 0,893 ($> 0,70$) pour l'auto-efficacité. La fiabilité de cohérence interne est donc vérifiée pour l'hypothèse 1.

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rhô de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
Sentiment d'employabilité	4	0,680	0,807	1,896	1,000	2,043
						0,799
						0,591
						0,568
Auto-efficacité	2	0,760	0,893	2,040	1,000	1,613
						0,387

Concernant l'hypothèse 2, le rho de D.G. est de 0,893 ($> 0,70$) pour l'auto-efficacité, la fiabilité de cohérence interne est donc vérifiée pour cette échelle. Cependant le rho de D.G. est de 0,564 ($> 0,70$) pour l'échelle de la fidélité organisationnelle, la fiabilité de cohérence interne n'est donc pas vérifiée pour cette dernière.

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rh� de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
Auto-efficacité	2	0,760	0,893	2,040	1,000	1,613 0,387
Fidélité organisationnelle	4	0,402	0,564	1,563	1,000	1,523 1,088 0,766 0,623

Concernant l'hypothèse 3, le rh  de D.G. est de 0,807 ($> 0,70$) pour le sentiment d'employabilité. Le rh  de D.G. est inférieur à 0,70 pour la fidélité organisationnelle, la fiabilité de cohérence interne n'est pas vérifiée pour cette échelle.

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rh� de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
Sentiment d'employabilité	4	0,680	0,807	1,896	1,000	2,043 0,799 0,591 0,568
Fidélité organisationnelle	4	0,402	0,564	1,563	1,000	1,523 1,088 0,766 0,623

Le modèle global récapitule les résultats précédents, la fiabilité de cohérence interne est vérifiée pour le sentiment d'employabilité et l'auto-efficacité ($>0,70$), cependant elle ne l'est pas pour la fidélité organisationnelle. L'analyse des relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes consiste à faire des moyennes et à résumer les items. Il y a donc une perte de variabilité et d'information. La fiabilité de cohérence interne du concept agrégé de la fidélité organisationnelle n'est donc pas vérifiée. Néanmoins le modèle de recherche s'appuie sur un socle théorique solidement établi, les résultats de l'ACP ainsi que les indicateurs mesurant la qualité d'ajustement global du modèle PLS (GoF) attestent de la bonne solidité du modèle.

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rhô de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
Sentiment d'employabilité	4	0,680	0,807	1,896	1,00	2,043
						0,799
						0,591
						0,568
Auto-efficacité	2	0,760	0,893	2,040	1,000	1,613
						0,387
Fidélité organisationnelle	4	0,402	0,564	1,563	1,000	1,523
						1,088
						0,766
						0,623

Après avoir évalué les relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes (modèle de mesure), il convient désormais d'étudier les relations entre les variables latentes du modèle (modèle structurel).

2.3 Le modèle structurel

Le modèle structurel est estimé à travers la multi-colinéarité, la qualité d'ajustement du modèle et la pertinence prédictive des variables latentes. Il représente les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées. Le modèle structurel est apprécié sur la base de la pertinence prédictive des variables latentes. Pour ce faire il convient d'analyser le coefficient de détermination R^2 et le coefficient Q^2 de Stone-Geisser. L'approche PLS ne propose aucun indice global de validation du modèle, comme cela est le cas pour les méthodes d'équations structurelles basées sur la covariance. Tenenhaus et al. (2005) ont développé un indice d'ajustement pour pallier cette limite, il s'agit du GoF.

Plusieurs indices ont ainsi été pris en compte pour évaluer le bon ajustement du modèle :

- *Le Coefficient de détermination (R^2)* est une mesure de la variance expliquée dans chaque construction endogène et la capacité prédictive du modèle. Il peut être considéré comme solide (pour une valeur de 0,75), modéré (pour une valeur de 0,50) ou faible (pour une valeur de 0,25) (Hair et al., 2013 ; Sarstedt et al., 2014 ; Croutsche, 2002).
- *Le GoF (Goodness-of-fit)* se présente comme un critère global de la qualité d'ajustement du modèle PLS. Selon Amato, Esposito Vinzi, et Tenenhaus (2004), le *GoF* représente la

moyenne géométrique de la communalité moyenne et du R moyen. Wetzels et al. (2009) préconisent un $GoF > 0,36$. Comme le rappellent Frimousse et al. (2018), le GoF permet de juger simultanément la qualité des modèles de mesure et structurel.

- Le Q^2 de Stone-Geisser permet de mesurer la capacité prédictive : c'est un indicateur d'évaluation du modèle structurel. Hair et al. 2016 soulignent qu'un coefficient Q^2 supérieur à zéro pour toute variable endogène révèle que la pertinence prédictive des relations dans le modèle est acceptable.

2.3.1 Les résultats de l'hypothèse 1

La valeur du Coefficient de détermination (R^2) est une mesure de la variance expliquée dans chaque construction endogène et la capacité prédictive du modèle. Selon Hair et al. (2013), Sarstedt et al. (2014) et Croutsche (2002), le R de notre modèle est (employabilité : 0,427) acceptable. Ainsi, le modèle est significatif.

R	F	Pr > F	R (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,427	164,531	0,000	0,432	0,043	10,033	0,344	0,514

Le GoF (Goodness-of-fit) permet de juger simultanément la qualité des modèles de mesure et structurel. Pour notre modèle, le GoF de 0,958 est considéré comme acceptable.

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum
Absolu	0,508	0,507	0,040	12,851	0,431	0,602	0,422
Relatif	0,954	0,943	0,037	26,048	0,870	1,000	0,868
Modèle externe	0,996	0,991	0,033	29,826	0,923	1,000	0,913
Modèle interne	0,958	0,952	0,020	48,710	0,899	0,987	0,889

Les valeurs Q^2 de Stone-Geisser pour l'ensemble des construits endogènes sont au-dessus de zéro (Auto-efficacité : 0,259), ce qui soutient la pertinence prédictive du modèle. Au regard de ces indices, le modèle structurel est approuvé.

	Somme totale des carrés	Somme des carrés des résidus	Redondances
Sentiment d'employabilité			
Auto-efficacité	446,000	330,433	0,259

Test de l'hypothèse H1 :

Les résultats des analyses portant sur l'hypothèse 1 « Employabilité sur Auto-efficacité », sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'employabilité exerce un effet significatif et positif sur l'auto-efficacité (β de 0,653 pour un t de Student de 12,827). L'hypothèse 1 est validée.

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f	Valeur-Bootstrap	Erreur standard-Bootstrap
Sentiment d'employabilité	0,653	0,051	12,827	0,000	0,744	0,657	0,033

2.3.2 Les résultats de l'hypothèse 2

La valeur du Coefficient de détermination (R^2) est (auto-efficacité : 0,223) faible, mais acceptable.

R	F	Pr > F	R (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,223	63,266	0,000	0,235	0,064	3,463	0,113	0,373

Le GoF (Goodness-of-fit) pour l'hypothèse 2 est de 0,950, il est considéré comme acceptable.

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum
Absolu	0,339	0,343	0,052	6,551	0,230	0,441	0,219
Relatif	0,945	0,925	0,041	23,162	0,798	1,000	0,798
Modèle externe	0,994	0,986	0,031	32,111	0,918	1,000	0,916
Modèle interne	0,950	0,939	0,029	32,933	0,839	0,986	0,811

Les valeurs Q^2 de Stone-Geisser pour l'ensemble des construits endogènes sont au-dessus de zéro (fidélité : -0,015). Malgré la faiblesse de cet indice le GoF est acceptable, ce qui soutient la pertinence prédictive du modèle.

	Somme totale des carrés	Somme des carrés des résidus	Redondances
Auto-efficacité			
Fidélité organisationnelle	892,000	905,093	-0,015

Test de l'hypothèse H2 :

Les résultats des analyses portant sur l'hypothèse 2 « Auto-efficacité sur Fidélité », sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'auto-efficacité exerce un effet significatif et positif sur la fidélité (β de 0,472 pour un t de Student de 7,954). L'hypothèse 2 est validée.

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f	Valeur-Bootstrap	Erreur standard-Bootstrap
Auto-efficacité	0,472	0,059	7,954	0,000	0,286	0,480	0,068

2.3.3 Les résultats de l'hypothèse 3

La valeur du Coefficient de détermination (R^2) est (Employabilité : 0,290) acceptable.

R	F	Pr > F	R (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,290	90,055	0,000	0,312	0,062	4,665	0,188	0,458

Le GoF (Goodness-of-fit) pour l'hypothèse 3 est de 0,986, il est considéré comme acceptable.

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum
Absolu	0,358	0,366	0,042	8,601	0,279	0,466	0,273
Relatif	0,982	0,943	0,039	25,479	0,843	1,000	0,824
Modèle externe	0,996	0,984	0,034	29,224	0,917	1,000	0,913
Modèle interne	0,986	0,959	0,026	38,489	0,898	0,991	0,877

Les valeurs Q^2 de Stone-Geisser pour l'ensemble des construits endogènes sont au-dessus de zéro (fidélité : 0,029) ce qui soutient la pertinence prédictive du modèle. Au regard de ces indices, le modèle structurel est approuvé.

	Somme totale des carrés	Somme des carrés des résidus	Redondances
Sentiment d'employabilité			
Fidélité organisationnelle	892,000	865,818	0,029

Test de l'hypothèse H3 :

Les résultats des analyses portant sur l'hypothèse 3 « Employabilité sur Fidélité », sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'employabilité exerce un effet significatif et positif sur la fidélité (β de 0,538 pour un t de Student de 9,490). L'hypothèse 3 est validée.

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f	Valeur-Bootstrap	Erreur standard-Bootstrap
Sentiment d'employabilité	0,538	0,057	9,490	0,000	0,407	0,556	0,056

2.3.4 Les résultats du modèle global

La valeur du Coefficient de détermination (R^2) pour le modèle global est de 0,426. Il est donc considéré comme acceptable.

R	F	Pr > F	R (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,426	163,930	0,000	0,434	0,047	9,047	0,326	0,524

Le GoF (Goodness-of-fit) pour le modèle global est de 0,971, il est considéré comme acceptable.

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum
Absolu	0,435	0,443	0,032	13,624	0,365	0,498	0,364
Relatif	0,967	0,939	0,033	29,711	0,855	1,000	0,843
Modèle externe	0,996	0,993	0,029	34,013	0,930	1,000	0,911
Modèle interne	0,971	0,945	0,021	45,623	0,892	0,978	0,882

Les valeurs Q^2 de Stone-Geisser pour l'ensemble des construits endogènes sont au-dessus de zéro (auto-efficacité : 0,258 ; fidélité : 0,045) ce qui soutient la pertinence prédictive du modèle. Au regard de ces indices, le modèle structurel est approuvé.

	Somme totale des carrés	Somme des carrés des résidus	Redondances
Sentiment d'employabilité			
Auto-efficacité	446,000	330,802	0,258
Fidélité organisationnelle	892,000	851,819	0,045

Test du modèle global :

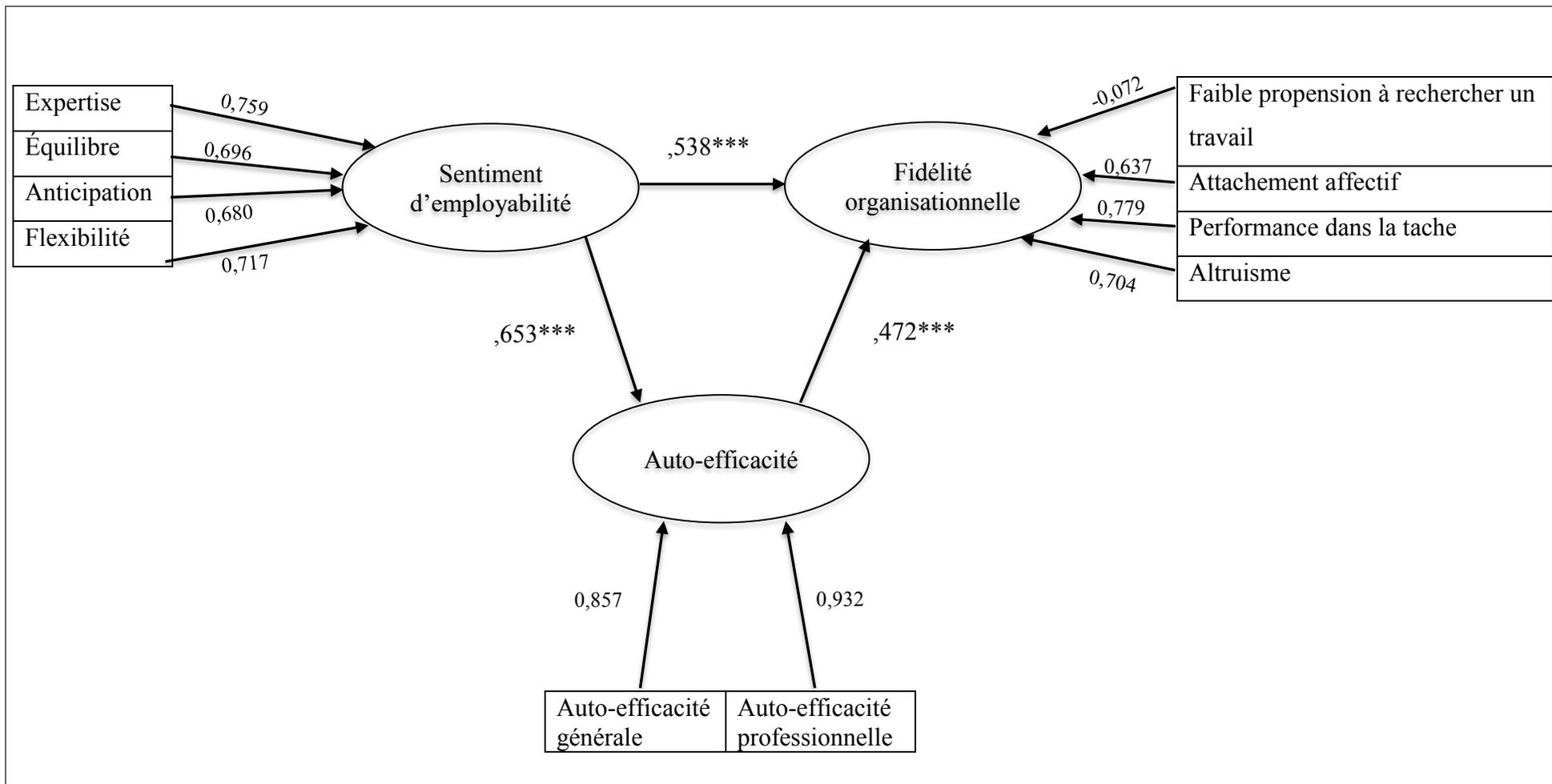
Les résultats des analyses portant sur le modèle global sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'employabilité exerce un effet significatif sur la fidélité organisationnelle (β de 0,406 pour un t de Student de 5,503). L'auto-efficacité exerce un effet significatif et positif sur la fidélité (β de 0,202 pour un t de Student de 2,738). Le modèle global est validé.

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f	Valeur-Bootstrap	Erreur standard-Bootstrap
Sentiment d'employabilité	0,406	0,074	5,503	0,000	0,138	0,422	0,084
Auto-efficacité	0,202	0,074	2,738	0,007	0,034	0,194	0,089

2.4 La schématisation des résultats et le récapitulatif des hypothèses

Le schéma suivant synthétise le modèle testé ainsi que les résultats des analyses.

Schéma n° 44 : Le modèle testé



($p \leq 0,10$, * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$)

Le schéma n° 44 montre que le sentiment d'employabilité retenue pour l'étude influence positivement le sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) avec un coefficient standardisé (β) très significatif ($p < 0,001$) de l'ordre de 0,653.

Quant au sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle), il influence positivement la fidélité organisationnelle avec un coefficient standardisé (β) également très significatif ($p < 0,001$) de l'ordre de 0,472. Le sentiment d'efficacité personnelle apparaît comme un médiateur de la relation entre le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle.

Le modèle structurel souligne l'influence positive du sentiment d'employabilité sur la fidélité organisationnelle, à travers un coefficient standardisé (β) toujours très significatif ($p < 0,001$) de l'ordre de 0,538.

Enfin, l'examen des cross-loadings permet de vérifier que les variables manifestes chargent plus sur leur variable latente associée que sur les autres variables latentes avec des loadings supérieurs à 0,5. Seule la dimension « Faible propension à rechercher un emploi » ne remplit pas ce critère, la validité convergente n'est donc pas vérifiée pour cette dimension. Malgré quelques limites, le modèle testé reste solide et permet de valider l'ensemble des hypothèses.

Schéma n° 45 : La synthèse des résultats des hypothèses

N°	Intitulée de l'hypothèse	Validée/infirmée
H1	Un sentiment d'employabilité élevé agit-il positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle du collaborateur ?	Validée
H2	Un sentiment d'efficacité personnelle développé agit-il positivement sur la fidélité organisationnelle du collaborateur ?	Validée
H3	Un sentiment d'employabilité élevé agit-il positivement sur la fidélité organisationnelle du collaborateur ?	Validée

Source propre.

3. Les résultats de la démarche qualitative

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement (cf. annexe n° 8). La grille d'analyse thématique a permis d'étudier le corpus. La synthèse des résultats est présentée ci-après. Elle a pour trame les grandes dimensions du guide d'entretien semi-directif. Au regard de la richesse des éléments et afin d'optimiser les matériaux, il apparaît pertinent de consacrer une partie aux éléments remarquables n'entrant pas dans le cadre de la grille d'analyse. Ce dernier point porte exclusivement sur contexte politique de la collectivité : ainsi afin de ne pas embarrasser et inhiber les interviewés, nous avons fait le choix de ne pas l'inclure dans le guide d'entretien final et de laisser la liberté aux agents d'évoquer, ou pas, ce thème. Enfin, la méthodologie de la systémie qualitative relationnelle (SQR) sera mobilisée pour modéliser les résultats et offrir une analyse synthétique.

3.1 La synthèse du corpus

L'objectif de cette partie est de rendre compte des perceptions et des interprétations des responsables hiérarchiques sur les différents concepts et d'envisager des pistes de réflexion sur les changements et actions à mettre en place.

3.1.1 L'employabilité : entre théorie, pratique et subjectivité

Pour la majorité des sujets interviewés, l'employabilité apparaît comme la capacité de réaliser son activité, « *la compétence c'est pouvoir répondre aux missions qu'on nous donne* » (entretien 3) ; « *La compétence c'est connaître le métier que l'on fait* » (entretien 7) ; « ... *C'est pouvoir assurer un travail en équipe et mettre cette compétence au service des missions du service public et de l'équipe* » (entretien 2). À travers l'analyse des discours, deux piliers semblent émerger : la formation et l'expérience. La formation apparaît aux prémices « *évidemment à la base il faut une formation, on nous donne des habilitations pour faire les analyses* » (entretien 13) et pourrait s'inscrire sur le long terme « *la compétence c'est le fruit de la formation, mais c'est aussi la capacité de s'inscrire dans une formation* » (entretien 9), dans la mesure où l'évolution de l'activité impose une formation continue « *c'est d'être toujours curieux et d'avancer, d'apprendre, dans les questionnements qui se posent, dans les problématiques, etc.* » (entretien 10). Selon les interviewés, l'expérience permettrait d'asseoir la maîtrise de la pratique, elle abonnerait la formation, « *le savoir-faire s'acquiert de plusieurs façons, il s'acquiert par des formations, de l'observation, de la pratique, en commettant des erreurs, en refaisant, en se re-trompant, etc. tous les jours on apprend, tous les jours on progresse !* » (entretien 5) ; « *c'est en forgeant que l'on devient forgeron !* » (entretien 5). En définissant l'employabilité, les interviewés ont également soulevé une notion plus subjective : la sensibilité personnelle : « *il y a évidemment des formations et une expérience qui va s'acquérir au fil des années, mais il y a aussi quelque chose de personnel* » (entretien 4) ;

« au niveau de notre activité je pense qu'il faut une sensibilité au départ, celui qui veut apprendre, va s'intéresser et faire les efforts » (entretien 8). Cette idée renforce l'approche cognitive de ce travail, au-delà du côté théorique et pratique, l'employabilité semble également s'appuyer sur un mécanisme motivation/ apprentissage.

L'analyse du corpus révèle que la perception de l'employabilité diffère en fonction de l'activité exercée. Pour la filière technique, la maîtrise de l'activité semble passer par une certaine technicité et l'expérience apparaît comme l'élément essentiel, « une compétence ne peut aboutir que grâce à l'expérience » (entretien 1) ; la filière animation souligne également l'importance de l'expérience, « dans l'animation, la formation est importante pour maîtriser son sujet, mais ne suffit pas à maîtriser son public : il faut pratiquer pour apprendre, pour savoir comment aborder tel public par rapport à tel public etc. Il n'y a que la pratique » (entretien 8). D'autres activités privilégient le caractère qualifiant de la formation, c'est le cas de la filière sportive par exemple : « la compétence ça passe par des diplômes, c'est une condition de nos actions sur le terrain » (entretien 14). Pour les missions revêtant un engagement personnel fort, les supérieurs hiérarchiques semblent systématiquement relever l'importance de la sensibilité personnelle, « encadrer des enfants dans le contexte d'une activité sportive, ce n'est pas fait pour tout le monde. À la base il faut avoir un bon feeling avec les autres, un peu de sens... Parce que bon, la formation ça ne fait pas tout... Il faut un bon sens, une fibre ! » (entretien 14) ; dans le secteur social « il y a évidemment des formations et une expérience qui va s'acquérir au fil des années, mais il y a aussi quelque chose de personnel » (entretien 4).

Selon les interviewés, l'évolution permanente de l'activité impose la polyvalence des agents « à partir du moment où le métier a évolué, il y a un besoin constant de se former... On a besoin systématiquement d'avoir de nouvelles compétences et d'être polyvalent » (entretien 6). Ce développement durable pourrait reposer sur la motivation, « la motivation de la personne influe également sur ce processus. Pour se former et valoriser cette formation dans son travail, il faut faire un effort et donc il faut une certaine motivation » (entretien 5).

Le développement de l'employabilité semble passer principalement par la formation. « Au niveau de la formation, on a vraiment carte blanche, alors on a une contrainte budgétaire comme dans tous les services, mais on essaye vraiment de donner les moyens aux agents de se former, de progresser et d'être performants dans leurs activités » (entretien 11). Celle-ci peut être formelle ou informelle, « chacun amène une expérience et son parcours au quotidien. Chacun a un regard différent, c'est varié, c'est mixte, et c'est ça aussi la force. Nos agents apprennent beaucoup les uns les autres, même si c'est moins perceptible. Cette polyvalence est une force » (entretien 5). Le manager influencerait également sur le développement de

l'employabilité à travers l'accompagnement de ses agents, « *le développement des compétences, ça passe par de la formation évidemment, mais aussi par un accompagnement, que l'on pourrait qualifier parfois de pédagogique* » (entretien 6) ; « *l'encadrant a cette fonction de formateur, mais aussi d'accompagnateur... Après moi je travaille souvent en leur laissant une certaine autonomie, en leur donnant une certaine confiance* » (entretien 8). « *Le développement des compétences apporte aussi à l'agent une satisfaction personnelle, c'est-à-dire une reconnaissance de ce qu'il est capable de faire, de ses limites. En s'inscrivant dans une logique de développement des compétences, il prend conscience qu'il peut aller plus loin, et on le voit, il y a des agents qui passent des concours très tard dans leur carrière. Le développement des compétences ça donne confiance en soi* » (entretien 10).

3.1.2 Le sentiment d'efficacité personnelle : de la conscience à la croyance

La majorité des entretiens définissent le sentiment d'efficacité personnelle comme la foi de l'individu en ses capacités, pour mener à bien son activité. Le sentiment d'efficacité personnelle « *C'est une certitude en soi-même, être sûr de ses compétences, de ses aptitudes, de ses forces, de ses décisions, voilà tout ça* » (entretien 5) ; « *l'agent doit se sentir capable... Il doit croire en lui... Après dans son travail ça va lui permettre d'avancer, d'aller plus loin* » (entretien 11). Il semblerait que cette croyance, soit d'abord le fruit de la conscience en ses capacités, « *la confiance en soi quelque part, c'est prendre conscience de ce que l'on est. Elles étaient capables, je le savais, mais pas elles* » (entretien 8) ; « *des agents qui sont conscients de leurs capacités, ils savent où ils peuvent aller, ils savent aussi ce qu'ils ne peuvent pas faire, et voilà... Ça permet d'être force de proposition... Quand on a confiance en soi on se permet de prendre des initiatives, et moi c'est ce que j'attends d'eux* » (entretien 12). Pour ce faire, la confiance accordée par le supérieur hiérarchique s'avérerait primordiale « *l'agent doit avoir confiance en son chef de service et que le chef de service ait confiance en ses hommes. Lorsque je donne une mission à un agent, je sais s'il va la mener à bien ou pas. La confiance que je lui donne va renforcer sa propre confiance et renforcer ma confiance en lui* » (entretien 1). Selon les supérieurs hiérarchiques, l'expérience permettrait de prendre conscience et de croire en ses capacités, « *je pense qu'un agent aura confiance en lui lorsqu'il maîtrise son travail. Si on demande à un agent quelque chose qu'il ne sait pas faire, il va tâtonner, être mal à l'aise et il peut perdre confiance en lui. La confiance en soi dans le métier, elle vient avec l'expérience* » (entretien 7).

Le sentiment d'efficacité personnelle semble perçu différemment selon le type d'activité réalisé : « *nous avons des agents qui restent derrière l'ordinateur toute la journée et puis nous avons des agents qui sont très présents sur le terrain, et donc pour ces agents, la confiance en soi est très importante, elle est fortement liée au comportement* » (entretien 9) ;

« lorsqu'on intervient sur des feux, sur des intempéries, etc. on réalise un ensemble de missions qui impactent directement la confiance en soi » (entretien 1) ; « la confiance en soi pour les agents c'est primordial évidemment, surtout lorsqu'on a affaire à du public » (entretien 14). Le sentiment d'efficacité personnelle pourrait jouer un rôle majeur lorsque l'agent est directement exposé sur le terrain et serait également empreint d'une forte subjectivité, « la confiance en soi, même si ça se travaille, on peut la développer, mais ça reste quelque chose de personnel » (entretien 13) ; « je pense que ça dépend de chacun, c'est une dynamique personnelle, il faut chercher à s'approprier soi-même, et ça et bien ça nécessite d'aller plus loin... Et c'est comme ça qu'on va pouvoir se rendre compte, se découvrir et avoir confiance en soi » (entretien 11).

Le développement du sentiment d'efficacité personnelle semble se construire à travers les relations humaines « quand on parle de confiance, on est vraiment sur une relation humaine et pas organisationnelle » (entretien 8). Le manager apparaît comme l'artisan principalement de l'épanouissement personnel de ses agents. Selon les interviewés, le sentiment d'efficacité personnelle est influencé par la vision de son entourage, la confiance mutuelle entre l'agent et le supérieur hiérarchique est alors déterminante, « si tu accordes de la confiance à quelqu'un il va se sentir valorisé, il prend conscience de son rôle d'agent et quelque part il prend confiance en lui » (entretien 5). Le manager semble animé par la volonté de donner du sens afin que l'agent puisse prendre conscience de son rôle « voilà ce qui doit nous guider, donner du sens à notre quotidien. Mon rôle c'est de le rappeler aux agents : ils doivent comprendre pourquoi ils sont là et ce n'est qu'à cette condition que la confiance (en soi) peut apparaître » (entretien 3). L'accompagnement et la responsabilisation favoriseraient également l'émergence du sentiment d'efficacité personnelle. « C'est de l'écoute, un accompagnement quotidien, de la confiance donnée, de la responsabilisation à travers plus d'autonomie, la valorisation des initiatives, etc. » (entretien 11) ; « pour ma part je renforce la confiance en eux de mes agents à travers l'autonomie, la prise d'initiatives, et un accompagnement dans l'incertitude » (entretien 7). L'idée principale serait de valoriser l'agent pour lui manifester sa confiance et souligner l'importance de son rôle au sein de la collectivité, « je pense qu'il faut systématiquement valoriser les petites choses du quotidien » (entretien 4) ; « la confiance en soi est très importante dans notre activité, il faut valoriser les agents ! C'est primordial ! » (entretien 3). L'expérience et la maîtrise de l'agent pourraient également contribuer au développement du sentiment d'efficacité personnelle, « l'expérience permet la maîtrise de son activité et d'apprendre de ses erreurs. Grâce à l'expérience, on peut connaître ses forces et ses faiblesses, on appréhende nos limites, et à partir de là on peut les repousser » (entretien 9).

3.1.3 La fidélité organisationnelle, malgré elle ?

Les entretiens réalisés définissent la fidélité organisationnelle comme une relation durable, « *la loyauté, c'est une relation de confiance entre deux personnes, il me semble. Pour la loyauté après c'est plus fort car il y a une notion de durée* » (entretien 5), basée sur la confiance et le respect mutuel, « *la loyauté passe par la confiance, il faut parler il faut mettre les choses à plat, et puis c'est tout... C'est une forme de respect* » (entretien 3) ; « *la loyauté quelque part c'est de la confiance, mais aussi du respect...* » (entretien 6). La fidélité organisationnelle semble construite sur l'échange, « *c'est un échange permanent qui repose sur la confiance, le respect, le fait de se reconnaître en tant qu'être humain* » (entretien 9) ; « *si j'ai de la confiance et du respect envers mes agents, je pense qu'ils me feront confiance et me respecteront, et à partir de là il y a une relation durable qui peut s'installer* » (entretien 10). Elle reposerait sur la communication, « *la confiance passe aussi par le dialogue. C'est la base de la loyauté* » (entretien 8) ; « *pour moi la loyauté... C'est de dire les choses comme elles sont* » (entretien 12). Selon les interviewés, la fidélité organisationnelle favoriserait la motivation et l'implication, « *la communication, je crois que c'est la clef de la réussite pour susciter l'implication, la motivation et la loyauté* » (entretien 6).

Le corpus semble distinguer trois perceptions différentes de la fidélité : une perception managériale, une perception civique et une perception organisationnelle. Selon les entretiens, la fidélité reposerait principalement sur les relations humaines et plus précisément sur les rapports entre l'agent et son supérieur hiérarchique, « *je me rends compte que j'ai une partie du personnel qui est loyale envers moi et ça me touche, ce sont des personnels qui se mettront en quatre si je suis dans la panade pour me permettre d'arriver à terminer une tâche* » (entretien 4) ; « *la loyauté pour moi c'est une confiance totale. À partir du moment où les agents voient qu'on leur fait confiance, presque aveuglement, ils seront loyaux. Il ne faut pas être là à regarder ce qu'ils font et ne font pas, à les poursuivre. À partir de là, il y a une certaine confiance qui s'installe durablement* » (entretien 8). La communication favoriserait une relation durable basée sur confiance et le respect mutuel, source d'implication et de motivation, « *j'estime qu'il ne faut pas dire forcément que le mauvais, il faut dire le bon aussi, il faut valoriser l'agent, voilà. Je pense qu'ils me le rendent... Comme je suis loyale avec eux et que je ne vais jamais faire dans leurs dos ce que je ne leur ai pas dit, eh bien je pense qu'ils me font confiance et qu'ils me le rendent bien* » (entretien 13). La fidélité semble également perceptible au niveau de la mission de service public et des usagers, « *dans ma mission, comme je suis assistante sociale de formation, eh bien ça passe avant tout par le respect du public. Il faut respecter les usagers, c'est la manifestation de mon implication dans ma mission au niveau de l'utilisateur* » (entretien 4) ; « *le choix de la fonction publique est un choix fort, si on rentre dans la fonction publique, c'est que l'on veut servir le plus grand*

nombre et donc là déjà il y a une forme d'engagement, à nous, manager, de le faire durer le plus longtemps possible ! » (entretien 9). Cette forme de fidélité pourrait s'apparenter à une manifestation de la conscience professionnelle, « je pense qu'il y a avant tout la conscience professionnelle... Il faut permettre la continuité du service quels que soient les aléas et les difficultés que l'on peut avoir » (entretien 4). Enfin, la fidélité organisationnelle semble indirecte, « c'est vrai que tout ce qu'on fait, eh bien ça impacte l'image du président et du Conseil Départemental, on en est conscient. Donc indirectement oui... L'employeur c'est le Conseil Départemental, je n'emploie pas mes agents... Mais c'est vrai que la loyauté c'est avant tout basée sur l'humain... Si les agents ne se sentent pas bien dans leur poste ils partent tout simplement... Peu importe la collectivité ou le président... » (entretien 12). La fidélité organisationnelle au sens propre n'apparaît pas dans le corpus, « entre l'agent et le Conseil Départemental, je ne ressens pas de loyauté particulière... L'autre jour j'étais en formation, et il y a un des agents qui est parti durant la formation, donc quelque part il n'y a pas de respect et donc pas de loyauté, il donne une mauvaise image de la collectivité, il manque de respect au formateur, etc. » (entretien 7). « Nous avons une activité particulière, il y a des agents qui n'ont pas forcément confiance en la collectivité... Ils nous le disent plus ou moins clairement, mais ils sont attachés à leur mission de service public, ils sont quelque part loyaux envers les usagers avant d'être loyaux envers le Département. Mais bon peu importe la source finalement. Il me semble que cette loyauté va aussi à la collectivité » (entretien 5), in fine quelle que soit la source, l'organisation semble également percevoir les fruits de la fidélité malgré elle.

La considération des attentes apparaît primordiale, elle favoriserait le dialogue et l'échange, et ancrerait durablement la confiance et le respect mutuel. « C'est la base de la confiance et c'est une marque de respect. Après je ne peux pas toujours répondre à tous, mais dans la mesure où je prends en considération les attentes de chacun, les agents en ont conscience et me font confiance » (entretien 14) ; « si je laisse un agent à l'abandon je ne risque pas de lui donner confiance et de le garder longtemps... Ça fait partie de l'écoute, et puis il faut dire les choses, il faut s'exprimer, c'est source de frustration autrement... C'est le respect tout simplement » (entretien 5). Cette attention semble empreinte d'une forte subjectivité, « il y a aussi une partie d'intuition sur l'humain, pour savoir comment s'adapter, comment lui parler, il faut savoir s'adapter à la personnalité de chacun... La part intuitive est énorme » (entretien 10).

3.1.4 Du développement de l'employabilité à la fidélité organisationnelle : de la connaissance à la reconnaissance

Le corpus semble unanime : le développement de l'employabilité renforce le sentiment d'efficacité personnelle, « *de toute façon, je pense que plus on donnera les moyens à un agent d'acquérir des compétences, plus il pourra se développer et progresser et il en retirera une satisfaction* » (entretien 12) ; « *le développement des compétences ne peut que donner confiance parce que quand on maîtrise des compétences, on a un acquis, donc forcément ça donne confiance en soi car on sait qu'on l'a, on sait, on connaît, on a la connaissance, voilà... Quel que soit le biais, voilà* » (entretien 10).

Les entretiens révèlent le rôle essentiel du manager pour faire rimer le développement de l'employabilité avec le sentiment d'efficacité personnelle. L'accompagnement du manager apparaît fondamental pour rassurer l'agent, « *le manque de compétence peut également jouer, il y a certains agents qui disent « je ne sais pas faire donc je fais pas », ça bloque l'épanouissement personnel. Selon moi, le rôle du supérieur hiérarchique est d'ouvrir ces barrières* » (entretien 5) ; « *il me semble que c'est évident, si un agent a certaines compétences et que l'encadrant est assez malin pour lui donner des missions qui rentrent dans ce cadre, eh bien il va venir avec le sourire, il va travailler, il va bien faire... Après si on le met sur un chantier et qu'il n'a pas trop de compétences, eh bien il va avoir des difficultés, il va moins faire. Au contraire ça va le stresser, ça va nuire à sa confiance en lui* » (entretien 7). Le développement de l'employabilité pourrait alimenter la conscience professionnelle de l'agent et renforcerait ainsi le sentiment d'efficacité personnelle. L'expérience se présente comme l'élément central du processus, « *l'expérience ça bonifie l'ensemble, ça montre à l'agent qu'il maîtrise et ça lui donne confiance en lui au quotidien* » (entretien 11) ; « *il y a un lien évidemment, c'est la conscience professionnelle selon moi. Par exemple, dans le cas de l'épisode neigeux de la semaine dernière, l'agent qui est qualifié, qui a de l'expérience aura confiance en lui et mettra cette confiance au service des usagers, il connaît son rôle, il a une conscience professionnelle, c'est évident* » (entretien 3). Le développement de l'employabilité, l'accompagnement du manager et l'expérience permettraient à l'agent de donner du sens à son activité et renforcerait ainsi son sentiment d'efficacité personnelle, « *la personne qui est qualifiée et qui a de l'expérience par la suite grâce à la pratique, eh bien renforce ou conforte au quotidien sa confiance en lui, à condition que nous soyons là pour le valoriser ! Si, dans le même cas de figure, l'agent sait qu'il fait bien son travail, mais qu'on ne lui dit pas, eh bien il y a une forme de frustration qui va s'installer* » (entretien 3) ; « *plus on a des compétences et plus on est sûr de soi, on sait ce qu'on doit faire... Je dirais même que c'est un mécanisme auto entretenu : plus on prend confiance en soi, plus on essaye d'acquérir des compétences* » (entretien 11).

Les entretiens soulignent l'existence d'une relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Néanmoins, cette relation semble moins évidente : « *un lien entre la confiance en soi et la loyauté... Je ne suis pas sûre* » (entretien 9) ; « *est-ce que pour autant ça augmente la loyauté ? Je ne sais pas. Il faut qu'il y ait un lien entre moi ou l'entité, et cette prise de confiance en soi* » (entretien 5). D'après le corpus, ce lien passe par un échange, matérialisé par la reconnaissance, « *on permet à l'agent de s'épanouir, de grandir, donc s'il s'inscrit là-dedans, il nous le rendra* » (entretien 7) ; « *voilà donc lorsque je donne à l'agent, que je lui permets d'avoir confiance en lui, eh bien il y a un retour et ce retour c'est la loyauté* » (entretien 9). Selon les entretiens, la fidélité organisationnelle s'appuie principalement sur les relations humaines (cf. 2.3.1.3), et la confiance mutuelle semble essentielle dans le mécanisme de reconnaissance, « *pour moi l'essentiel c'est la confiance que l'on peut avoir en quelqu'un, à partir de là oui on peut enclencher un sentiment de reconnaissance, mais sans ça...* » (entretien 9) ; « *j'insiste bien cela passe par le dialogue et la confiance. La confiance en soi réduit le stress et conduit à la loyauté, qui est aussi une forme de reconnaissance envers ceux qui vous accompagnent* » (entretien 8). Au-delà de l'aspect humain, ce processus pourrait également impacter l'organisation et les usagers, « *Quand vous êtes dans un service où le responsable vous fait confiance, où il y a du respect mutuel, où le N+1 pousse ses agents à développer leurs compétences, il les accompagne, il écoute, il prend en compte les attentes de chacun, etc. eh bien il y a une bonne ambiance qui permet aux agents de s'épanouir et de prendre confiance en eux. C'est évident après que tous ces efforts, tout cet investissement, eh bien l'agent en a conscience et il sera reconnaissant... Alors d'abord vers son supérieur hiérarchique, mais cela impacte aussi le Département et la mission de service public* » (entretien 14). Ce phénomène semble favoriser l'implication et la motivation, « *cette reconnaissance va se traduire par plus d'implication dans le travail. Ils vont se battre pour leur équipe ou pour le service* » (entretien 13) ; « *l'agent sera motivé pour faire plus, il voudra rendre ce qu'on lui a donné* » (entretien 12).

3.1.5 Le changement par l'échange

Selon le dernier point de la grille d'analyse, l'échange favoriserait le mécanisme de fidélisation des agents employables, « *notre rôle c'est d'expliquer, donner du sens, il faut écouter, il faut avancer ensemble. Tout seul je ne suis rien, si je fais des erreurs, je le reconnais et ça permet d'avancer. La force du Conseil Départemental, c'est ses 1200 agents et tous les moyens et toutes les compétences qui le composent, donc il faut en prendre soin* » (entretien 5). Cela permettrait d'estomper une hiérarchie parfois trop marquée, « *même si la hiérarchisation est essentielle, je pense que la collectivité devrait chercher à flouter ses lignes hiérarchiques pour avoir une organisation plus perméable et plus humaine* » (entretien 6).

D'après le corpus, l'échange favorise la connaissance, « *il faut s'approprier mutuellement. Tant qu'on ne se connaît pas on se méfie les uns les autres : donc avant de parler de développement des compétences et de loyauté, eh bien la première étape c'est se connaître* » (entretien 9) et la reconnaissance « *ça me paraît bien pour partager créer des liens et avancer ensemble* » (entretien 9). L'équité devrait également être considérée afin de fidéliser les agents employables, « *après, bon, c'est difficile de contenter tout le monde, mais il faudrait essayer de tendre davantage vers l'équité, ou du moins un maximum. Dès qu'on peut valoriser, il faut le faire, par tous les moyens* » (entretien 12).

3.2 Une organisation politiquement incorrecte

Une partie des interviewés désigne, directement ou indirectement, le contexte politique comme un élément déterminant de la fidélisation des agents employables. Ce dernier souffre d'une mauvaise image auprès des agents et des managers, « *au-dessus de nous, eh bien on n'est pas du tout écouté, et on n'est pas du tout soutenu. On nous a lâchés, on garde un troupeau. C'est terrible ce que je viens de dire ! On garde un troupeau !* » (entretien 2) ; « *vous imaginez les agents du Boziu ? Quand ils ouvrent le journal et qu'ils voient certaines choses, la loyauté en prend un coup... Il a quelques personnes qui font beaucoup de mal à la collectivité. C'est dommage. Ça part du haut et ça ruisselle, donc ça nous tombe dessus également...* » (entretien 3). Cette négligence politique semble fragiliser la structure dans son ensemble en ébranlant un principe essentiel, l'équité. « *Faire preuve d'équité c'est important... À la limite c'est même le plus facile... Mais quand il y a des passe-droits et que la majorité des agents le voient, eh bien ça peut mettre en l'air un service... Voilà* » (entretien 14). Ce contexte pourrait expliquer en partie, le détournement de la fidélité vers les managers et les usagers, aux dépens de l'organisation.

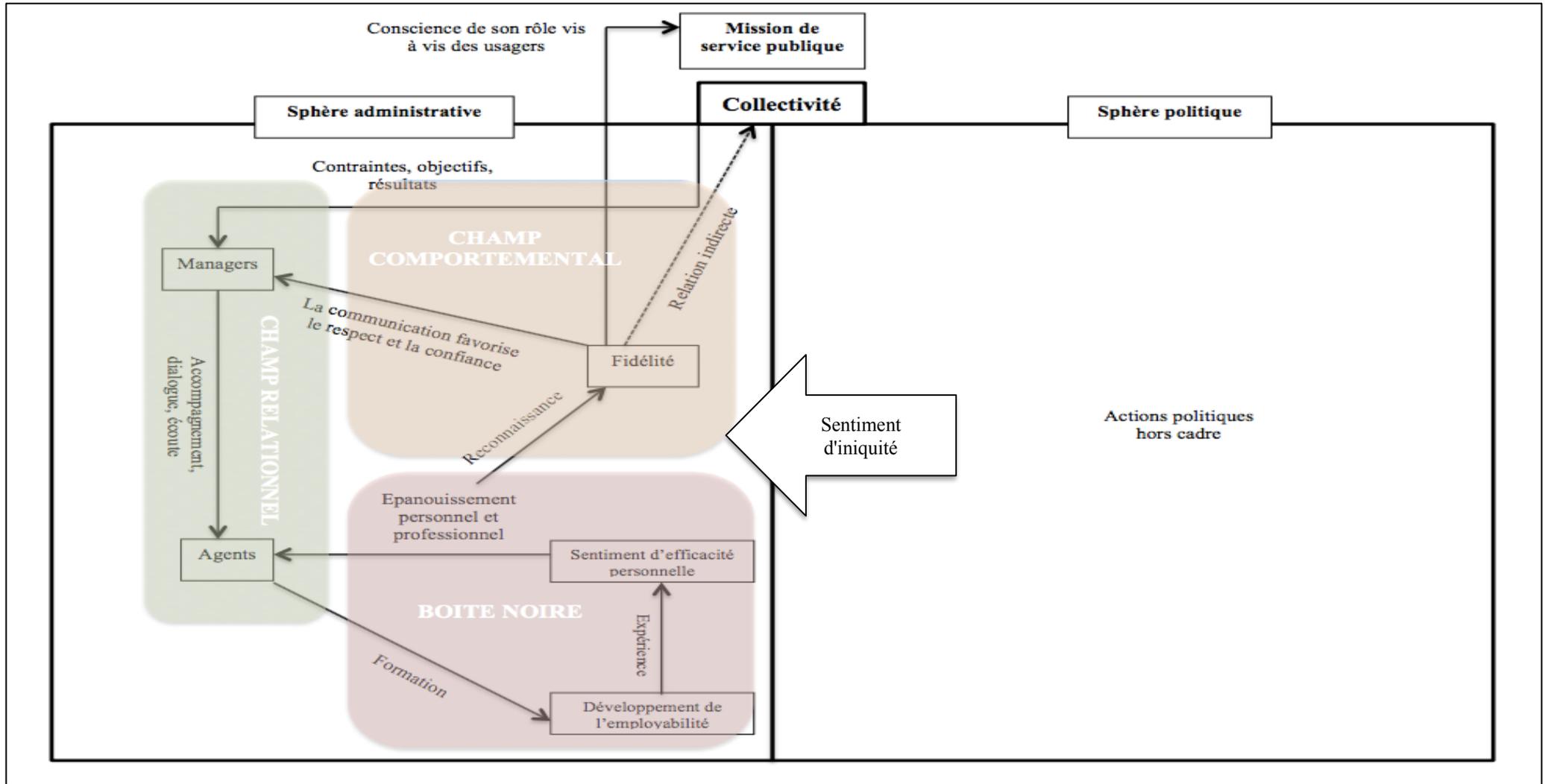
3.3 La modélisation des résultats par la systémique qualitative relationnelle

Tout phénomène humain est par essence complexe. La SQR permet de formaliser le sens des phénomènes sociaux complexes sans les dénaturer. Selon Gallot et Heid (2010), cette méthode repose sur le paradigme de la complexité, le systémisme et le constructivisme. La SQR est issue des travaux de Mucchieli (2008). Celui-ci propose une méthode de modélisation des phénomènes complexes basée sur trois étapes :

- Le repérage des communications récurrentes et leur catégorisation.
- La modélisation des formes d'échanges.
- La modélisation des significations des formes d'échanges.

Nous avons appliqué cette méthodologie au corpus.

Schéma n° 46 : La modélisation SQR de la synthèse qualitative



Source propre.

Bien qu'il soit possible de considérer la modélisation comme une simplification du réel ne permettant pas de restituer la complexité d'un phénomène, nous considérons la modélisation comme un outil d'analyse, vecteur de sens et préservant de l'interprétation personnelle. La SQR permet de décrire un phénomène en le modélisant et offre une dimension explicative en saisissant le fonctionnement du système. Cette modélisation permet d'éclairer la discussion générale de ce travail.

Conclusion

Ce chapitre présente les traitements et les résultats des démarches quantitative et qualitative et ouvre la voie aux préconisations de ce travail.

La démarche quantitative est consacrée à l'opérationnalisation et à l'adaptation des instruments de mesure au contexte de la recherche ainsi qu'au test des hypothèses. Malgré certaines limites, les échelles de mesures sollicitées présentent des qualités psychométriques suffisantes pour s'adapter au terrain d'étude. Les principes du paradigme de Churchill (1979) guident la démarche méthodologique de la partie quantitative, cette dernière a permis de valider l'ensemble des hypothèses émises dans la partie empirique de ce travail.

La démarche qualitative est structurée en deux points : la description de la méthode d'analyse des données et la présentation des résultats. Le traitement des données est réalisé manuellement à travers une analyse de contenu thématique. Les résultats sont mis en évidence via la SQR et permettent d'identifier trois champs d'action : le champ relationnel révèle le rôle clef du manager de proximité dans le développement de l'employabilité et la fidélité de l'agent, la boîte noire examine la dimension cognitive de l'individu et le champ comportemental souligne le caractère indirect de la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale et présente l'influence des aspects civiques et managériaux sur ce concept.

Ces éléments nourrissent la discussion générale et concourent aux implications théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail.

CHAPITRE 6 :

LA DISCUSSION GÉNÉRALE ET LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Introduction

Malgré la richesse de la littérature sur les notions mobilisées, à notre connaissance aucune recherche n'a étudié les liens entre l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. La partie empirique de cette étude apporte alors des éléments de réponse sur les interactions entre les concepts, dans un contexte particulier : la fonction publique territoriale.

La recherche empirique de ce travail a été réalisée au moyen d'une méthode quantitative en amont et d'une méthode qualitative en aval. Ces deux approches méthodologiques ont permis d'apporter des éléments de réponse quant à la problématique de cette étude. Les résultats qui émergent des analyses permettent globalement de valider les hypothèses formulées.

Avant de commenter les résultats de cette recherche, nous rappellerons tout d'abord les spécificités du contexte qui concourent à l'originalité de ce travail.

La discussion générale de cette étude analyse l'interaction entre le sentiment d'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle, puis de la relation entre ce dernier et la fidélité organisationnelle. Elle explicite également la relation entre le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle. Enfin, la discussion générale s'attache à présenter l'association entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle comme un vecteur de sens et de fidélité et s'interroge sur l'injonction à la rapidité proposée par le Nouveau Management Public.

À travers les résultats de son travail, le chercheur doit également se soucier de soumettre des solutions aux organisations. Les apports de cette recherche constituent un socle permettant de dégager des implications managériales et de proposer des outils adaptables au sein de l'organisation publique. Il offre une approche théorique nouvelle de l'employabilité et propose une démarche méthodologique originale dans son articulation des démarches quantitative et qualitative.

Cet ultime chapitre laisse entrevoir les limites et les perspectives à donner à cette recherche.

1. Les spécificités du contexte

Le contexte constitue l'une des principales richesses de ce travail. Le Conseil Départemental de Haute-Corse est directement impacté par la loi NOTRe et le passage à la Collectivité Unique de Corse au 1er janvier 2018. L'incertitude générée par cette situation anxiogène positionne l'employabilité comme une source de sécurité et la fidélisation des agents employables comme une condition de réussite. Cette fusion fait office de test au niveau national et matérialise l'hybridation entre le secteur public et le secteur privé. Elle favorise la mutualisation des ressources et des compétences encouragée par le NMP et inscrit l'idée de performance au sein de l'organisation publique. Selon Savall et Cappelletti (2018), les attentes des usagers envers les services publics semblent plus fortes que jamais : sécurité, justice, éducation, culture, santé, migrants, etc. Le défi majeur pour les agents publics est de faire mieux avec des moyens réduits ou identiques. Les auteurs parlent à ce titre de « productivité publique » et révèlent l'existence de « coûts cachés » importants au sein de la fonction publique territoriale. Selon une étude⁶ réalisée en 2017 par le cabinet Sofaxis pour la Gazette des Communes, l'absentéisme a augmenté de 26 % en une dizaine d'années au sein de la fonction public territoriale. Il atteint le taux moyen de 9,5 % dans les collectivités locales, soit 15 jours par an par agent. Cette perte de productivité oriente la recherche axée sur le management public à investiguer des champs traditionnellement rattachés au secteur privé pour tendre vers la performance de l'organisation publique. Ce travail pose la fidélisation des agents employables comme une condition essentielle pour satisfaire les usagers et répondre aux exigences de performances grandissantes de l'action publique. Il s'inscrit dans une logique d'hybridation du secteur public appuyé par le NMP et ambitionne d'adapter (et non pas de transposer) des méthodes issues de la sphère privée au sein de la fonction publique territoriale, en considérant toutes les caractéristiques et les spécificités de ce contexte.

⁶ <http://www.lagazettedescommunes.com/474521/labsenteisme-dans-la-fonction-publique-territoriale-progresse-de-26-en-8-ans/>

2. La discussion générale des résultats

Les résultats des démarches quantitative et qualitative permettent de discuter des relations entre le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. La discussion générale souligne la pertinence de l'association entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle. Elle propose enfin une alternative à la « vitesse » encouragée par le Nouveau Management Public pour favoriser l'hybridation du secteur public.

2.1 Le sentiment d'employabilité : un vecteur du sentiment d'efficacité personnelle

La littérature en sciences de gestion ne semble pas porter d'attention à la relation entre l'employabilité et l'auto-efficacité (générale et professionnelle). La plupart des travaux sur l'employabilité tentent de déterminer les pratiques essentielles à son développement (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012 ; Zgoulli et al. 2016 ; Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Hategekimana, 2004), tandis que l'essentiel des travaux en sciences de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle fait le choix d'étudier les aboutissants de ce concept (Garner et Laroche, 2016 ; Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016) en négligeant les tenants. Les résultats de la démarche quantitative de ce travail confirment l'action positive du sentiment d'employabilité sur le sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle).

Il convient de noter que la fiabilité de cohérence interne n'est pas vérifiée dans cette étude pour la dimension Esprit collectif de l'échelle du sentiment d'employabilité (alpha de cronbach inférieur à 0,70). La nature des questions pourrait expliquer ce constat, « *dans mon travail je sais prendre des initiatives tout en partageant les responsabilités avec mes collègues* » ; « *je pense avoir de l'influence au sein de mon organisation* », ces dernières soulignent l'esprit d'initiative de l'individu. Le fonctionnement actuel de la fonction publique territoriale ne semble pas propice à cette approche, ce qui pourrait expliquer des difficultés d'interprétation de la part des répondants.

L'approche qualitative permet de préciser et comprendre le phénomène étudié. Dans un contexte cloisonné et territorialement éclaté, la fidélisation des agents employables repose sur la nature des relations entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Ce dernier contribue au développement et à l'épanouissement de ses collaborateurs, en suscitant la confiance et le respect. Il favorise « *l'esprit d'équipe* » et se positionne comme un leader. La collectivité doit prendre conscience de cette situation et encourager les rapprochements. Les canaux privilégiés pour ce faire sont la persuasion verbale et l'expérience vécue. Il s'agit d'estomper la pyramide hiérarchique pour assouplir les contacts et de ce fait promouvoir les responsables hiérarchiques en leaders naturels. Le champ relationnel impacte la dimension cognitive de l'individu : ainsi la confiance accordée, l'autonomie, l'accompagnement, l'écoute, le

dialogue, etc. vont inscrire l'agent dans une dynamique de développement personnel qui lui permet de prendre conscience de ses capacités et suscite chez lui une forme d'épanouissement (boîte noire) à l'origine du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle). La collectivité doit soutenir ce mécanisme en considérant les attentes des agents autant que possible.

La fonction publique territoriale doit écarter « le piège de l'employabilité » (Tiffon et al., 2017) qui consiste à répercuter sur le collaborateur la responsabilité de son degré d'employabilité. Cette logique « *d'employabilité* », qui vise à externaliser une grande partie des coûts de socialisation et de formation, est incompatible avec les principes de la fonction publique territoriale. La formation est un droit et une obligation pour les agents territoriaux (art. 22 de la loi du 13 juillet 1983), la remise en cause de ces éléments pourrait détériorer le contrat psychologique spécifique au secteur public et fragiliser l'idée d'employabilité durable tellement essentielle à la philosophie du NMP.

Nous proposons dans ce travail la création d'un baromètre du dévouement, afin que les managers territoriaux puissent mesurer la portée de leur investissement relationnel. Il s'appuie sur trois dimensions : la Proximité, l'Émotivité, et l'Efficacité (PÉE) et permet de déterminer un spectre de rétention à l'échelle de l'individu, de l'équipe, du service ou de l'organisation. Il offre un outil de pilotage et de développement essentiel pour inscrire la fonction publique territoriale dans une logique de performance.

2.2 Le sentiment d'efficacité personnelle, un préalable de la fidélité

À notre connaissance, très peu de recherches ont étudié la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) et la fidélité organisationnelle. Les travaux en sciences de gestion portant sur l'auto-efficacité étudient les effets de cette notion sur la satisfaction au travail (Garner et Laroche, 2016) ou encore sur la performance adaptative (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016). Cette étude apporte alors des éléments de réponse sur la relation entre ces concepts.

Les résultats de la démarche quantitative mettent en évidence l'action positive de l'auto-efficacité (générale et professionnelle) sur la fidélité organisationnelle. La dimension Conscience de l'échelle de fidélité organisationnelle a été abandonnée dans cette étude (alpha de Cronbach inférieur à 0,70). « *J'arrive à l'heure* » ; « *Je reste après l'heure pour finir mon travail* » sont des questions censées mesurer la performance contextuelle de l'individu, cependant leur interprétation peut porter à confusion et laisser entendre que l'agent est en retard ou dépassé par son travail. L'examen des cross-loadings (cf. schéma n° 38) permet de constater que la validité convergente n'est pas vérifiée pour la dimension Faible propension à rechercher un emploi (inférieur à 0,5). Ce résultat pourrait s'expliquer par le caractère sensible des questions posées et le contexte hiérarchique très marqué au sein de la fonction

publique territoriale. La fiabilité de cohérence interne n'est pas vérifiée pour l'échelle de la fidélité organisationnelle au niveau du modèle de mesure : cette situation peut s'expliquer par une perte de variabilité et d'information due à l'agrégation du concept. Malgré certaines limites, le modèle testé reste solide et permet de valider les hypothèses émises de la partie théorique de ce travail.

La démarche qualitative permet d'approfondir la relation entre les concepts en faisant ressortir les phénomènes sous-jacents. Le champ comportemental modélisé par la SQR illustre les manifestations cognitives issues des perceptions et interprétations de l'agent. Il met en évidence le caractère indirect de la fidélité organisationnelle. Selon le corpus, la fidélité est principalement le fruit de la relation entre l'encadrant et l'agent, dans la mesure où ce dernier perçoit le supérieur hiérarchique comme la source de sa réussite, « *on permet à l'agent de s'épanouir, de grandir, donc s'il s'inscrit là-dedans il nous le rendra* ». La fidélité apparaît comme la matérialisation de l'échange relationnel entre le supérieur hiérarchique et l'agent, nourri et entretenu par le développement de l'auto-efficacité (générale et professionnelle) de ce dernier. Cet échange se construit à travers la reconnaissance, la confiance mutuelle et la communication qui apparaissent alors comme des éléments essentiels. Ce processus favoriserait l'implication et la motivation de l'agent, « *Il sera motivé pour faire plus, il voudra rendre ce qu'on lui a donné* ». La fidélité organisationnelle peut également provenir de la nature de la mission de service public, mais cela semble propre à certains secteurs spécifiques, tel que le social par exemple : « *il faut respecter les usagers, il me semble que c'est la manifestation de mon implication dans ma mission* ». Ce constat renforce l'utilisation de la théorie de l'échange social dans ce travail et permet de préciser la nature des échanges. Selon les résultats de cette étude, la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale se présente comme la somme des fidélités managériale et civique.

2.3 Du sentiment d'employabilité à la fidélité organisationnelle

La démarche quantitative de cette étude révèle l'action positive du sentiment d'employabilité sur la fidélité organisationnelle des agents de la fonction publique territoriale.

L'approche qualitative permet cependant de préciser et comprendre cette relation en soulignant le rôle clef du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) et en présentant le caractère indirect de la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale. La fidélité organisationnelle apparaît essentiellement comme le fruit de la relation entre l'encadrant et l'agent, dans la mesure où ce dernier perçoit son supérieur hiérarchique comme la source de sa réussite. Elle peut provenir, dans une moindre mesure, de la nature de la mission de service public, mais cela semble spécifique à certains secteurs d'activité. Le développement de l'employabilité suscité par le manager de proximité chez ses agents est indirectement source de fidélité organisationnelle, dans la mesure où il vient renforcer le

sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) de ces derniers. Ces résultats appuient l'utilisation de la théorie de l'échange social et permettent de caractériser la nature des échanges.

La modélisation SQR souligne l'influence néfaste de la sphère politique sur la sphère administrative. Certaines actions politiques hors cadre sont source d'iniquité et peuvent déséquilibrer les relations entre l'environnement (administratif), l'individu et son comportement. Ces attitudes remettent en cause les actions du manager de proximité et plus largement la crédibilité de l'organisation publique.

La fonction publique territoriale a un fonctionnement très formalisé : selon nous, il serait intéressant d'adapter certains concepts issus de la sphère privée au secteur public, afin de lui offrir davantage de flexibilité. Pour renforcer directement la fidélité organisationnelle et soutenir l'action des managers de proximité, nous proposons la création d'ateliers de co-développement spécifiques à ce contexte et basés sur le protocole 2RB2R (Réflexion – Recommandation – Brainstorming – Reconstruction - Réalisation). En contribuant à estomper la pyramide hiérarchique, en facilitant les échanges, la pollinisation des compétences, l'émergence de réseaux formels et informels et plus largement les relations humaines, ces ateliers soutiennent les principes du NMP et favorisent la fidélisation des agents employables.

2.4. L'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle, une source de sens et de fidélité

Les résultats quantitatifs et qualitatifs de cette recherche soutiennent l'importance du rapprochement entre les concepts d'employabilité et de sentiment d'efficacité personnelle pour « ré-humaniser » l'employabilité. La spirale positive générée par l'association de ces notions considère les aspirations du sujet et donne du sens à ses actions. Cette forme d'épanouissement concourt à la satisfaction des attentes et à la fidélité de l'individu.

Les résultats de la démarche quantitative attestent dans un premier temps de l'action positive du sentiment d'employabilité sur le sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) au sein de la fonction publique territoriale. Ils révèlent les spécificités de cette relation dans le secteur public à travers l'absence de la dimension « esprit collectif » correspondant aux prises d'initiative et aux formes d'influence du collaborateur au sein de la structure. Le développement de certaines pratiques managériales pourrait renforcer la relation entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle. Il faciliterait l'aplanissement d'un mille-feuille hiérarchique paralysant et encouragerait l'audace des agents de la fonction publique territoriale.

Les résultats de la démarche qualitative précisent les rouages de cette relation. Ils mettent en avant le rôle essentiel du manager de proximité dans l'association de ces concepts. Ce dernier concourt à l'essor des compétences de l'agent en l'encourageant à développer son

employabilité et en constatant sa progression. Le supérieur hiérarchique direct permet au collaborateur de s'épanouir, « *la confiance en soi quelque part, c'est prendre conscience de ce que l'on est. Elles étaient capables, je le savais, mais pas elles* » (entretien 8). À travers la confiance, la reconnaissance et la valorisation, le manager de proximité parvient à donner du sens au quotidien du fonctionnaire territorial, souvent présenté comme rébarbatif et ennuyeux. Il replace l'agent au cœur de sa mission de service public et donne du sens à ses actions, « *notre rôle c'est d'expliquer, donner du sens, il faut écouter, il faut avancer ensemble* ».

L'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle favorise l'essor de la reconnaissance des agents et concourt ainsi à la fidélité de ces derniers. Le développement des compétences et la reconnaissance de celles-ci permettent d'établir une relation durable basée sur la confiance et le respect entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. Le rapprochement de ces concepts favorise la fidélité des collaborateurs et révèle le rôle essentiel du manager de proximité dans la construction de celle-ci. « *Quand vous êtes dans un service où le responsable vous fait confiance, où il y a du respect mutuel, où le N+1 pousse ses agents à développer leurs compétences, il les accompagne, il écoute, il prend en compte les attentes de chacun, etc. et bien il y a une bonne ambiance qui permet aux agents de s'épanouir et de prendre confiance en eux. C'est évident après que tous ces efforts, tout cet investissement, eh bien l'agent en a conscience et il sera reconnaissant... Alors d'abord vers son supérieur hiérarchique, mais cela impacte aussi le Département et la mission de service public* ».

Les résultats de cette étude confirment le rapprochement de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle. Ils présentent le manager de proximité comme le point de connexion entre ces deux concepts et donc comme le déterminant majeur de la spirale épanouissante de l'employabilité.

2.5 Le Nouveau Management Public, une injonction à la rapidité

Les résultats de ce travail s'inscrivent dans le Nouveau Management Public, il convient de prendre du recul sur ce courant afin de saisir les conditions d'hybridation optimales entre le secteur privé et le secteur public.

Le Nouveau Management Public souhaite pallier les défaillances d'une bureaucratie Wébérienne décrite comme lente, rigide et coûteuse. Il fait l'éloge de la flexibilité, de la réactivité et de la créativité pour asseoir au sein de l'organisation publique une dynamique de rationalité et de performance. Le cloisonnement et la hiérarchisation qui caractérisent le service public sont matérialisés par un respect lent et sinueux des procédures, ce fonctionnement tend à glisser vers une approche projet permettant d'optimiser la rapidité des circuits et des décisions. Dans un contexte où l'idée de proximité est au cœur des réformes, le

transfert des compétences aux collectivités locales permet de réaliser l'action plus rapidement et au plus près des usagers. Cette orientation envisage l'individu comme un atout majeur pour concourir à l'essor d'une « performance publique ». La montée en compétences des agents et plus largement le développement de leur employabilité deviennent des facteurs clefs de succès. Pour autant, cette dynamique est-elle profitable à l'individu ? La spirale « aliénante » de l'employabilité tend à démontrer le contraire en présentant les risques d'une telle approche et notamment le détournement de soi occasionné. Cet éloge à la rapidité encouragée par le Nouveau Management Public est contestable, elle semble en décalage avec la sphère publique qui bénéficie encore d'une relative stabilité et dont l'essence n'est pas la performance. Elle correspond davantage au secteur privé soumis à des turbulences plus intenses et fondé sur l'idée de rationalité. Le courant du Nouveau Management Public tient-il suffisamment compte des spécificités du secteur public ? Concourt-il à son hybridation ou à sa disparition ? À défaut de vouloir accélérer, pourquoi le secteur public ne rechercherait pas une lenteur « efficace » ?

En réponse à un monde qui s'accélère, Honoré (2013) présente la lenteur comme une richesse. L'adrénaline de la vitesse est stimulante mais elle peut conduire à oublier les atouts de la lenteur. Quels sont les dangers de ce déséquilibre pour l'individu et l'organisation ? Le culte de l'individualisme proposé par la société promeut la mobilité et l'hyperactivité comme des vertus. Pourtant, celles-ci ont tendance à aspirer le sujet et à le détourner de ses convictions profondes. La lenteur, à ne pas confondre avec l'inaction, offre au contraire l'opportunité de la réflexion, de la prudence et de la sagesse. Elle apparaît comme la meilleure réponse à l'urgence.

Sur le plan individuel, la lenteur se présente comme une source d'efficacité qualitative permettant de garder le contrôle sur une situation critique. Dans l'urgence, le sujet va solliciter son cerveau reptilien, il réduit son champ d'action à l'attaque ou la défense et limite sa marge de manœuvre. La lenteur « efficace » offre un espace-temps permettant à l'individu de se connecter à son cerveau cortical, il peut alors réfléchir, analyser et proposer des solutions plus pertinentes. Plutôt que d'essayer d'atteindre une vitesse maximale d'exécution pour tendre vers la performance, le gestionnaire (du public et du privé) devrait s'inspirer des urgentistes, des chirurgiens, des pompiers, etc. qui ont cette capacité à modérer leurs actions sous le stress de l'urgence pour réaliser le geste juste. La lenteur « efficace » consiste à savoir identifier une situation critique, le poids de l'action n'est pas le même devant une menace qui engage la pérennité de l'organisation, ou sous la contrainte d'un ultimatum imposé par la structure. Elle s'appuie également sur le développement de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle de l'agent, pouvant ainsi lui permettre de rester en contrôle malgré le stress de la situation. Le développement du sens de l'anticipation redéfinit le rapport au temps

du collaborateur, il s'apparente davantage à une variable plutôt qu'à une contrainte. La lenteur est également un vecteur de sens. La dynamique de la société contemporaine conditionne les individus pour qu'ils soient performants au service d'une cause extérieure, le rapport à soi-même n'est nullement valorisé et les sujets ne prennent plus le temps d'écouter leurs propres besoins. Une certaine forme de lenteur au travail procure pourtant une vision à long terme permettant de construire des projets d'envergure, de ralentir au bon moment pour prendre le temps de se concentrer, d'adapter son rythme à la tâche et lui accorder un temps approprié, prendre le temps de la créativité, de la réflexion, d'une pause pour laisser son cerveau se ressourcer, etc. La lenteur donne une perspective à l'action qui devient vectrice de sens pour l'individu. Celui-ci peut prendre le recul nécessaire pour analyser et réfléchir à ses gestes et les accorder avec ses convictions profondes. La spirale épanouissante de l'employabilité soutient cette approche *slow* : en développant le sentiment d'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle, l'organisation réduit l'empreinte du stress et libère une marge de réflexion et d'analyse plus importante chez ses membres. La lenteur concourt ainsi à l'efficacité de l'individu, mais également à celle de l'entité.

Le *slow management* ne consiste pas à se détourner du court terme pour bâtir une organisation permettant au collaborateur de se recentrer sur lui-même. La philosophie de cette approche consiste à remplacer le « plus » par le « mieux ». Il s'agit de miser sur le qualitatif pour être efficace, de faire appel aux qualités de réflexion et d'analyse des membres de la structure. L'organisation mise sur la sagesse de ses collaborateurs, elle favorise les rapports humains et le travail en équipe. Contrairement à la rapidité qui impose une prise de risque permanente, le *slow management* tend à minimiser celui-ci. L'imprévu et l'inconnu qui caractérisent le risque sont bien souvent à rattacher au culte de la vitesse qui pousse à la précipitation dans l'action.

Selon Bornarel et Virgili (2018), dans un système sur-rationnel, l'action prime sur la recherche de raisons pour l'éclairer. Cette prédisposition pour l'action immédiate concourt à l'irrationalité dans la mesure où elle repose sur une recherche d'informations sous-optimale. Selon les auteurs, les situations d'urgence soutiennent ce besoin d'agir précipité afin de satisfaire la tranquillité d'esprit et conduisent à des comportements sur-rationnels puisque de nombreuses décisions prises n'auraient pas dues l'être. Une approche plus lente permet aussi de gérer le risque et d'éviter les effets boule de neige. Elle favorise le recueil d'informations essentielles à l'anticipation et laisse le temps de l'analyse et de l'interaction sociale favorisant une action efficace. En somme, elle réduit le risque de la prise de risque. Le *slow management* invite à réinventer l'organisation du travail, il s'appuie sur l'interaction, la coopération et le bien-être des collaborateurs. La lenteur facilite l'émancipation de la pression du « toujours plus » et concourt à l'essor de l'autonomie, de la créativité et de la responsabilisation de l'individu. En ce sens, le *slow management* peut favoriser l'aplanissement d'une pyramide

hiérarchique encore trop paralysante dans le secteur public et permet de replacer l'agent au cœur du système.

Bien qu'étant en quête d'efficacité, la fonction publique territoriale ne semble pas contrainte aux impératifs de la rapidité. Pourquoi chercher plus de flexibilité et plus de réactivité au risque de se perdre, quand une approche plus *slow* permettrait d'allier efficacité et conscience de soi ? L'hybridation de la fonction publique ne peut se faire sans tenir compte des spécificités du contexte et une prise de recul vis-à-vis des concepts mobilisés. Au regard des spécificités du secteur public, le *slow* management offre une alternative intéressante pour tendre vers la performance.

3. Les implications de la recherche

Les apports des démarches quantitative et qualitative ouvrent la voie aux implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude.

3.1 Les implications managériales

Dans le cadre du Nouveau Management Public, les collectivités territoriales évoluent dans un contexte de plus en plus contraint, où les ressources humaines et leur gestion sont envisagées comme des leviers d'action, sources de performance organisationnelle. Ce travail souligne l'impérieuse nécessité de fidéliser les agents employables, établit le rôle médiateur du sentiment d'efficacité personnelle et caractérise la nature de ce phénomène. Il révèle la prééminence du manager de proximité dans l'équilibre des relations entre ces concepts et le caractère indirect de la fidélité organisationnelle qui en découle. Le besoin d'échanger pour apprendre à se connaître et à se reconnaître est également mis en avant. À la suite des résultats dégagés via nos analyses, nous sommes en mesure de proposer deux types de contributions managériales.

- Le baromètre du dévouement.

La première contribution est d'ordre individuel. Elle considère l'importance du supérieur hiérarchique direct dans le processus de fidélisation des agents employables. Ce dernier écoute, dialogue, accompagne, valorise, etc. En agissant comme un « coach » auprès de ses agents, il peut déclencher des processus de réflexion et de remise en cause chez ces derniers (Poilpot-Rocaboy et Charpentier, 2010). Le manager de proximité s'investit humainement, en amorçant une relation basée sur la confiance et le respect. Il favorise ainsi le développement de l'employabilité de ses agents et suscite un engagement affectif, dans le but de tendre vers la performance. Cependant, y parvient-il ? Comment mesurer la portée de son investissement ? Comment connaître les ajustements à opérer ? Quel agent est fidèle et quel agent ne l'est pas ? Autant de questions qui animent les managers territoriaux et auxquelles il convient d'apporter des réponses. Pour ce faire, nous proposons un baromètre du dévouement. Ce dernier examine le caractère émotionnel de la fidélité organisationnelle à travers trois grandes dimensions, la proximité, l'émotivité et l'efficacité (PEE). Il est constitué de 16 items, établis à partir de l'échelle de mesure de Peretti et Swalhi (2007), adaptée dans cette étude. Les finalités de ce baromètre sont d'une part de fournir aux collectivités des informations détaillées sur l'opinion et le ressenti des agents en matière de dévouement et d'autre part, d'identifier les points de tension. Ce baromètre se présente alors comme un instrument de pilotage en termes de gestion des ressources humaines, permettant d'envisager des actions correctrices ciblées. Les facteurs clés de réussite dans l'utilisation de l'outil sont : une transparence totale dans toutes les

étapes du processus, la communication des résultats auprès des agents à travers un rapport soigné et clair, la garantie de l'anonymat et de la confidentialité dans la mesure où le baromètre touche à « l'intimité professionnelle » des individus. L'outil est présenté dans le schéma suivant.

Schéma n° 47 : Le baromètre du dévouement

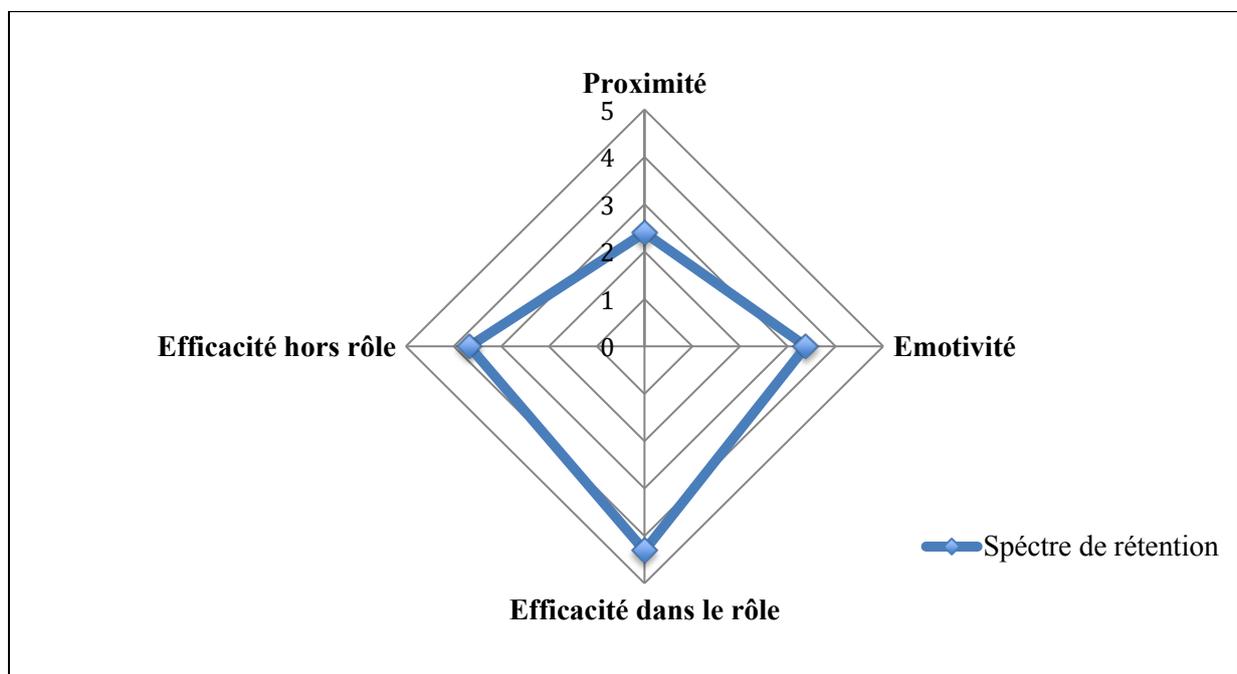
BAROMÈTRE DU DÉVOUEMENT							
<i>Dimensions</i>	<i>Items</i>	<i>Pas du tout d'accord (0-20%) 1</i>	<i>Plutôt pas d'accord (21- 40%) 2</i>	<i>Ni d'accord, ni pas d'accord (41-60%) 3</i>	<i>Plutôt d'accord (61-80%) 4</i>	<i>Tout à fait d'accord (81- 100%) 5</i>	<i>Moyennes par dimension</i>
Proximité	J'ai cherché à lire les offres d'emploi.						Moyenne
	J'ai parlé avec des amis ou des proches des pistes possibles de travail.						
	J'ai préparé, j'ai mis à jour mon CV.						
	J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires des pistes de travail potentielles.						
Émotivité	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette collectivité.						Moyenne
	Je ressens les problèmes de cette collectivité comme les miens.						
	Cette collectivité a une grande signification pour moi.						
	Cette collectivité mérite ma loyauté.						

Efficacité	Efficacité dans le rôle	Je m'acquitte convenablement des tâches qui m'ont été confiées.						Moyenne
		Je remplis les responsabilités indiquées dans la description de ma fonction.						
		J'accomplis les tâches que l'on attend de moi.						
		Je satisfais aux exigences formelles de performance prescrites pour ce poste,						
		Je m'engage dans des activités qui influent directement sur l'évaluation de ma performance.						
	Efficacité hors rôle	J'aide à accroître la productivité des autres agents.						Moyenne
		J'aide ceux qui ont de lourdes charges de travail.						
		J'aide les personnes qui ont été absentes.						

Source propre.

Le baromètre du dévouement peut être pratiqué à l'échelle de l'individu, de l'équipe, du service, de la direction ou de l'organisation. Il s'agit d'administrer l'outil auprès d'un échantillon et de déterminer la moyenne de chacune des dimensions. L'ensemble des moyennes permet alors d'établir un spectre de rétention. Ce dernier présente le degré d'intensité de l'échantillon pour chacune des dimensions et permet ainsi d'envisager les mesures correctrices à mettre en place pour favoriser le développement des agents. Nous avons déterminé le spectre de rétention pour l'échantillon de cette étude.

Schéma n° 48 : Le spectre de rétention du Conseil Départemental de la Haute-Corse



Source propre.

Le spectre de rétention laisse entrevoir de bons scores sur les dimensions émotionnelle et efficacité (dans le rôle et hors rôle). Cette tendance est en adéquation avec les apports des entretiens semi-directifs et souligne l'importance de la dimension affective au sein des rapports entre le manager de proximité et l'agent. Elle révèle son impact sur l'efficacité du collaborateur. Lorsque l'agent entretient une relation professionnelle affective, il semble être plus efficace. Le spectre de rétention offre cependant un score relativement faible sur la dimension proximité : cette dernière matérialise la relation entre l'agent et la collectivité et semble confirmer le caractère indirect de la fidélité organisationnelle. Cet outil doit être mis à l'épreuve de la pratique afin d'affiner son utilisation.

- L'atelier de pollinisation

La seconde contribution est d'ordre organisationnel. Les collectivités territoriales doivent encourager le manager de proximité dans ses fonctions. Il est la pièce maîtresse du processus de fidélisation des collaborateurs employables. À ce titre, la démarche qualitative révèle la volonté de ces derniers de renforcer les échanges pour favoriser la pollinisation des connaissances, l'émergence de réseaux formels et informels et plus largement les relations humaines. Pour ce faire, nous proposons l'introduction d'ateliers de co-développement au sein de la fonction publique territoriale. Le co-développement est un concept suggérant l'entraide et la formation mutuelle, afin de tendre vers la performance. Ces ateliers permettent de capitaliser et mutualiser les pratiques, ce qui favorise la mutualisation des ressources et des compétences encouragées par le Nouveau Management Public. Ils augmentent le niveau général de l'organisation en entretenant une dynamique apprenante et favorisent l'unification et la cohérence des pratiques managériales. Les ateliers de co-développement assurent la modélisation du progrès et explicitent les singularités liées à la culture de l'organisation. Ils permettent la transmission des bonnes pratiques aux nouveaux arrivants et créent des liens entre les agents, à travers les réseaux, l'entraide, la solidarité et les alliances de travail. Ces ateliers favorisent la confiance et le respect mutuel, qui sont source de fidélité. Ils encouragent la transmission de l'information et l'expression des connaissances essentielles à l'innovation et au progrès (Bidan et Dherment-Férère, 2009). Le développement de cet instrument au sein des collectivités territoriales sert le rapprochement des tendances issues du Nouveau Management Public et les attentes des managers de proximité.

De nombreux freins peuvent venir entraver cette démarche spontanée d'échange, l'organisation doit par conséquent institutionnaliser cette pratique pour asseoir sa régularité. Notre étude propose alors un prototype d'atelier de co-développement, adapté aux spécificités de la fonction publique territoriale. Ce dernier est élaboré à partir des modèles proposés par le cabinet de conseil Orygin⁷, en combinant les apports d'ateliers d'excadrage et d'échange des pratiques. Il respecte les principes pédagogiques nécessaires à la tenue de ce type d'atelier, en l'occurrence des séquences interactives, mobilisant le retour d'expérience et l'échange entre participants pour développer l'employabilité de chacun en s'appuyant sur une dynamique apprenante et solidaire. Il s'appuie sur des séances courtes, où l'on apprend de soi et des autres à partir de cas concrets et

⁷ Orygin coaching est un cabinet spécialisé en coaching d'équipe et dynamique de groupe.
<https://www.orygin.fr/coaching-equipe/>

d'expériences réelles. Il est tourné vers l'action et centré sur des objectifs de progrès personnels. L'atelier de co-développement proposé dans ce travail permet à l'équipe (ou à l'individu) de sortir de son cadre et de trouver de nouvelles options sur un problème concret à travers la mise en commun des meilleures pratiques. Cet atelier s'appuie sur le protocole 2RB2R (cf. schéma n° 49). Les participants sont invités à travailler en petits groupes de 5 à 8 sur des cas concrets issus de leurs activités respectives. Le groupe enrichit sa réflexion sur la base de feedbacks positifs et d'échanges de pratiques. Chaque participant « butine » et repart avec de nouvelles pistes de solutions (il pollinise), provenant de pratiques ayant fait leurs preuves ailleurs. La construction de la séance est présentée dans le schéma suivant.

Schéma n° 49 : Le protocole 2RB2R

<p>R</p>	<p>Réflexion : Le demandeur élabore une réflexion sur son cas à voix haute, dans le but d'avancer sur son objectif.</p>	<p>10'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe demandeuse réfléchit sur un cas à voix haute, elle travaille sur elle-même en profitant de ce temps pour chercher des solutions à son cas. - Elle exprime directement ses objectifs et les options qu'elle envisage. - Chaque participant est très actif, il note les éléments qui lui plaisent dans ce qu'il entend et les options qu'il aimerait suggérer à l'équipe au regard de leurs pratiques.
<p>R</p>	<p>Recommandations : Le groupe propose des solutions sur la base de ses propres pratiques.</p>	<p>10'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un tour de table de feedback positif est réalisé. - Chaque participant propose une solution simple sur les bases de ses propres pratiques (détail du processus, dans quelle situation l'ai-je appliqué récemment ? Quels résultats cela a provoqué ? Pour quels bénéfices ?).
<p>B</p>	<p>Brainstorming : Le groupe cherche à enrichir la pratique.</p>	<p>15'</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le demandeur interroge les participants pour définir avec plus de précision ce qui est fait et comment c'est fait. Ils essaient ensemble de repérer et d'affiner tous les bénéfices induits par cette pratique (pour l'intéressé, pour ses pairs, pour les collaborateurs, pour l'organisation, etc.).

			- Ils essaient de déterminer ensemble le mode opératoire et les conditions de réussite de cette pratique pour le demandeur.
R	Reconstruction : Le demandeur reconstruit sa réflexion en sélectionnant des idées.	5'	Après avoir pris du recul sur son cas, l'équipe reconstruit sa réflexion sur la base des nouvelles suggestions que diriez-vous maintenant ? Comment faites-vous la sélection dans tout ça ? Que faire autrement la prochaine fois ? etc.).
R	Réalisation : Chacun présente ce qu'il retient pour soi et dans quelle mesure il pense pouvoir l'appliquer.	5'	- Le demandeur choisit les applications pratiques qu'il décide de retenir et annonce les étapes à mettre en place. - Chacun des participants expose ce qu'il retient pour soi de cet échange, dans quelles situations il pense pouvoir s'en inspirer et sur quel point d'application immédiat il pense s'engager.

Source propre.

L'atelier de pollinisation offre un outil source d'employabilité et de fidélité organisationnelle, qui apparaît novateur dans le cadre de la fonction publique territoriale. Le baromètre du dévouement permet de matérialiser l'impact des actions du manager de proximité et de déterminer le spectre de rétention de l'organisation. Ces éléments contribuent alors au « magnétisme⁸ » (tant interne qu'externe) des collectivités territoriales en encourageant l'autonomie, la collaboration, la valorisation et l'importance de la qualité pour tendre vers la performance du secteur public.

⁸ Ce terme est inspiré du concept d'hôpital magnétique présenté par Brunelle (2009).

3.2 Les implications théoriques

D'un point de vue théorique, ce travail élargit le champ d'étude de l'employabilité en ajoutant une dimension cognitive. Il enrichit également le concept de fidélité organisationnelle en précisant les processus sous-jacents dans la fonction publique territoriale.

L'approche contemporaine de l'employabilité a rendu ce concept dynamique (Gazier, 1999, 2012 ; Saint-Germes, 2008 ; Zgoulli, 2014). Pour être employable, l'individu doit disposer d'un ensemble d'attributs personnels et professionnels qui garantissent son adaptabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Cette configuration conduit à une investigation multidimensionnelle, au sein de laquelle ce travail souligne l'aspect cognitif de l'employabilité. La majorité des travaux de recherche examinent l'employabilité dans une conception behavioriste, or la théorie sociocognitive mobilisée offre un cadre adéquat pour étudier le développement de l'employabilité selon une approche cognitive et concède ainsi une nouvelle dimension de recherche sur ce concept. L'approche par les ressources de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2005 et 2006) considère les compétences des collaborateurs comme des actifs pour l'organisation qu'il convient d'entretenir et d'accroître. Cette dernière facilite l'étude de la relation entre le développement de l'employabilité et la fidélité organisationnelle, en permettant l'analyse des interactions entre l'environnement, l'individu et son comportement. La mise en exergue du sentiment d'efficacité personnelle comme variable médiatrice accentue le caractère proactif du collaborateur et renforce la perspective cognitive de la relation.

L'architecture méthodologique adoptée concourt à faire ressortir les processus sous-jacents de l'objet de recherche. La démarche qualitative réalisée en aval de la démarche quantitative favorise la compréhension de la problématique en permettant l'exploration des systèmes de représentation et des pratiques sociales qui ne peuvent être appréhendés lors de l'administration d'un questionnaire. Elle contribue également à vérifier la cohérence des réponses à un questionnaire et à mieux interpréter les résultats de l'analyse statistique. En étudiant la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale, cette recherche enrichit les travaux de Peretti et Swalhi (2007). Selon les auteurs, l'attachement affectif est un élément fondamental du concept. Les résultats confirment l'importance de cette dimension et soulignent le caractère indirect de la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale, en révélant le rôle central du manager de proximité dans le processus de fidélisation des agents territoriaux. Ce travail présente la relation entre l'agent et son manager de proximité comme le fil conducteur de la fidélité organisationnelle. Ces

précisions ouvrent alors de nouvelles perspectives de recherche, en réaffirmant la dimension proactive de l'individu et l'approche cognitive de ce travail.

3.3 Les implications méthodologiques

Sur le plan méthodologique, cette recherche offre une double contribution. La première est liée à la combinaison des méthodes de recherche. La seconde est relative à l'enrichissement d'instruments de mesure.

Ce travail présente l'avantage d'allier les méthodologies qualitative et quantitative, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'étendue et de la complexité des phénomènes étudiés. Les modalités d'agencement au sein d'une même recherche sont innombrables : la plus utilisée étant la mise en œuvre d'une analyse qualitative préalable à l'évaluation quantitative. Dans ce travail, nous avons opté pour une triangulation, avec un design explicatif au sens de Creswell et al., (2003). Les données qualitatives viennent approfondir et expliquer plus en détail les premiers résultats quantitatifs. Cette articulation est permise par la richesse de la littérature sur les concepts étudiés ; celle-ci nous ouvre la possibilité de réaliser l'analyse qualitative en aval de la démarche quantitative, favorisant ainsi une meilleure compréhension et spécification de l'objet de recherche. Dans un premier temps, la démarche quantitative teste et vérifie les hypothèses émises à partir de la revue de littérature, en s'appuyant sur des échelles de mesures existantes. Les résultats de la partie quantitative permettent de valider l'ensemble des hypothèses émises dans cette étude. Dans un second temps, la démarche qualitative vient préciser et comprendre la complexité de l'objet de recherche. L'étude de concepts traditionnellement rattachés à la sphère privée, dans le secteur public, impose de mettre en lumière les processus sous-jacents de l'objet de recherche afin d'en saisir la complexité. Les résultats de la démarche qualitative soulignent notamment le rôle clef du manager de proximité dans le processus de fidélisation des agents employables, et le caractère indirect de la fidélité organisationnelle. Cet enrichissement du modèle grâce à la démarche qualitative en aval ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche et justifie la méthodologie retenue, dans la mesure où la démarche quantitative ne saurait faire ressortir ces éléments. L'approche multifocale adoptée constitue également un atout pour le chercheur. Elle offre une analyse à 360°, favorisant l'étude de l'objet de recherche sous plusieurs angles et permettant de saisir la réalité dans son ensemble. Elle encourage également le recours aux méthodes mixtes, qui apparaissent essentielles pour révéler la complexité et la multi-dimensionnalité des phénomènes étudiés en gestion.

Cette recherche contribue à l'enrichissement d'instruments de mesure existants. Selon Igalens et Roussel (1998), la mesure des phénomènes est indispensable au gestionnaire et au chercheur en ressources humaines. Dans cette perspective, plusieurs échelles de mesure ont été mobilisées afin de répondre à la problématique de cette recherche. Ces échelles ont notamment été testées dans un contexte nouveau à notre connaissance : la fonction publique territoriale.

L'échelle du sentiment d'employabilité de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) est solidement ancrée et validée dans la littérature (Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Zgoulli et Swalhi, 2016 ; De Vos, De Hauw et Van Der Heijden, 2011). Malgré l'abandon de la dimension Esprit collectif, l'échelle est validée dans ce travail et présente des qualités de mesures satisfaisantes ; son utilisation ultérieure dans un contexte similaire peut donc être envisagée.

Le sentiment d'efficacité personnelle est mesuré à partir des échelles de Jerusalem et Schwarzer (1992) (auto-efficacité générale) et de Sherer et al. (1982), adaptée par Edey Gamassou (2006) (auto-efficacité professionnelle). Ces échelles sont également largement mobilisées dans la littérature en sciences de gestion (Garner et Laroche, 2016 ; Edey Gamassou, 2006 ; Garner, 2017 ; Roger et Othmane, 2013). Cette recherche fut l'occasion de valider une nouvelle fois ces échelles mais dans un nouveau contexte, celui de l'organisation publique.

Enfin, la fidélité organisationnelle est mesurée à travers l'échelle de Peretti et Swalhi (2007). Cette échelle semble très peu utilisée dans la littérature. Ce travail offre alors l'occasion de la valider à nouveau, au sein d'un terrain spécifique. La fiabilité de cohérence interne et la validité convergente pour la dimension faible propension à rechercher un emploi ne sont pas vérifiées dans cette étude. Deux raisons semblent pouvoir expliquer ce constat. Tout d'abord le contexte particulier de la fonction publique territoriale et notamment sa pression hiérarchique très marquée peuvent peser sur les répondants et ainsi altérer la qualité des retours. De plus, certains items pourraient être inappropriés au contexte d'étude et/ou porter à confusion. « *Je m'engage dans des activités qui influencent directement sur l'évaluation de ma performance* » : cet item peut apparaître inapproprié dans la mesure où l'idée de performance reste encore relativement éloignée du secteur public (cet item a été abandonné), « *je reste après l'heure pour finir mon travail* » peut laisser entendre que l'agent est en retard et dépassé par son activité.

Conclusion

Ce dernier chapitre ouvre une réflexion sur les apports des démarches quantitative et qualitative et nourrit les implications managériales théoriques et méthodologiques de cette recherche.

La discussion générale mobilise les résultats des démarches quantitative et qualitative pour établir et caractériser les relations entre le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Elle présente l'association entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle comme un vecteur de sens pour l'individu et une condition essentielle de la fidélité de celui-ci. Enfin, elle interroge la pertinence de l'injonction à la rapidité proposée par le courant du Nouveau Management Public et présente le *slow* management comme une alternative plus efficace pour tendre vers l'hybridation du secteur public.

Ce travail offre des implications managériales individuelles et organisationnelles. Sur le plan individuel, il propose un baromètre du « dévouement » à destination des supérieurs hiérarchiques de la fonction publique territoriale. Cet outil permet d'établir un spectre de rétention à l'échelle de l'individu, d'un groupe d'individus ou de l'organisation. La Contribution organisationnelle propose un modèle d'atelier de co-développement spécifique à la fonction publique territoriale. Celui-ci permet de capitaliser et de mutualiser les pratiques de l'organisation, ce qui favorise la mutualisation des ressources et des compétences encouragées par le NMP. Ces éléments contribuent alors au « magnétisme » de l'organisation publique.

Sur le plan théorique, la plupart des études portant sur le développement de l'employabilité considèrent le comportement du collaborateur comme le résultat des stimuli de son environnement. L'approche cognitive de cette étude souligne le caractère proactif de l'individu et considère le comportement de ce dernier comme le fruit de ses perceptions et interprétations et plus largement comme l'expression de son expérience de vie.

Sur le plan méthodologique, l'originalité de ce travail se situe dans l'articulation des démarches quantitative et qualitative. La plupart des travaux réalisent une analyse qualitative exploratoire afin de préciser les concepts et de formaliser les hypothèses. Cette démarche est essentielle lorsque les concepts sont nouveaux et mal identifiés dans la littérature. La démarche qualitative réalisée en aval de l'enquête quantitative vise alors à comprendre les systèmes de représentations et les pratiques sociales qui ne peuvent être appréhendés lors de

la diffusion d'un questionnaire. Le choix de l'approche multifocale justifie également cette démarche et offre à travers une vision globale une meilleure perception du contexte et des processus sous-jacents de l'objet de recherche.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

La partie empirique de ce travail a permis de tester et vérifier, ainsi que préciser et comprendre la relation entre le sentiment d'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle.

Le chapitre 4 présente les spécificités de la fonction publique territoriale et les caractéristiques du terrain d'étude. Les conséquences de la loi NOTRe sur l'organisation publique territoriale de la Corse nous ont conduits à réaliser ce travail au sein du Conseil Départemental de la Haute-Corse. Ce chapitre expose également les choix épistémologiques et méthodologiques. La démarche méthodologique retenue est une triangulation, avec un design explicatif au sens de Creswell et al. (2003). La démarche quantitative permet dans un premier temps de tester et vérifier les hypothèses auprès des collaborateurs. La démarche qualitative offre dans un second temps une meilleure appréhension du phénomène étudié. Réalisée auprès des supérieurs hiérarchiques, elle permet de tester la robustesse des résultats issus du traitement statistique.

Le chapitre 5 précise les traitements réalisés lors des phases quantitative et qualitative : il présente les résultats des différentes approches de ce travail. La démarche quantitative repose sur les modèles d'équation structurelle et permet de valider l'ensemble des hypothèses émises à partir de la revue de littérature. La démarche qualitative s'appuie sur une analyse de contenu thématique afin de révéler les processus sous-jacents de l'objet de recherche. L'articulation entre les démarches quantitative et qualitative est permise par la richesse de la littérature sur les concepts mobilisés et justifiée par la complexité du phénomène étudié.

Le chapitre 6 discute du résultat des démarches quantitative et qualitative et présente les implications théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail. La discussion générale précise les relations entre les concepts étudiés et laisse entrevoir des solutions pour les favoriser. Elle s'appuie sur les résultats de ce travail pour souligner l'importance du rapprochement entre l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle afin de basculer dans une spirale épanouissante de l'employabilité. Enfin, la discussion générale s'interroge sur l'approche du NMP pour faciliter l'hybridation du secteur public et propose notamment une démarche *slow*. Les implications managériales offrent deux outils : un baromètre du

dévouement à destination des supérieurs hiérarchiques directs et la création d'ateliers de pollinisation favorisant l'essor de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle des agents. Sur le plan théorique, la nouveauté de cette étude se trouve dans une conception cognitive du concept d'employabilité. Enfin, l'originalité méthodologique repose sur l'articulation des démarches quantitative et qualitative permise par la richesse de la littérature sur les concepts étudiés.

La partie empirique présente les résultats de ce travail et met en évidence les implications théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche. Elle souligne les apports du cheminement adopté et permet d'entrevoir les limites de l'étude. Ces précisions faciliteront alors les perspectives à donner à cette recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif que nous nous étions fixé était d'analyser le rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans le processus de fidélisation des collaborateurs employables. Même s'il subsiste certaines limites inhérentes aux choix effectués, nous pensons que cette recherche concourt à la compréhension du phénomène étudié. Il convient donc, au terme de cette thèse, d'en tirer les enseignements essentiels. Après avoir rappelé les principaux résultats et mis en évidence les contributions de cette étude, nous présenterons les limites majeures, ainsi que les nouvelles voies de recherche envisageables pour améliorer ce travail et le poursuivre.

1. Les principaux résultats

L'idée de performance est de plus en plus marquée au sein de la fonction publique territoriale. La création de la Collectivité Unique de Corse au 1^{er} janvier 2018 s'inscrit dans la logique du NMP. Afin de relever le challenge de « l'hybridation », le développement de l'employabilité et la fidélisation des agents employables semblent essentiels pour acquérir et/ou conserver les ressources nécessaires à la garantie d'un service public de qualité. **Les résultats de la démarche quantitative ont vérifié l'action positive du sentiment d'employabilité sur la fidélité organisationnelle des agents de la fonction publique territoriale, via le prisme du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle).**

L'essor du NMP pousse la sphère publique à « l'hyperoptimisation » de ses ressources. Cela implique d'analyser la complexité de l'objet d'étude à la lumière du secteur public pour en saisir les spécificités. **L'approche qualitative souligne notamment le rôle clef du manager, le caractère indirect de la fidélité organisationnelle et les interférences de la sphère politique sur la sphère administrative. Ces éléments doivent permettre aux collectivités d'adapter leurs pratiques, afin d'assurer une mission de service public de plus en plus empreinte du spectre privé.**

2. Les apports de la recherche

Dans chaque recherche, le caractère novateur et donc le progrès des connaissances, est fondamental (Evrard et al., 2003). Selon Igalens et Roussel (1998), une « bonne » recherche en gestion des ressources humaines doit répondre à cinq catégories d'objectifs :

- Tester une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ scientifique intéressant la gestion des ressources humaines.
- Élargir des résultats de recherches antérieures.
- Proposer une revue de littérature, un état de l'art ou des méta-analyses.
- Créer un instrument de mesure.
- Résoudre un problème que se pose un directeur des ressources humaines ou un cadre opérationnel concernant la gestion des ressources humaines.

Nous rappellerons les principales contributions de cette thèse en révélant en quoi elles ont répondu aux cinq objectifs de la recherche en gestion des ressources humaines.

« Tester une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ scientifique intéressant la gestion des ressources humaines. »

La gestion des ressources humaines se développe lorsque le chercheur vient greffer sur cette dernière les contributions de nombreuses sciences. En mobilisant la théorie sociocognitive dans cette étude, nous avons offert une nouvelle perspective à la gestion des ressources humaines. Cette théorie fut développée en psychologie par Bandura (1986). Elle connut des applications dans des domaines très divers tels que le sport, l'éducation ou encore la santé. Désormais, elle prolifère également dans le champ de la gestion, à travers la gestion des ressources humaines. Elle permet d'aborder des concepts tels que l'employabilité, ou encore la fidélité organisationnelle dans une approche cognitive, en soulignant le caractère proactif de chacun.

En mobilisant la théorie sociocognitive, ce travail présente le comportement comme le fruit des perceptions et des interprétations de l'individu, en interaction avec son environnement. Il souligne la principale limite de la théorie du capital humain, qui est de concevoir la rationalité totale des acteurs dans une approche purement économique (calcul coûts/bénéfices) et propose une alternative enrichissante à travers l'approche basée sur les ressources. Le

développement de l'employabilité apparaît ainsi comme une source de ressources et compétences, guidée par les perceptions et interprétations de l'individu pour répondre aux défis environnementaux.

« Élargir des résultats de recherches antérieures. »

Nous avons élargi la thématique de l'employabilité par le recours à la théorie sociocognitive. La plupart des travaux de recherche abordent l'employabilité dans une conception behavioriste, en tentant de déterminer les pratiques essentielles à son développement (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012 ; Zgoulli et al. 2016 ; Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Hategekimana, 2004). La théorie sociocognitive constitue un cadre idoine pour étudier le développement de l'employabilité selon une approche cognitive et offrir de nouvelles perspectives de recherche permettant de saisir les tenants et les aboutissants de ce concept. Elle légitime la relation entre le développement de l'employabilité et la fidélité organisationnelle, à travers l'étude des interactions entre l'environnement, l'individu et son comportement.

La mobilisation du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) précise le caractère proactif du collaborateur et l'aspect cognitif de la relation entre le développement de l'employabilité et la fidélité organisationnelle.

L'architecture méthodologique contribue à faire ressortir les processus sous-jacents de l'objet de recherche, grâce à une démarche qualitative en aval de la démarche quantitative. Cette approche enrichit les travaux de Peretti et Swalhi (2007), en révélant le caractère indirect de la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale. Elle ouvre ainsi la voie à de nouvelles perspectives de recherche, en soulignant le rôle essentiel du manager de proximité dans le processus de fidélisation des agents territoriaux.

« Proposer une revue de littérature, un état de l'art ou des méta-analyses. »

Cette recherche propose une revue de littérature exhaustive des concepts étudiés. L'employabilité est abordée à partir de la cartographie de Mercier (2011), permettant de réaliser une revue de la littérature à partir de deux axes : interne/externe et individuel/collectif. Cet outil présente l'avantage de pouvoir facilement se situer au sein de ce concept

multidimensionnel. Le travail s'appuie sur les travaux de Van der Heijde et Van der Heijden (2005) et se positionne au sein de l'approche basée sur les ressources.

Cette thèse offre également une revue de littérature sur le sentiment d'efficacité personnelle. Le modèle de réciprocité causale triadique (Bandura, 2010) facilite l'introduction de ce concept au sein du champ des ressources humaines. L'étude du sentiment d'efficacité personnelle met en évidence le caractère proactif de l'individu et favorise une approche cognitive de l'employabilité et de la fidélité organisationnelle.

Enfin, la fidélité organisationnelle est étudiée à travers des travaux de Swalhi et Peretti (2007). Cette approche est construite à partir d'une combinaison d'attitudes et de comportements hétérogènes. Elle souligne le caractère dynamique de l'individu en considérant la dimension affective de ce dernier.

Il convient également de souligner que la richesse de la littérature sur les concepts exploités a permis l'utilisation d'une démarche par triangulation, avec un design explicatif au sens de Creswell et al. (2003). Cette dernière a notamment facilité l'étude de la complexité de l'objet de recherche et mis en évidence certains phénomènes sous-jacents qui n'auraient pu être perçus à partir de l'administration d'un simple questionnaire.

« Créer un instrument de mesure. »

Igalens et Roussel (1998) considèrent que la mesure des phénomènes est indispensable au gestionnaire des ressources humaines et au chercheur. Ce travail s'appuie sur des échelles de mesures identifiées dans la littérature (Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2006 ; Jerusalem et Schwarzer, 1992 ; Edey Gamassou, 2006 ; Peretti et Swalhi, 2007). Il ne crée pas d'instrument de mesure au sens strict du terme, néanmoins il mobilise ces outils dans un contexte inédit (hormis pour l'échelle d'Edey Gamassou, 2006) : la fonction publique territoriale. Les spécificités de cet environnement entraînent des ajustements et permettent l'enrichissement des échelles de mesure.

L'échelle mesurant le sentiment d'employabilité est constituée de cinq dimensions : l'expertise, l'équilibre, l'esprit collectif, l'anticipation et la flexibilité. Cependant, la fiabilité de cohérence (alpha de Cronbach : 0,65) ne permet pas de retenir la dimension Esprit collectif. La nature des items pourrait expliquer ce résultat : « *dans mon travail, je sais prendre des initiatives tout en partageant les responsabilités avec mes collègues* » ; « *je pense avoir de l'influence au sein de mon organisation* », ces derniers caractérisent l'esprit

d'initiative de l'individu. Le contexte territorial, fortement hiérarchisé, ne semble pas adapté à cette posture, ce qui pourrait expliquer des difficultés d'interprétation de la part des répondants. Afin de mobiliser cette échelle au sein de la fonction publique territoriale, il semble préférable d'abandonner cette dimension.

Contrairement aux autres instruments de mesure, l'échelle de fidélité organisationnelle semble très peu mobilisée dans la littérature en sciences de gestion. Ce travail permet alors de tester cet outil sur un nouvel échantillon et au sein d'un contexte particulier. L'échelle de la fidélité organisationnelle est constituée de cinq dimensions : la faible propension à rechercher un emploi, l'attachement affectif, la performance dans la tâche, l'altruisme, la conscience. La dimension Conscience n'a pas été retenue dans cette étude (alpha de Cronbach : 0,40), « *J'arrive à l'heure* » ; « *Je reste après l'heure pour finir mon travail* » sont des items mesurant la performance contextuelle, cependant leur interprétation peut être source de confusion et laisser entendre que l'agent est en retard ou dépassé par son travail. Ce constat ne semble pas inhérent à la fonction publique territoriale, aussi avons-nous opté pour l'abandon de cette dimension. Une analyse approfondie de l'échelle semble nécessaire pour reformuler les items et réintégrer cette dimension à l'instrument de mesure.

Les échelles de mesure mobilisées dans ce travail ont permis de vérifier les hypothèses émises lors de la revue de littérature. Malgré certaines limites, les échelles de mesures sollicitées présentent des qualités psychométriques suffisantes pour s'adapter aux spécificités de la fonction publique territoriale, il semble possible d'envisager une utilisation ultérieure dans un contexte similaire.

« Résoudre un problème que se pose un directeur des ressources humaines ou un cadre opérationnel concernant la gestion des ressources humaines. »

Selon Igalens et Roussel (1998), les implications managériales constituent le dernier objectif d'une recherche en gestion des ressources humaines. Ils garantissent que l'objet d'étude rencontre bien une préoccupation réelle du terrain. Cette étude propose ainsi deux instruments, afin de permettre aux collectivités territoriales de fidéliser les agents employables.

Le baromètre du dévouement proposé dans cette étude examine le caractère émotif de la fidélité organisationnelle, à travers la proximité, l'émotivité et l'efficacité (PÉE). Il interroge les perceptions des agents en termes de dévouement et révèle les points de tension. Cet

instrument, destiné aux managers territoriaux, apparaît comme un outil de pilotage en matière de gestion des ressources humaines et permet d'envisager des actions correctrices ciblées. Son amplitude s'étend de l'individu à l'organisation et détermine le spectre de rétention de l'échantillon analysé.

L'atelier de pollinisation est un concept proposant la collaboration et la formation mutuelle, comme source de performance. Ces ateliers permettent d'enrichir et de collectiviser les ressources et les compétences. Ils entraînent l'organisation dans une dynamique apprenante, et encouragent la fusion et la cohérence des pratiques managériales. L'atelier de pollinisation permet à l'équipe, ou à l'individu, de s'extraire de son cadre et d'entrevoir de nouvelles alternatives sur un problème concret à travers le partage des meilleures pratiques : pour ce faire il s'appuie sur le protocole 2RB2R. Le développement de cet instrument au sein des collectivités territoriales encourage le respect et la confiance mutuelle, il concilie les tendances issues du NMP avec les attentes des managers de proximité.

Ces éléments s'inscrivent dans le courant du NMP en contribuant à la performance du secteur public. Ils appuient l'autonomie, la collaboration, la valorisation et la qualité afin de renforcer l'attractivité (interne et externe) de la fonction publique territoriale.

3 les limites

Ce travail présente des apports théoriques, méthodologiques et managériaux. Néanmoins il comporte certaines limites qui ouvriront sur de nouvelles perspectives de recherches.

3.1 Les limites théoriques

Les principales limites théoriques de cette étude invitent à prendre du recul par rapport aux concepts mobilisés.

Le développement de l'employabilité s'inscrit dans une démarche d'épanouissement et d'autonomie, offrant des espaces de choix et de liberté à l'individu. Il peut également constituer une pression (Tiffon et al., 2017), source d'anxiété et de stress pour le collaborateur. Le fait et la responsabilité de choisir peuvent être anxiogènes et déstabilisants pour certaines personnes. Le développement de l'employabilité devrait s'accompagner de la recherche d'un équilibre entre contrôle et autonomie. L'association de l'employabilité et du sentiment d'efficacité personnelle offre un point de congruence considérant les intérêts individuels, organisationnels et sociaux.

Selon Triandis (1995), le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1997) a été construit et étudié presque exclusivement dans des contextes occidentaux. Cependant, cette conception du « soi » n'est pas forcément universelle. Markus et Kitayama (1991) proposent que les phénomènes personnels puissent prendre une forme différente selon la relation culturellement influencée de « soi » avec les autres. Selon Kim et al. (1994), les cultures individualistes (occidentales) mettent principalement l'accent sur la conscience « je », l'indépendance, l'initiative individuelle et le droit à la vie privée ; en revanche, les cultures collectivistes (orientales) ont tendance à mettre l'accent sur la conscience « nous », l'identité collective, la solidarité de groupe et le devoir. Les croyances d'auto-efficacité semblent être influencées par des dimensions culturelles comme l'individualisme et le collectivisme (Klassen, 2008). D'après Klassen (2008), le concept d'efficacité « collective » peut, dans une certaine mesure, remplacer le sentiment d'efficacité personnelle dans certains contextes culturels, ce qui pourrait conduire certains individus à guider leur comportement en fonction de leurs croyances d'efficacité « collective ». Ce travail reste ancré dans l'approche occidentale et ne tient pas suffisamment compte de l'influence culturelle du contexte d'étude sur la représentation de l'auto-efficacité.

Enfin, ce travail a tendance à considérer la recherche de la fidélité organisationnelle des collaborateurs comme étant une situation optimale pour l'entité. Il faut souligner qu'un certain

taux de roulement peut être positif pour l'organisation. Le turn-over favorise l'apparition de nouvelles idées et la remise en question des méthodes traditionnelles et/ou obsolètes.

3.2 Les limites méthodologiques

Parmi l'ensemble des limites méthodologiques, nous pouvons en identifier trois principales.

La première concerne les résultats obtenus dans la phase quantitative. Ces derniers ne peuvent être généralisés, faute de validité externe. En effet, la non-représentativité de l'échantillon (n = 215) interdit toute généralisation. Bien que cet échantillon soit de taille importante, les résultats ne concernent que les collaborateurs du Conseil Départemental de Haute-Corse et ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la fonction publique territoriale. La nature de la population étudiée restreint la validité externe de notre étude. Selon Igalens et Roussel (1998), atteindre un haut niveau de validité externe dans le domaine de la GRH relève de l'exception, il convient néanmoins de maîtriser la question de la validité interne.

La seconde porte sur la nature perceptuelle des variables et des échelles de mesure mobilisées qui pourrait entraîner certains biais. Pour évaluer les comportements organisationnels, les chercheurs utilisent souvent des méthodes de notation par les répondants. Ces derniers se situent eux-mêmes sur l'échelle de mesure mobilisée (Javeau, 1992). Dans le cadre de ce travail, il fut demandé aux collaborateurs de situer sur une échelle ordinale de type Likert leur perception par rapport à des variables comme l'employabilité, le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle. Le problème posé par cette approche est celui de la subjectivité des répondants (Cerdin et Peretti, 2001). La démarche multifocale de ce travail vient cependant atténuer ce phénomène.

La troisième limite méthodologique de cette étude est relative au caractère statique de celle-ci. Effectivement les résultats obtenus correspondent à un instant T. Il semble préférable à l'avenir, de réaliser une analyse tenant compte du facteur temps dans l'étude de l'influence du sentiment d'employabilité sur la fidélité organisationnelle des collaborateurs.

3.3 Les limites managériales

La principale limite de ce travail est de ne pas avoir testé empiriquement les outils proposés. Confronter les instruments à la réalité du terrain permettrait de prendre du recul vis-à-vis de ces derniers, de s'assurer de leur adaptation aux spécificités de la fonction publique territoriale et de les affûter. Une étude longitudinale semble souhaitable pour pallier cette limite.

4 les perspectives

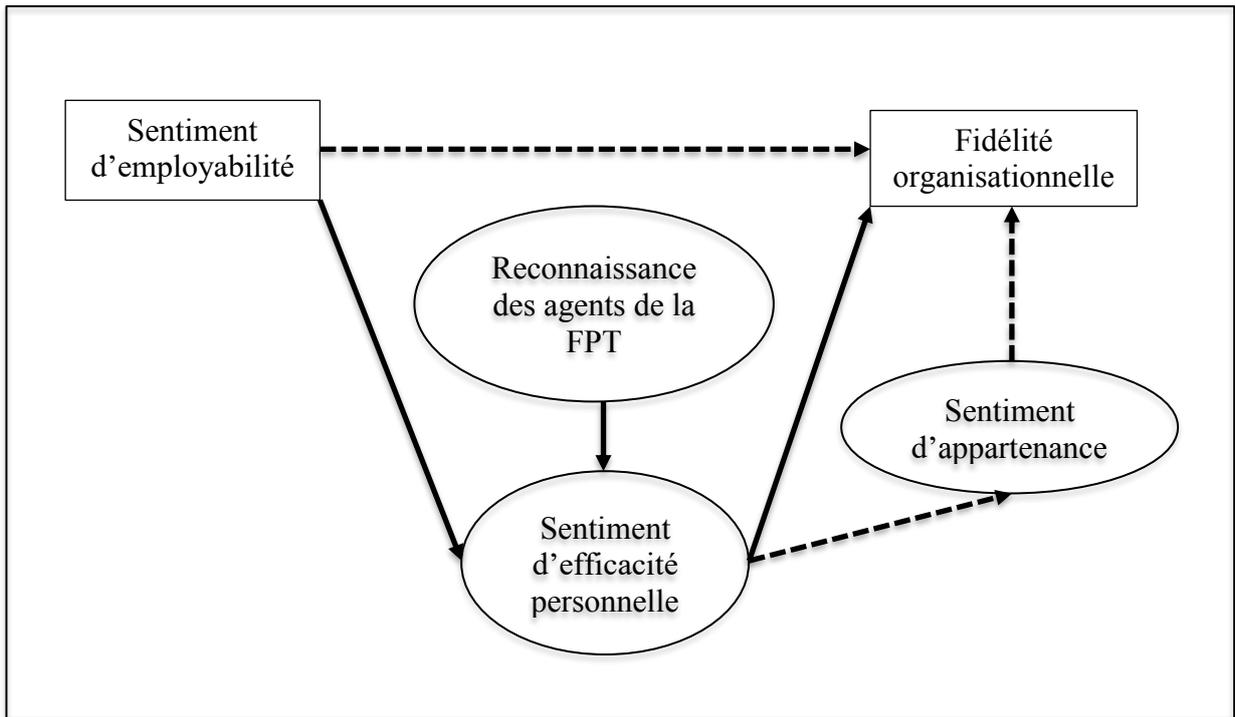
Comme nous l'avons évoqué précédemment, une approche longitudinale tant quantitative que qualitative offrirait une dimension temporelle essentielle pour accroître la perception du phénomène étudié. Elle favoriserait entre autres la compréhension du sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle) comme variable médiane de la relation entre le sentiment d'employabilité et la fidélité organisationnelle et permettrait de tester et d'améliorer les outils managériaux proposés dans cette étude.

Les limites de ce travail ont souligné l'importance de considérer l'influence culturelle sur les croyances d'auto-efficacité. Afin de remédier à ce manque, les recherches futures portant sur le sentiment d'efficacité personnelle devraient s'inscrire dans une approche interculturelle aidant à clarifier comment différentes pratiques culturelles façonnent les croyances d'efficacité personnelle et comment les croyances d'efficacité peuvent fonctionner à partir de la culture (Parajes, 2000). Selon Kassel (2008), la recherche interculturelle offre un moyen de développer une psychologie plus inclusive et universelle. Elle fournit une orientation et une compréhension pour ceux qui travaillent dans des contextes multiculturels.

L'échelle de mesure de la fidélité organisationnelle semble présenter quelques faiblesses. La dimension Conscience n'a pas été retenue dans ce travail car certains items peuvent porter à confusion. Il semble intéressant pour les recherches à venir de retravailler cet instrument suivant les étapes du paradigme de Churchill (1979) afin de réintégrer cette dimension à l'instrument de mesure.

Les résultats de ce travail suggèrent que le modèle proposé n'est pas exhaustif et mérite d'être enrichi. Les entretiens soulignent l'importance de l'accompagnement et de la valorisation dans le processus du développement de l'agent. L'impact des pratiques managériales sur le développement de l'employabilité suggère ainsi un effet modérateur de la reconnaissance des agents de la fonction publique territoriale (Brillet et Capdevielle, 2017) sur le sentiment d'efficacité personnelle (générale et professionnelle). Cette étude révèle également le caractère indirect de la fidélité organisationnelle au sein de la fonction publique territoriale. Cette dernière se manifeste par la reconnaissance de l'agent envers son supérieur hiérarchique, lorsque ce dernier est la source de son épanouissement. La relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et la fidélité organisationnelle semble conditionnée par un effet médiateur du sentiment d'appartenance. Il donne du sens aux actions du collaborateur et le rattache à un groupe, à une équipe.

Schéma n° 50 : Le modèle de recherche enrichi



Source propre.

BIBLIOGRAPHIE

Albertini, T. ; Bereni, D. et Luisi, G. (2017). « Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale », *Gestion et management public*, Vol. 5, n° 4, p. 41-60.

Allard-Poesi, F. et Marechal, C. (2003), « Construction de l'objet de la recherche », dans Thiétart R.-A. (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Allen, N.J et Meyer, J.P (1990). « Measurement antecedents of attractive continuance and normative commitment to the organization » *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p 1 - 18.

Allport, G.W. (1935). *Attitudes*, dans C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology*. Worcester, Mass : Clark University Press.

Alphonse-Tiloy, I. et Dubroeuq, A.F. (2013). « Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion », *@GRH*, n° 8, p. 43 - 65.

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*, Quadrige, Presse Universitaire de France.

Altman, B.W. et Post, J.E. (1996). « Beyond the social contract : An analysis of the executive view at twenty-five large companies », *DT Hall & Associates, The career is dead – long live the career*, p. 46 - 71.

Amar, A. et L. Berthier (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, 5.

Amato, S. ; Esposito-Vinzi, V. et Tenenhaus, M. (2004). « A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling », In *PLS Club*, HEC School of Management.

Andreani, J. et Conchon, F. (2005). « Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en Marketing », *Revue Française du Marketing* , ABI/INFORM Global.

Arnaud, S. ; Frimousse, S. et J.M. Peretti, (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management et Avenir*, n° 28, p. 294 - 314.

Arnsperger, C. (2001). « Idéal de solidarité ou mascarade », *La Revue Nouvelle*, p. 52-67.

Aucoin, P. (1990). « Administrative Reform in Public Management : Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums », *Governance : An International Journal of Policy and Administration*, vol. 3, n°2, p. 115-137.

Autissier, D. ; Bensebaa, F, et J.M. Moutot, (2012). *Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant*, stratégie et management, Dunod, Paris.

Autissier, D. ; Johnson, K. et J.M Moutot, (2014). « Change Digital, la conduite du changement pour et avec les technologies digitales », *Question(s) de Management*, n°7.

Autissier, D. et Giraud, L. (2013). « Uncovering the intellectual development of the journal of Organizational Change Management : a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011 », *Journal of Organizational Change Management*, Volume 26, Issue 2.

Autissier, D. et Moutot, J.M. (2013). *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, Dunod.

Autissier, D. et Moutot, J.M. (2015). *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*, Stratégies et management, Dunod, Paris.

Balambo, M.A. et Baz, J. (2014). « De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique ». *7^{ème} Edition du colloque international LOGISTIQUE*, Fès, Maroc.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action, a Social-cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*, New York : Freeman.

Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory of Personality, dans L. Pervin et O. John, *Handbook of Personality*. 2nd Ed., New York : Guilford.

Bandura, A. (2010). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*, Editions de Boeck.

Bandura, A. et Wood, R.E. (1989). « Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, p. 805 - 814.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Barjou, B. (1997). *Faites le point sur votre employabilité*, éditions d'organisation, Paris.

Barkatoolah, A. (2000). « Valider les acquis et les compétences en entreprises », *INSEP Consulting Editions*, Paris, p. 17-25.

Barney, J.B. (1991). « Firm resources and Sustain of Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99 - 120.

Baruel Bencherqui, D. et al. (2012). « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 92, p. 115-132.

Becker, G.S. (1964). *Human Capital*, New York : Columbia University Press.

Becker, H.S. (1960). « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66, p. 32 - 42.

Bellini et al. (2018). « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 107, p. 3-

Ben Hassen, N. et Hofaidhllaoui, M. (2012) « L'«employabilité» des collaborateurs : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 91, p. 129 - 150.

Bericler, M. (2009). « Des « Compétences d'Employabilité Durable » pour sécuriser les parcours professionnels des individus », *Projectics / Proyética / Projectique*, n° 3, p. 95 - 101.

Bezes, P. (2009). *Réinventer l'Etat ; les réformes de l'administration française (1962- 2008)*, PUF, Paris.

Bidan, M. et Dherment-Férère, I. (2009). « Les pôles de compétitivité comme leviers cognitifs de création de valeur : cas de I-TRANS et MER PACA », *Management & Avenir*, n° 25, p. 245-266.

Blanchet, A. et Gotman, A. (1992). « L'enquête et ses méthodes : l'entretien », Collection 128, Nathan.

Blau, G. (1993). « Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover », *Personnel Psychology*, vol. 4, n° 2, p. 113 - 330.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York : John Wiley et Sons, Inc.

Bodiguel, J. ; Garbar, C. et A. Supiot (2000). *Servir l'intérêt général. Droit du travail et fonction publique*, Paris, PUF.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Borman, W.C. et Motowildlo, S.J. (1997). « Task and contextual performance : the meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol.10, p. 99 - 109.

Bornarel, F. et Virgili, S. (2018) « Sur-rationalité et formes organisationnelles », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 14, p. 45-68.

Boulding, K.E. (1956). « General systems theory, the skeleton of science », *P.P. SCHODERBEK*, p. 7-15.

Bourdon, S. (2000). « L'analyse qualitative informatisée : logique des puces et quête de sens », *Recherches qualitatives*, vol. 21, p. 21 - 44.

Brief, A.P. et Motowildlo, S.J. (1986). « Prosocial Organizational Behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 11, p.710 - 725.

Brillet, F. et Capdevielle, M. (2017). « La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°120, p. 143-166.

Brunelle, Y. (2009). « Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un

où il fait bon se faire soigner », *Pratiques et Organisation des Soins*, vol. 40, p. 39 - 48.

Burgelman, R.A. (1991). « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, vol. 2, n° 3, p. 239-262.

Caldwell, S.D. (2013). « Are Change Readness Strategies Overrated ? A Commentary Boundary Conditions », *Journal Of Management*, p. 19 - 35.

Campbell, J.P. et Mc Henry, J.J. (1990). « Modeling job performance in a population of jobs », *Personnel Psychology*, vol. 43, p. 313 - 333.

Campbell, C.H. et al. (1990). « Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs », *Personnel Psychology*, vol. 43, p. 277 - 300.

Carré, P. (2004). « Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? », *Savoirs* (Hors série), p. 9 - 50.

Carrier-Vernhet, A (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de conservation des ressources, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Grenoble.

Castaing, S. et Roussel, P. (2006). L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public. Communication présentée au XVIIe Congrès de *l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims.

Cerdin, J.L. (2015). *La cogestion des carrières*, Editions EMS, Caen.

Cerdin, J.L., et Peretti, J.M. (2001). « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte des données en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 22, n°3, p. 216-225.

Cerdin, J.L. et Peretti, J.M. (2005). « La fidélisation des collaborateurs par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 55, p. 2 - 21.

Chanal, V. et Moscarola, J. (1998). « Langage de la théorie et langage de l'action : analyse lexicale d'une recherche action sur l'innovation », *Actes des 4èmes Journées internationales d'Analyse statistique de Données Textuelles (JADT)*, Nice.

Charbonnier – Voirin, A. et El Akremi, A. (2016). « L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 101, p. 45 - 63.

Checkland, P.B ; (1984). *Systems thinking in management : the development of soft systems*, Ulrich and Probst.

Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester, New York : Wiley. 2 éd. 1999.

Checkland, P.B. (2001). *Softs Systems Methodology in Action*, Wiley.

Chin, W.W. (1998). « The partial least squares approach to structural equation modeling », dans *Modern methods for business research*, édité par G. A. Marcoulides, London : Lawrence Erlbaum Associates.

Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n° 1, p. 64 - 73.

Clifford, S.A. (1988). *Cause of termination and self-efficacy expectations as related to reemployment status*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Toledo, Toledo, OH.

Coffey, A. et Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des collaborateurs : le rôle du sentiment d'auto détermination, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, IAE.

Comte, A. (1844). *Discours sur l'esprit positif*, Paris, Vrin, 1995. Première édition : Paris, Carillan-Goeury et Dalmont.

Cotton, J.L. et Tuttle, J.M. (1986). « Employee turn over : A meta-analysis and review with implication for research », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 55 - 70.

Coulon, A. (1987). *L'Ethno-Méthodologie*, PUF, Paris.

Cousineau, M. (2012). « Eclairage de la fidélité organisationnelle des bénévoles : vers une approche tridimensionnelle », *XXIIIème congrès de l'AGRH*, Nancy.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J.W. ; Plano Clark, V.L. ; Gutmann, M.L. et Hanson, W.E. (2003). *Advanced Mixed Methods Research Designs, Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, p. 209 - 240.

Croutsche, J.J. (2002). « Étude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique) », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n° 198, p. 81 - 87.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cyert, R.M. et March, J. (1970). *Le processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

Dany, F. (1997). La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3.

Dany, F. (2000). « La promesse d'employabilité : un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction », Communication à la Journée d'étude Nouvelles formes de travail : entre l'emploi convenable et l'activité concevable, FOREM, Gosselies.

De Grip, A. ; Van Loo, J. et Sanders, J. (2004). « The Industry Employability Index : taking account of supply and demand characteristic », *International Labour Review*, vol. 143, issue 3, p. 211 - 233.

Delobbe, N. ; Herrbach, O. ; Lacaze, D. et Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel volume 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck.

Dent, H. (1995). *Job choc*, Editions générales First.

Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage.

De Vos, A. ; De Hauw, S. et Van Der Heijden, B. (2011). « Competency development and career success: the mediating role of employability », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 2, p. 438 - 447.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic otivation and sefl-determination in human behavior*, New-York : Plenum.

Dietrich, A. (2010). « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, p. 30-38.

Dolleans, E. et Dehove, G. (1953). *Histoire du travail en France. Mouvement ouvrier et législation sociale. Des origines à 1919*, Paris, Domat Montchétien.

Drucker-Godard, C. ; Ehlinger, S. et Grenier, C. (1999). « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thietart R.A. et coll, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 10, p 257 - 287.

Dunleavy, P. et Hood, C. (1994). « From old public administration to new public management », *Public Money and Management*, vol. 14, n°3, p. 9-16.

Edey Gamassou, C. (2006). Stress et implication des agents territoriaux : une approche en terme de ressources, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne, département des sciences de gestion de la Sorbonne.

Elissalde, Y. (2002). Réflexions liminaires sur la notion d'échange, dans Bourdin et al. (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal.

Erickson, F. (1986). « Qualitative Methods in Research on Teaching », dans : Wittrock M. (ed.), *Handbook of Research on teaching*, New York, Macmilan, p. 119 - 161.

- Esposito-Vinzi V. ; Trinchera L. et Amato S.** (2010), PLS Path Modeling : From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement, in: Handbook of Partial Least Squares: *Concepts, Methods and Applications*, Heidelberg (Germany) : Springer, 47-82.
- Evans, C. ; Nathan, M. et Simmonds, D.** (1999). *Employability through Work*, Manchester : Centre for Local Economic Strategies.
- Evrard, Y. Pras, P. et E. Roux** (2003). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 3ème édition, Dunod, Paris.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E.** (2009). *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Evrard, Y. ; Pras, B. ; Roux, E. ; Choffray, J. M. et Dussaix, A.** (1993). *Market – Études et recherche en marketing*, Nathan, Paris.
- Fall, A. et Roussel, P.** (2014). *Compensation and Work Motivation : Self Determination Theory and the Paradigm of Motivation through Incentives*, dans M. Gagné (Ed.), The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, New York : Oxford University Press, Chapter 12, p. 199 - 217.
- Favier, R.** (2002). Aristote : échange et changement, dans Bourdin et al. (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-Sous-Bois: Editions Bréal, p. 34 - 37.
- Fayol, H.** (1918). *L'éveil de l'esprit public*, Dunod et Pinat, Paris.
- Fernandes, V.** (2012). « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », *M@n@gement*, vol. 15, p. 102-123.
- Filion, L.J.** (2012). « Méthodologie de modélisation systémique. Applications à des acteurs entrepreneuriaux », *Revue internationale de psychologie*, 44, vol XVIII, p. 29 - 70.
- Finot, A.** (2000). *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Éditions, Paris.
- Flamholtz, E.G. et Lacey, J.M.** (1981). *Personnel management, human capital theory and human resource accounting*, Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California.
- Fombonne, J.** (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*, Paris, Vuibert.
- Fornell, C. et Larcker, D.F.** (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error ». *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1, p. 39 - 50.
- Fourez, G.** (2009). *Apprivoiser l'épistémologie*, De Boeck Supérieur.
- Frimousse, S.** (2015). « La RSE en mode méditerranéen », dans : La RSE : mode, label et politique, Economia.

Frimousse, S. et al. (2008). « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management et Avenir*, n° 18, p. 117 - 132.

Frimousse, S. ; Swalhi, A. ; Giraud, L. ; Peretti, J.M. et Baloi, I.C. (2018). « Favoriser la performance adaptative via le développement RH dans un contexte de changement permanent : le cas de Ford Roumanie ». *Management international*, vol. 22, n° 4.

Fugate, M. et Ashforth, B. (2003). « Employability : The construct, its dimensions, and Applications », *Academy of Management Best Conference Paper*, J2-J6.

Fugate, M. et Kinicki A. (2008). « A dispositional approach to employability : Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81, p. 503 - 27.

Gallot, S. et Heid, M.C. (2010). « La systémique qualitative relationnelle : quelles perspectives pour la théorie des systèmes complexes ? », *2ème colloque international francophone sur la complexité*, Lille.

Galois, I. (2006). La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange sociale, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Garner, P. (2017). « Rétroaction perçue d'efficacité personnelle. Pour une traduction de l'effet Galatée chez les middle managers », *@GRH*, n° 23, p. 37-65.

Garner, P. et Laroche, P. (2016). « Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 100, p. 41-60.

Gautié, J. (2003). « Quelle Troisième Voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale », Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail n°30.

Gazier, B. (1989). « Employabilité de crise et crise d'employabilité », *Séminaire D'économie du Travail*, n° 919, p. 1 - 68.

Gazier, B. (1990). *L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation*, Sociologie du Travail, n° 32, 4, p. 575 - 585.

Gazier, B. (1999). « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, n°9903, Paris.

Gazier, B. (2005). « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Revue de l'IREES*, vol 47, p. 301 - 317.

Genard, J.L. (1999). La grammaire de la responsabilité, Cerf, Paris.

George, J.M. et Brief, A.P. (1992). « Feeling good-doing good : a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, vol. 112, p. 310 - 329.

Gerbing, D.W. et Anderson, J.C. (1988). « An updated paradigm for scale development », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, p. 186 - 192.

Gerhart, B. et Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace : Revisiting Long-held Beliefs ? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, p. 489 - 521.

Ghiglione, R. et Matalon, B. (1985). *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin, Paris.

Giraud, L. (2012). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié*, Thèse soutenue à l'Université Jean Moulin (Lyon 3).

Giraud, L. et al. (2012). « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 84, p. 44 - 60.

Glaserfeld, V.E. (1988). « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick P. (coord.), *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?*, Paris, éditions du Seuil.

Gorgievski, M.J. et Hobfoll, S.E. (2008). *Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement*, dans J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (p. 1 - 22). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Graeber, D. (2018). *Bullshits Jobs : A Theory*, Allen Lane.

Grant, R.M. (1996). « Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), p. 109-122.

Griffeth, R. ; Hom, P. et S. Gaertner, S. (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, vol. 26, p. 463 - 488.

Griffeth, R.W. ; Steel, R.P. ; Allen A.G. et Bryan, N. (2005). « The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI) », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 2, p. 335 - 349.

Guénoilé, N. (2013). *Conseil adaptatif et accompagnement des demandeurs d'emploi*, Thèse pour l'obtention du doctorat du Conservatoire National des Arts et Métiers, spécialité psychologie.

Guerfel-Henda, S. et Guilbert, L. (2008). « La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire », *IXème Congrès de l'AGRH*, Dakar.

Guerrero, S. (2001). « Les comportements nomades en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste », *Actes du XIIe congrès de l'AGRH*, référence n°107, 14p.

- Guerrero, S.** (2004). « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, p. 133 - 146.
- Guest, D.** (1987). « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, p. 503 - 521.
- Guest, D.E.** (1998). « Is the psychological contract worth taking seriously? », *Journal of organizational behavior*, 19 (S1), p. 649 - 664.
- Guilbert, L. et Henda, S.** (2008). « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire », *Carrières et Contextes*, 5^{ème} journée d'étude sur les carrières, Lyon.
- Hae-Ok, P.** (2013). « Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France », *Management & Avenir*, n° 65, p. 32 - 47.
- Haenlein, M. et Kaplan, A.M.** (2004). « A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis », *Understanding Statistics*, vol. 3, n° 4, p. 283 - 297.
- Hair, J.F. ; Black, W.C. ; Babin, B.J. et Anderson, R.E.** (2013). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited.
- Hair, J.F. ; Hult, G.T. ; Ringle, C.M. et Sarstedt, M.** (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2^e éd. USA : SAGE Publications.
- Hamel, C.K. et Prahalad, G.H.** (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, p. 79 - 91.
- Hannan M.T. et J. Freeman** (1989). *Organization Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Hannan M.T. et J. Freeman** (1977). « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929 - 964.
- Hategekimana R.** (2004). « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise », *Actes du XV Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Hategekimana, R.** (2002). La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille III, IAE.
- Herriot, P. et C. Pemberton,** (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*, Chichester : Wiley.
- Hillage, J. et Pollard, E.** (1998). « Employability : Developing a framework for policy analysis » *DFEE*, Research Report n° 85.
- Hlady-rispa, M.** (2002). *La Méthode des Cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck Université.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, vol. 44, p. 513 - 524.

Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York : Plenum Press.

Hobfoll, S.E. (2001). « The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 3, p. 337 - 421.

Hofaidhllaoui, M. et Roger, A. (2014). « Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 93, p. 32 - 53.

Hofaidhllaoui, M. et Vatteville, E. (2011). « Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : L'exemple des titulaires de masters tunisiens », *XXIIème congrès de l'AGRH*, Marrakech.

Honoré, C. (2013). *L'éloge de la lenteur : et si vous ralentissiez ?*, éditions Marabout.

Hood, C. (1991). « A Public Management for all Seasons ? », *Public Administration*, vol. 69, n° 1, p. 3 - 19.

Hood, C. (2000). « Paradoxes of Public-sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains », *International Public Management Journal*, 3.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

Hudson, L. et Ozanne, J. (1988). « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 14, p. 508 - 521.

Hulin, A. et al. (2017). « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 103, p. 40 - 54.

Igalens, J. et Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Jackson, S.E. et Schuler, R.S (1995). « Understanding human resource management in the context of organizations and their environments », *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.

Javeau, Cl. (1992) *L'enquête par questionnaire*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles.

Jerusalem, M. et Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes, dans R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (p. 195 - 213). Washington, DC: Hemisphere.

Jick, T.D. (1983). « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », in Van Ma

Johnson, D.R. et Hoopes, D.G. (2003). « Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 1057 - 1068.

Jöreskog, K.G. et Wold, H.O.A. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables : historical and comparative aspects, dans K. G. Jöreskog et H. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations, Part I*. Amsterdam : Elsevier Science Publisher.

Jundt, D.K., Shoss M.K., Huang, J.L. (2015). « Individual adaptive performance in organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, p. 53 - 71.

Kanfer, R. et Hulin, C. (1985). Individual differences in successful job searches following layoff, *Personnel Psychology*, vol. 38, p. 835 - 847.

Kanter, R.M. ; Stein, B.A. et Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change : how companies experience it and guide it*, Free Press.

Katz, D. (1964). « The motivational basis of organisational behaviour », *Behavioral Science*, vol. 9, p.131-146.

Katz, D. et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley

Kaufmann, J.C. (2001). *Ego. Pour une sociologie de l'individu*. Paris : Nathan.

Kicker, D.S. et Motowidlo, S.J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 602 - 609.

Kim, K. ; Del Carmen Triana, M. ; Chung K. et Oh, N. (2015). « When do employees cyberloaf ? An interactionist perspective examining individual differences, justice, and empowerment », *Human Resource Management*, online.

Kim, U. ; Triandis, H.C. ; Kagitcibasi, C. ; Choi, S.C. et Yoon, G. (1994). « Introduction », dans *Individualism and collectivism : Theory, methods and applications*, Edited by Kim, U. ; Triandis, H.C. ; Kagitcibasi, C. ; Choi, S.C. and Yoon, G., Thousand Oaks, CA : Sage.

Klassen, R. (2008). « Optimism and realism : A review of self-efficacy from a cross-cultural perspective », *International Journal of Psychology*, vol. 39, n°3, p. 205-230.

Kleinman, M. et West, A. (1998). « Employability and the new deal: employability is what the government want but what exactly is it », *New Economy*, IRRP, p. 174 - 8.

Kluytmans, F. et Ott, M. (1999). « Management of employability in the Netherlands », *European Journal of work and Organisational Psychology*, vol. 2, n° 8, p. 261 - 272.

Koenig, G. (1993). « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, p. 4 - 17.

- Kolb, D.A.** (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotter, J.P.** (1973). « The psychological contract », *California Management Review*, vol. 15, p. 91-99.
- Kuhn, T.** (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Lacroux, A.** (2010). « L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH », *XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse.
- Lahmouz, K.** (2007). Stress professionnel et implication organisationnelle lors d'une opération de restructuration : rôle de l'auto-efficacité. Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Poitiers.
- Langley, A. et Royer, I.** (2006). « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, vol. 9, p. 73-86.
- Laufer, R. et Burlaud, A.** (1980). *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris.
- Le Moigne, J.L.** (1995), « Sur l'épistémologie des sciences de gestion », dans le Moigne J.L. (coord.), *Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies*, Paris, ESF.
- Lecomte, J.** (2004). « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », *Savoirs* (Hors série), p. 59-90.
- Lee, T.N. et Mowday, R.T.** (1987). « Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of STEERS and MOWDAY model of turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 4, p. 721-743.
- Lemire, L. et Saba, T.** (2005). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *Congrès AIMS*.
- Lewin, K.** (1951). *Field theory in social science*, Harper et Row.
- Loufrani-Fedida, S. et al.** (2015). « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 97, p. 17-38.
- Lynn, L.E.** (1998). « A Critical Analysis of the New Public Management », *International Public Management Journal*, vol. 1, n°1, p. 107-123.
- MacKenzie, S.B. ; Podsakoff, P.M. et Fetter, R.** (1991). « Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 123 - 150.

- Manville, C.** (2014). « « Parce que je le vaux bien » : les relations entre caractéristiques du travail, estime de soi et engagement affectif envers l'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 92, p. 52-68.
- Maupertuis, M.A et Vellutini, C.** (2009). « Une matrice de comptabilité sociale pour la Corse », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 877-904.
- March, J.G. et Simon, H.A.** (1958). *Organizations*, New York, Wiley.
- Markus, H.R. et Kitayama, S.** (1991). « Culture and the self : Implications for cognition, emotion, and motivation », *Psychological Review*, n°98, p. 224-253.
- Martin, P.** (2014). « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrier interne », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 93, p. 18-31.
- Martinet, A.C.** (1990). « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans Martinet A.C. (coord.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.9-29.
- Mason, J.** (1996). *Qualitative researching*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mauss, M.** (1950). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *Sociologie et anthropologie*, Paris : Presse Universitaire de France.
- McDonald, D.J. et Makin, P.J.** (2000). « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership & Organization development Journal*, vol. 21, n°2, p. 84-91.
- McQuaid, R.W. et Lindsay, C.** (2005) « The Concept Of Employability : Transcending the Orthodoxies of Supply and Demand ? », *Urban Studies*, vol. 42, n° 2, (forthcoming).
- Mercier, E.** (2011). « Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? », *Cahier du CEREFIGE*.
- Meyer J.P et Allen N.J.** (1991), « A three component conceptualization of organization Commitment », *Human Resources Management Review*, vol.1, n°1, p. 61-87.
- Meyer, J.P. et Herscovitch, L.** (2001) « Commitment in the workplace toward a general Model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, p. 299-326.
- Meyssonier, R. et Roger, A.** (2006). « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter », *XVIIème Congrès de l'AGRH*, Reims.
- Miller, D. et Friesen, P.H.** (1982). « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms », *Strategic Management Journal*, p. 1 - 27.
- Mintzberg, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.

- Morrisson, E.W. et S.L. Robison**, (1997). « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- Mourre, M.L** (2013). « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », *AFM*.
- Mucchielli, A.** (2008). *Manuel pour le diagnostic systémique des relations humaines*, JePublie.
- Mucchielli, R.** (1984). *L'analyse de contenu des documents et des communications*, ESF, Paris.
- Murphy, K.R.** (1989) « Dimensions of job performance », dans R. Dillon et J. Pelligrino (éd.), *Testing : Applied and theoretical perspectives*, Praeger, New York.
- Murphy, K.R. et Shiarella, A.H.** (1997). « Implications of The Multidimensional Nature of Job Performance For the Validity of Selection Test : Multivariate Frameworks for Studying Test Validity », *Personnel Psychology*, vol. 50, p. 823-854.
- Nagels, M.** (2016). L'auto-efficacité, une ressource personnelle pour s'autoformer. *Apprendre par soi-même aujourd'hui. Les nouvelles modalités de l'autoformation dans la société digitale*, p. 65-79, Paris : Editions des archives contemporaines.
- Noguera, F.** (2010). « Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°78, p. 32-45.
- Nunnally, J.C.** (1978). *Psychometric theory*, 2^e éd., New York : McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. et Chatman, J.** (1986). « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 492-499.
- Organ, W.D.** (1988). Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome, *MA : Lexington Books*, Lexington.
- Organ, W.D.** (1997). « Organizational citizenship behavior : It's construct clean-up time », *Human Performance*, vol. 10, p. 85-97.
- Orlikowski, W.** (1996). « Improvising Organizational Transformation Over Time : A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, vol. 7, n°1, p. 63-92.
- Osborne, D. et Gaebler, T.** (1992). *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison-Wesley.
- Osgood, C.E.** (1959). « The representational model and relevant research methods, dans I. de S. Pool (ed.), *Trends in content analysis*, Urbana, University of Illinois Press.

Othmane, J. (2011). L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants, Thèse de doctorat en science de gestion, université Jean-Moulin, Lyon III.

Paillé, P. (1996). L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p. 54-55 ; 101-102 ; 184 - 190 ; 266-267). Paris : Armand Colin.

Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*, Économica, Paris.

Paillé, P. (2011). *La fidélisation des ressources humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques*, PUL, Québec.

Parajes, F. (2000). Seeking a culturally attentive educational psychology. Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.

Paskevich, D.M., Brawley, L.R., Dorsch, K.D., et Widmeyer, W.N. (1999). « Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and measurement issues », *Group Dynamics*, vol. 3, p. 210-222.

Pelosse, J. et al. (1996) « Employabilité : définitions et enjeux », *Revue Personnel ANDCP*, n° 369, p. 6 - 12.

Peretti, J.M. (2013) *Tous DRH*, Editions d'Organisation.

Peretti, J.M. (2015), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 4e édition, Librairie Vuibert, Paris.

Peretti, J.M. et Swalhi, A. (2007) « Mesure de la fidélité organisationnelle », *XVIII ème congrès de l'AGRH*, Fribourg.

Perret, V. et Seville, M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2ème édition, p.13-33.

Perry, J.L. et Wise, L. (1990). « The Motivational Basis of Public Service », *Public Administration Review*, vol. 50, p. 367-373.

Peteraf, M.A. (1993). « The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.

Peters, G.B. et Savoie, D.J. (2001), *Governance in a Changing Environment*, Montreal, McGill-Queen's University Press.

Petit, F et Dubois, M. (1998). *Introduction à la psychologie des organisations*, Dunod.

Petter, S. ; Straub, D. et Rai, A. (2007). « Specifying Formative Constructs in Information Systems Research », *MIS Quarterly*, vol. 31, n° 4, p. 623 - 656.

- Pettigrew, A.** (1985). *Contextualist Research : a Natural Way to link Theory and Praticce*, dans LAWLER III, E.E. (ed), *Doing Research that is Useful for Theory and Praticce*, San Francisco, Jossey Bass, p. 22-249.
- Pettigrew, A.** (1990). « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Praticce », *Organization Science*, vol. 1, n°3, p. 267-292.
- Piaget, J.** (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris.
- Pichault, F.** (2009). *Gestion du changement, perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck.
- Plane, J.M.** (2008). « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, (n° 259), p. 49-53.
- Ployhart, R.E. et Moliterno, T.P.** (2011). « Emergence of the human capital resource : a multilevel model », *Academy of Management Review*, vol. 36, n°1, p.127-150.
- Poilot-Rocaboy, G. et Charpentier, N.** (2010). « Pourquoi les cadres recourent-ils au coaching de gestionnaires ? », *Gestion*, vol. 35, p. 65-73.
- Poulain-Rehm, T.** (2006). Les théories de la fi- déliation, *J. Allouche (ed.), Encyclopédie des res- sources humaines* (p. 442 - 448), Paris : Vuibert.
- Pourtois, J.P. et Demonty, B.** (2004). « Nouveaux contextes sociaux et croyances d'efficacité », *Savoirs*, Hors série, p. 147-157.
- Pourtois, J.P. ; Desmet, H. et Nimal, P.** (2000). L'éducation familiale à l'épreuve de la nouvelle civilisation. Dans J.-P. Pourtois et H. Desmet, *Le parent éducateur* (p. 13-29), PUF, Paris.
- Priem, R.L. et Butler, J.E.** (2001). « Is the Resource-Based “View” a useful perspective for Strategic Management Research », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 22-40.
- Provost, A.C.** (1999), « Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations », *Séminaire de recherche de l'IAG*, Université catholique de Louvain, Belgique.
- Quinn, J.B.** (1980). *Strategies for Change : Logical incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois.
- Randall, R. ; Nielsen, K. ; et Tvedt, S.D.** (2009). « The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions », *Work Stress*, Vol. 23, p. 1 - 23.
- Robert, A.D. et Bouillaguet, A.** (1997). *L'analyse de contenu. Que sais-je ?* France : PUF.
- Robinson, S.L. ; Kraatz, M.S. et D.M. Rousseau,** (1994). « Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 525-546.

Rogard, V. et Perez Becerra, L. (2015). « Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la fonction publique », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 21, p. 336-357.

Rogers, C.R. (1969). *Freedom to Learn : a View of What Education Might Become*, Columbus, OH, Charles E. Merrill, paru en français sous le titre *Liberté pour apprendre*, Paris, 1971.

Roger, A. et Othmane, J. (2013). « Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique », *@GRH*, n° 6, p. 91-115.

Rondeaux, G. (2008). « La modernisation de l'administration publique : gérer le changement par/avec/malgré les identités ? » Congrès de l'AGRH.

Rose, N. (1992) « Governing the enterprising self », dans P. Heelas, P. Morris (eds.), *The Values of the Enterprise Culture. The Moral Debate*, Routledge, London et New York, p. 141-163.

Rossano, M. et al. (2015). « Rupture du contrat psychologique et risques psychosociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de conservation des ressources », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°95, p. 58-77.

Rotundo, M. et Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global aspects of job performance : A policy- capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 66-80.

Rouillard, C. et Lemire, L. (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management international/International Management/Gestion internationale*, vol.7, n°4, p. 1-17.

Rousseau, D.M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights journal*, vol. 2, n°2, p. 121-139.

Rousseau, D.M. (1990). « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts », *Journal of organizational Behaviour*, vol. 11, p. 389-400.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.

Roussel, P. (2005). *Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 245 - 276). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Ryan, R.M. et Deci, E.L. (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, p. 68-78.

Saint - Germe, E. (2008). L'employabilité, un enjeu pour la GRH : contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2.

Sanchez, R. (2000). « Une Comparaison des Approches de la Ressource, des Capacités Dynamiques, et de la Compétence. Une Contribution à la Théorie du Management Stratégique », dans Quelin B., Arrègle JL., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, p. 55-82.

Sandoval-Correa, A. (2006). Apport méthodologique à la conception et mise en œuvre des projets : application aux projets d'établissement d'une entreprise à l'étranger, Thèse pour l'obtention du titre de docteur de l'institut nationale polytechnique de Toulouse.

Sarstedt, M. ; Ringle, C. M. ; Smith, D. ; Reams, R. et Hair, J. F. (2014). « Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : A useful tool for family business researchers », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, n°1, p. 105 - 115.

Savall, H. et Cappelletti, L. (2018). « La productivité n'est pas une notion dégradante pour les fonctionnaires », *Le Figaro*, 12 juin.

Savoie-Zajc, L. (2000). « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST », *Recherches qualitatives*, vol. 20, p. 99-123.

Schrag, B. (2001). « The moral significance of employee loyalty », *Business Ethics Quarterly*, vol. 11 n°1, p. 41 - 66.

Schwandt, T.A. (1994). « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (coord.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA : Sage.

Schwenk, C. (1982). « Why Sacrifice Rigour for Relevance ? A Proposal for Combining Laboratory and Field Research in Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 213-225.

Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute.

Sherer, M. ; Maddux, J.E. ; Mercandante, B. ; Prentice-Dunn, S. ; Jacobs, B. et Rogers, R.W. (1982). « The self-efficacy scale. Construction and validation », *Psychological Reports*, vol. 51, p. 663-671.

Smith, V. (2010) « Review Article : Enhancing Employability : Human, cultural and social capital in an era of turbulent unpredictability », *Human Relations*, vol. 63, n°2, p. 279-303.

Sullivan, S. E. (1999). « The changing nature of careers : A review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 25, p. 457 - 484.

Steel, R.P. (2002) « Turnover theory at the empirical interface : Problems of fit and function », *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 346-360.

Stoner, J. ; Freeman, R.E. et Gilbert, D. (1996). *Administracion*, 6ta Ed. Prentice Hall.

Stopford, J.M. et Baden-Fuller, C. (1990). « Corporate rejuvenation », *Journal of Management Studies*, vol. 27, n°4, p. 399 - 415.

Stengers, I. (1996). Discours prononcé lors de la journée d'ouverture des *Rencontres des droits économiques et sociaux*, 28 septembre 1996.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources : an analytical review*, Blackwell.

Teece, D.J. et al. (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 509-533.

Teece, D.J. ; Rumelt, R.P. ; Dosi, G. et Winter, S. (1994). « Understanding corporate coherence, theory and evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, p.1-30.

Tenenhaus, M. et Esposito-Vinzi, V. (2005). « PLS Regression, PLS Path Modeling and Generalized Procrustean Analysis : A Combined Approach for Multiblock Analysis », *Journal of Chemometrics*, vol. 19, p. 145 - 153.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research : Analysis Types and Software Tools*, The Falmer Press, New York.

Thiéart, R.A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris.

Tiffon, G. et al. (2017). *Le piège de l'employabilité : critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, PUR, 1^{er} édition, Rennes.

Tiote, L. (2016). « La fidélité des cadres de la téléphonie mobile en Côte-d'Ivoire à l'épreuve de l'équité organisationnelle », *Question(s) de management*, vol. 15, p. 27-42.

Tornau, K. et Frese, M. (2013). « Construct clean-up in proactivity research : A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities », *Applied Psychology*, vol.87, n°3, p. 506-516.

Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*, Boulder, CO : Westview Press.

Trudel, P. et Gilbert, W. (2000). « Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD*IST », *Recherches qualitatives*, vol. 20, p. 87-111.

Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation, *Research of Organizational Behavior*, vol. 38, p. 1 - 23.

Van Der Heijde, C.M. et B.I.J.M. Van Der Heijden, (2006), « A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability », *Human Resource Management*, vol. 45, n° 3, p. 449–76.

Van Der Heijden, B.I.J.M. et C.M. Van Der Heijde, (2005), « indic@tor : A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among iCt-professionals working in small and medium-sized companies », *Deliverable 4.1 Report on Final Results*.

Van der Maren, J.M. (1997). « Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitative », *Recherches qualitatives*, vol. 16, p. 59-92.

Van Dyn, L. et Lepine, J.A. (1998). « Helping and voice extra-role behaviors : evidence of construct and predictive validity », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, p. 108-119.

Van Maanen, J. (1979). « Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research : a Preface », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 520-526.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*, Sage, London.

Védrine, J.P. (1991). *Le traitement des données en marketing : en 10 questions, 13 applications, 27 exemples et exercices commentés et corrigés*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Vilatte, J.C. (2007). « L'entretien comme outil d'évaluation », Formation « Évaluation », Lyon.

Voynnet Fourboul, C. (2012). « Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVIII, p. 71-88.

Voynnet Fourboul, C. et Point, S. (2001). « Le processus de décodage des données qualitatives en Gestion des Ressources Humaines », *AGRH*.

Wacheux, F. (1996). « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica, Paris.

Wanlin, P. (2007). « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », dans. *Bilan et perspectives de la recherche qualitative : Recherches Qualitatives Hors Série*.

Waterman, R.H. Jr ; Waterman, J.A. et Collard, B.A. (1994). « Toward a career-resilient workforce », *Harvard Business Review*, vol.72, Issue 4, p. 87-95.

Watzlawick, P. (1988), « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes », dans Watzlawick, P. (coord.), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris, Le Seuil.

Weber, M. (1921). *La domination légale à direction administrative bureaucratique*. http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/domination_legale_direction/domination_legale_dir_texte.html document consulté le 15 septembre 2017.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2 éd. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.

Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5, p.171-180.

Wetzel, M. ; Odekerken-Schröder, G. et Van Oppen, C. (2009). « Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models : guidelines and empirical illustration », *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 33, n° 1, p. 177 - 195.

Wiener, Y. (1982). « Commitment in organizations : A normative view », *Academy of Management Review*, vol. 7, p. 418 - 428.

Williams, L.J. et Anderson, S.E. (1991). « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior », *Journal of Management*, vol. 17, p. 601 - 617.

Wilson, B. (1990). *Systems : concepts, methodologies and applications*, Wiley, Chichester, 2^{ème} édition.

Wolcott, H. (1992). Posturing in qualitative research, dans M. LeCompte, W. Millroy & J. Preissle (Eds.), *The handbook of qualitative research in education*, p. 3-44, San Diego.

Wold, H. (1985). « Partial Least Squares », dans *Encyclopedia of Statistical Sciences*, édité par S. Kotz et N. L. Johnson, p. 581-591. New York : John Wiley & Sons.

Zaccaro, S.J. ; Blair, V. ; Peterson, C. et Zazanis, M. (1995). Collective efficacy, dans J.E. Maddux (Éd.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (p. 305-328), New York : Plenum Press.

Zgoulli, S. (2014). *Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ?* thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Montpellier 2.

Zgoulli, S. et al. (2016). « Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité », *Management & Avenir*, vol. 90, p. 15-37.

Zgoulli, S. et Swalhi, A. (2016). « L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ? », *Question(s) de management*, vol. 14, p. 121-132.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
1. UN CONTEXTE HYBRIDE : DU PUBLIC VERS LE PRIVÉ	10
2. DE LA PROBLÉMATIQUE AU CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE	11
3. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	12
3.1 DE LA THÉORIE DU CAPITAL HUMAIN À L'APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES	12
3.2 LA PRÉSENTATION DES CONCEPTS	14
4. LA DÉMARCHE EMPIRIQUE CHOISIE	16
4.1 L'APPROCHE ÉPISTEMOLOGIQUE	16
4.2 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	16
5. LES INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE	17
6. LE PLAN DE LA THÈSE	18

PREMIÈRE PARTIE : DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ À LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES COLLABORATEURS VIA LE PRISME DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE : UN ÉTAT DE L'ART	20
--	-----------

INTRODUCTION	21
---------------------------	-----------

CHAPITRE 1 : LA PRÉSENTATION DES CONCEPTS	23
--	-----------

1. L'EMPLOYABILITÉ	25
1.1 L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOYABILITÉ	25
1.1.1 L'approche classique	25
1.1.2 L'approche contemporaine	25
1.2 L'EMPLOYABILITÉ : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL	26
1.2.1 Les définition(s) du concept	26
1.2.1.1 L'approche individuelle	27
1.2.1.2 L'approche globale	31
1.2.1.3 L'employabilité interne	33
1.2.1.4 L'employabilité externe	34
1.2.2 L'employabilité et le développement de l'employabilité : une distinction importante	35
1.3 LA CARTOGRAPHIE DE LA RECHERCHE	36
1.3.1 L'employabilité interne versus employabilité externe	36
1.3.2 L'employabilité individuelle vs l'employabilité collective	37
2. LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE	39
2.1 LA PRÉSENTATION DU CONCEPT	39
2.1.1 La théorie sociocognitive	39
2.1.2 Le sentiment d'efficacité personnelle et la motivation	40
2.1.3 Les fondements du sentiment d'efficacité personnelle	41
2.1.4 Le sentiment d'efficacité personnelle	42
2.2 LES SOURCES DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE	43
2.3 LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE ET LE MILIEU ORGANISATIONNEL	44
2.3.1 Les choix de carrière et le sentiment d'efficacité personnelle	44
2.3.2 La gestion du risque et le sentiment d'efficacité personnelle	45
2.3.3 L'employabilité et sentiment d'efficacité personnelle	45
3. LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE	47

3.1 LES ELEMENTS DE DEFINITION	48
3.1.1 <i>La fidélité et la fidélisation</i>	48
3.1.1.1 <i>La fidélité du collaborateur</i>	48
3.1.1.2 <i>La fidélisation par l'organisation</i>	49
3.1.2 <i>La définition de la fidélité organisationnelle</i>	50
3.2 LES DIMENSIONS DE LA FIDELITE ORGANISATIONNELLE	51
3.2.1 <i>La propension à rechercher un emploi</i>	51
3.2.2 <i>L'attachement affectif</i>	52
3.2.3 <i>La performance au travail</i>	53
3.2.3.1 <i>La performance dans la tâche</i>	54
3.2.3.2 <i>La performance contextuelle</i>	54
CHAPITRE 2 : DES CONCEPTS EN MAL DE SENS.....	58
1. L'EMPLOYABILITE OU LA PRECARITE INSTITUTIONNALISEE DE L'EMPLOI	59
1.1 À QUI PROFITE L'EMPLOYABILITE ?.....	60
1.2 L'EMPLOYABILITE, POUR QUOI FAIRE ?.....	61
1.2.1 <i>L'aspiration politique</i>	61
1.2.2 <i>L'organisation à la quête de « l'employabilité »</i>	62
1.3 LE DILEMME DE L'EMPLOYABILITE.....	63
1.3.1 <i>Le sujet entrepreneur</i>	63
1.3.2 <i>L'artisanat de soi</i>	64
1.4 L'EMPLOYABILITE ALIENANTE.....	65
1.5 REPLACER L'HOMME AU CŒUR DE L'EMPLOYABILITE	66
2. LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE OU LA QUETE DU SENS	68
2.1 L'IMPORTANCE DU SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE.....	69
2.2 LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE : UN INTERET ORGANISATIONNEL	70
2.3 LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE : UNE REPOSE AUX DEFIS SOCIETAUX.....	71
2.4 PEUT-ON TOUJOURS DEVELOPPER LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE ?.....	72
3. L'EMPLOYABILITE ET LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, DEUX CONCEPTS A RAPPROCHER	74
3.1 LES DEUX SPIRALES DE L'EMPLOYABILITE.....	75
3.2 DEVELOPPER LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE POUR DEMYSTIFIER L'EMPLOI	77
CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE UTILISE	80
1. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET L'EMPLOYABILITE	81
1.1 L'EMERGENCE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	81
1.2 L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE, OU L'ESSOR DE L'EMPLOYABILITE.....	85
1.2.1 <i>Historique et clarification du concept</i>	85
1.2.2 <i>Le contrat psychologique et le secteur public</i>	88
1.2.3 <i>L'employabilité au cœur du contrat psychologique</i>	90
1.2.3.1 <i>L'employabilité comme sécurité de l'emploi</i>	90
1.2.3.2 <i>L'employabilité comme source d'avantage concurrentiel</i>	90
2. L'APPROCHE PAR LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES	92
2.1 LA THEORIE DE CONSERVATION DES RESSOURCES	92
2.1.1 <i>Les ressources</i>	93
2.1.2 <i>L'employabilité comme ressource</i>	94
2.1.3 <i>Les principes et corollaires de la théorie de conservation des ressources</i>	95
2.2 LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL	97
2.2.1 <i>Les fondements théoriques</i>	97
2.2.2 <i>La théorie de l'échange social dans l'organisation</i>	97
2.2.3 <i>Théorie de l'échange social, développement de l'employabilité et fidélité organisationnelle</i>	98
3. L'APPROCHE THEORIQUE PAR LA PSYCHOLOGIE.....	101
3.1 LA THEORIE SOCIOCOGNITIVE	101
3.1.1 <i>L'agentivité comme référence</i>	101

3.1.2 La théorie sociocognitive et les attentes de résultat	102
3.1.3 La réciprocité causale triadique.....	103
3.2 FOCUS SUR LES RELATIONS CAUSALES RECIPROQUES EN MILIEU ORGANISATIONNEL	104
3.2.1 La relation « développement de l'employabilité, fidélité organisationnelle ».....	106
3.2.2 La relation « développement de l'employabilité, sentiment d'efficacité personnelle ».....	107
3.2.3 La relation « sentiment d'efficacité personnelle, fidélité organisationnelle »	108
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	111

**DEUXIÈME PARTIE : LA FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE DES AGENTS EMPLOYABLES :
UNE RÉALITÉ EMPIRIQUE..... 115**

INTRODUCTION..... 116

CHAPITRE 4 : DE LA NATURE DES RAISONNEMENTS A LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE 118

1. LA PRESENTATION DU TERRAIN : UNE ETUDE AU SEIN DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA HAUTE CORSE

1.1 LE DECLOISONNEMENT DU PRIVE ET DU PUBLIC.....	119
1.2 LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : LA SITUATION DES AGENTS.....	121
1.3 LE VISAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE EN CORSE.	122
1.4 LE CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA HAUTE-CORSE	125
1.5 LA LOI NOTRE : VERS LA COLLECTIVITE UNIQUE DE CORSE	128

2. L'APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE

2.1 L'EPISTEMOLOGIE ET LA NATURE DES RAISONNEMENTS	130
2.2 LA CONDUITE EMPIRIQUE.....	133
2.3 LA TRIANGULATION COMME DEMARCHE DE RECHERCHE	136

3 LA POSTURE METHODOLOGIQUE

3.1 LA COMBINAISON DU QUANTITATIF ET DU QUALITATIF : UNE APPROCHE NOVATRICE	138
3.2 L'APPROCHE QUANTITATIVE.....	139
3.2.1 L'élaboration du questionnaire	140
3.2.2 Le choix des échelles de mesure	140
3.2.2.1 La mesure du sentiment d'employabilité.....	140
3.2.2.2 La mesure du sentiment d'efficacité personnelle	141
3.2.2.3 La mesure de la fidélité organisationnelle	141
3.2.3 La structuration et l'administration du questionnaire.....	142
3.2.4 L'échantillon et ses caractéristiques.....	142
3.2.4.1 Le genre.....	143
3.2.4.2 L'âge.....	144
3.2.4.3 L'ancienneté.....	145
3.2.4.4 Le niveau d'études	146
3.3 L'APPROCHE QUALITATIVE	146
3.3.1 L'élaboration du guide d'entretien.....	148
3.3.1.1 La notion de système complexe, un élément essentiel	149
3.3.1.2 Focus sur la Méthodologie des Systèmes Souples	151
3.3.1.3 Le poids du contexte	153
3.3.2 La présentation de l'échantillon.....	154

CHAPITRE 5 : DU TRAITEMENT DES DONNÉES À L'ANALYSE DES RÉSULTATS 157

1. LE TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES..... 158

1.1 L'ANALYSE QUANTITATIVE OU LE PARADIGME DE CHURCHILL AMENAGE	158
1.1.1 La présentation de l'échantillon.....	160
1.1.2 La méthodologie de l'approche quantitative.....	161
1.1.3 La purification des échelles via l'analyse en composante principale	165
1.2 L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES.....	168
1.2.1 L'analyse de contenu.....	170
1.2.1.1 Un principe d'objectivité subjectif.....	170

1.2.1.2	<i>Des approches de l'analyse de contenu</i>	171
1.2.1.3	<i>Un ensemble de techniques distinctes</i>	172
1.2.2	<i>Le traitement des données</i>	173
1.2.2.1	<i>La pré-analyse</i>	174
1.2.2.1.1	<i>L'élaboration de la grille d'analyse</i>	175
1.2.2.2	<i>L'exploitation du matériel</i>	176
1.2.2.2.1	<i>L'identification des thèmes</i>	177
1.2.2.3	<i>Le traitement, l'inférence et l'interprétation des résultats</i>	177
1.2.2.3.1	<i>Le choix du traitement manuel</i>	178
1.2.2.3.2	<i>L'outil mobilisé : présentation et utilisation</i>	180
2.	L'ANALYSE DES DONNEES QUANTITATIVES	183
2.1	LES RESULTATS DE L'ACP	183
2.1.1	<i>La mesure du sentiment d'employabilité</i>	183
2.1.2	<i>La mesure de l'auto-efficacité professionnelle</i>	185
2.1.3	<i>La mesure de la fidélité organisationnelle</i>	185
2.1.4	<i>La fiabilité de cohérence interne</i>	186
2.2	LE MODELE DE MESURE	187
2.2.1	<i>L'évaluation de la validité</i>	188
2.2.2	<i>L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne</i>	190
2.3	LE MODELE STRUCTUREL	192
2.3.1	<i>Les résultats de l'hypothèse 1</i>	193
2.3.2	<i>Les résultats de l'hypothèse 2</i>	194
2.3.3	<i>Les résultats de l'hypothèse 3</i>	195
2.3.4	<i>Les résultats du modèle global</i>	197
2.4	LA SCHEMATISATION DES RESULTATS ET LE RECAPITULATIF DES HYPOTHESES	198
3.	LES RESULTATS DE LA DEMARCHE QUALITATIVE	201
3.1	LA SYNTHESE DU CORPUS	201
3.1.1	<i>L'employabilité : entre théorie, pratique et subjectivité</i>	201
3.1.2	<i>Le sentiment d'efficacité personnelle : de la conscience à la croyance</i>	203
3.1.3	<i>La fidélité organisationnelle, malgré elle ?</i>	205
3.1.4	<i>Du développement de l'employabilité à la fidélité organisationnelle : de la connaissance à la reconnaissance</i>	207
3.1.5	<i>Le changement par l'échange</i>	208
3.2	UNE ORGANISATION POLITIQUEMENT INCORRECTE	209
3.3	LA MODELISATION DES RESULTATS PAR LA SYSTEMIQUE QUALITATIVE RELATIONNELLE	209
	CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION GÉNÉRALE ET LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	213
1.	LES SPECIFICITES DU CONTEXTE	214
2.	LA DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS	215
2.1	LE SENTIMENT D'EMPLOYABILITE : UN VECTEUR DU SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE	215
2.2	LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, UN PREALABLE DE LA FIDELITE	216
2.3	DU SENTIMENT D'EMPLOYABILITE A LA FIDELITE ORGANISATIONNELLE	217
2.4	L'ASSOCIATION DE L'EMPLOYABILITE ET DU SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, UNE SOURCE DE SENS ET DE FIDELITE	218
2.5	LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC, UNE INJONCTION A LA RAPIDITE	219
3.	LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	223
3.1	LES IMPLICATIONS MANAGERIALES	223
3.2	LES IMPLICATIONS THEORIQUES	231
3.3	LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES	232
	CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE	236
	CONCLUSION GÉNÉRALE	238
1.	LES PRINCIPAUX RESULTATS	238
2.	LES APPORTS DE LA RECHERCHE	239

3 LES LIMITES	244
3.1 LES LIMITES THEORIQUES	244
3.2 LES LIMITES METHODOLOGIQUES.....	245
3.3 LES LIMITES MANAGERIALES.....	245
4 LES PERSPECTIVES	246
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	248
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	270
<u>TABLE DES SCHEMAS</u>	275
<u>ANNEXES</u>	276

TABLE DES SCHEMAS

SCHEMA N° 1 : LA STRUCTURE GENERALE DE LA THESE.....	19
SCHEMA N° 2 : LA CARTOGRAPHIE DE L'EMPLOYABILITE.....	27
SCHEMA N° 3 : LES DIMENSIONS DE L'EMPLOYABILITE.....	30
SCHEMA N° 4 : LA RECIPROCITE CAUSALE TRIADIQUE.....	40
SCHEMA N° 5 : TAXONOMIE DES PHASES DE RECHERCHE D'EMPLOI.....	51
SCHEMA N° 6 : LA SPIRALE ALIENANTE DE L'EMPLOYABILITE.....	75
SCHEMA N° 7 : LA SPIRALE EPANOUISSANTE DE L'EMPLOYABILITE.....	76
SCHEMA N° 8 : LES CINQ PARADIGMES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT.....	82
SCHEMA N° 9 : LE MODELE DE CHANGEMENT AGILE.....	84
SCHEMA N° 10 : ÉLÉMENTS DE L'ANCIEN ET DU NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	87
SCHEMA N° 11 : LA RESSOURCE EMPLOYABILITE.....	95
SCHEMA N° 12 : LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE COMME IDEALISATEUR ORGANISATIONNEL.....	99
SCHEMA N° 13 : LA RECIPROCITE CAUSALE TRIADIQUE.....	104
SCHEMA N° 14 : LES RELATIONS CAUSALES TRIADIQUES DU MODELE DE RECHERCHE.....	105
SCHEMA N° 15 : LE MODELE CONCEPTUEL.....	113
SCHEMA N° 16 : COMPARAISON DES ADMINISTRATIONS DE TYPE WEBERIEENNE ET DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.....	120
SCHEMA N° 17 : REPARTITION DES EFFECTIFS EN CORSE PAR TYPE DE COLLECTIVITES, STATUTS, ET FEMINISATION (EN %)......	123
SCHEMA N° 18 : LES CLASSES D'AGE (EN %) PAR TYPES DE COLLECTIVITES (HORS EMPLOIS AIDES ET NON TITULAIRES NON PERMANENTS).....	124
SCHEMA N° 19 : LE PANORAMA DES EFFECTIFS DEPARTEMENTAUX AU 31/12/2015.....	125
SCHEMA N° 20 : LA PYRAMIDE DES AGES DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA HAUTE-CORSE AU 31/12/2015	126
SCHEMA N° 21 : L'ORGANIGRAMME DU CONSEIL DEPARTEMENTALE DE LA HAUTE-CORSE AU 31/12/2015.....	127
SCHEMA N° 22 : SOUS-GROUPES DE TRAVAIL AU SEIN DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE HAUTE-CORSE....	128
SCHEMA N° 23 : LES MODES DE RAISONNEMENT.....	132
SCHEMA N° 24 : LES PRINCIPALES DEMARCHES QUANTITATIVES.....	134
SCHEMA N° 25 : LES PRINCIPALES DEMARCHES QUALITATIVES.....	135
SCHEMA N° 26 : LES METHODES MIXTES.....	136
SCHEMA N° 27 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON EN FONCTION DU GENRE.....	143
SCHEMA N° 28 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON EN FONCTION DE L'AGE.....	144
SCHEMA N° 29 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON EN FONCTION DE L'ANCIENNETE.....	145
SCHEMA N° 30 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON EN FONCTION DU NIVEAU D'ETUDES.....	146
SCHEMA N° 31 : LES FORMES DE L'ENTRETIEN.....	147
SCHEMA N° 32 : LA HIERARCHIE DE LA COMPLEXITE.....	150
SCHEMA N° 33 : LA METHODE DES SYSTEMES SOUPLES (SOFT SYSTEMS METHODOLOGY).....	152
SCHEMA N° 34 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON QUALITATIF.....	154
SCHEMA N° 35 : LES ETAPES DU PARADIGME DE CHURCHILL.....	159
SCHEMA N° 36 : CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON FINAL.....	160
SCHEMA N° 37 : NIVEAU DE DIPLOME DE L'ECHANTILLON FINAL.....	161
SCHEMA N° 38 : ÉLÉMENTS DE COMPARAISON ENTRE LES METHODES LISREL ET PLS.....	163
SCHEMA N° 39 : LES ORIENTATIONS DE L'ANALYSE QUALITATIVE.....	169
SCHEMA N° 40 : LA GRILLE D'ANALYSE INITIALE.....	175
SCHEMA N° 41 : COMPARAISON DE L'ANALYSE DE CONTENU SELON LE RECOURS OU NON A UN LOGICIEL...	179
SCHEMA N° 42 : L'OUTIL D'ANALYSE.....	181
SCHEMA N° 43 : SYNTHESE DE L'ACP.....	187
SCHEMA N° 44 : LE MODELE TESTE.....	199
SCHEMA N° 45 : LA SYNTHESE DES RESULTATS DES HYPOTHESES.....	200
SCHEMA N° 46 : LA MODELISATION SQR DE LA SYNTHESE QUALITATIVE.....	210
SCHEMA N° 47 : LE BAROMETRE DU DEVOUEMENT.....	225
SCHEMA N° 48 : LE SPECTRE DE RETENTION DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA HAUTE-CORSE.....	227
SCHEMA N° 49 : LE PROTOCOLE 2RB2R.....	229
SCHEMA N° 50 : LE MODELE DE RECHERCHE ENRICHIS.....	247

ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe n°1 : échelle d'évaluation de l'employabilité de Van der Heijde et Van der Heijden (2006).	p. 277
Annexe n°2 : échelle du sentiment d'employabilité de Guénolé (2013).	p. 279
Annexe n°3 : échelle du sentiment d'efficacité personnelle général de Jerusalem et Schwarzer (1992).	p. 281
Annexe n°4 : échelle du sentiment d'efficacité personnelle professionnel de Sherer et al. (1982) adaptée par Edey Gamassou (2006).	p. 282
Annexe n°5 : échelle de la fidélité organisationnelle de Peretti et Swalhi (2007).	p. 283
Annexe n°6 : détails des ACP.	p. 284
Annexe n°7 : consignes et questionnaires de recherche.	p. 288
Annexe n°8 : le guide d'entretien semi directif.	p. 297
Annexe n°9 : exemple d'entretien semi-directif.	p. 299

Annexe n°1 : échelle d'évaluation de l'employabilité de Van der Heijde et Van der Heijden (2006).

Occupational Expertise :

1. I consider myself competent to engage in in-depth, specialist discussions in my job domain.
2. During the past year, i was, in general, competent to perform my work accurately and with few mistakes.
3. During the past year, i was, in general, competent take prompt décisions with respect to my approach to work
4. I consider myself competent to indicate when my knowledge is insufficient to perform a task or solve a problem
5. I consider myself competent to provide information on my work in a way taht is compréhensible.
6. In general, I am competent to distinguish main issues from side issues and to set priorities
7. During the past year, I was, in general, competent to carry out my work independently.
8. I consider myself competent to be of practical assistance to colleagues with questions about the approach to work.
9. I consider myself competent to weigh up and reason out the « pros » and « cons » of particular décisions on working method, materials, and techniques n my job domain.
10. Overall, how do you see yourself in terms of your work performance ?
11. How much confidence do you have in your capacities within your area of expertise ?
12. How would you rate the quality of your skills overall ?
13. What proportion of your work would you say you brought to a successful conclusion in the past year ?
14. I have a opinion of how well i performed in the past year
15. During the past year, how sure of yourself have you felt at work ?

Anticipation and Optimization :

1. How much time do you spend improving the knowledge and skills that will be of benefit to your work ?
2. I take responsibility for maintaining my labor market value.
3. I approach the development of correcting my weaknesses in a systematic manner.
4. I am focused on continuously of developing myself
5. I consciously dévotte attention to applying my newly acquired knowledge and skills.
6. In formulating my career goals, I take account of external market demand.
7. During the past year, I was actively engaged in investigating adjacent job areas to see where success could be achieved.
8. During the past year, I associated myself with the latest developments in my job domain.

Personal Flexibility :

1. How easily would you say you can adapt to changes in your workplace ?
2. How easily you say you are able to change organizations, if necessary ?
3. I adapt to developments within my organization.

4. How quickly do you generally anticipate and take advantage in your working environment ?
5. How quickly do you generally anticipate and take advantage in your sector ?
6. How much variation is there in the range of duties you aim to achieve your work ?
7. I have a (very négative/very positive) attitudes ti changes in my fonction
8. I find working with new people (very pleasant/very unpleasant)

Corporate Sense :

1. I am involved in achieving my organization's/departments's mission.
2. I do that extra bit for my organization/department over and above my direct responsibilities.
3. I support the operational processes within my organization.
4. In my work, I take the initiative in sharing responsibilities with colleagues.
5. In my organization, I take part in forming a common vision of values and goals.
6. I share my expérience and knowledge with others.
7. How much influence do you exercise within your organization ?

Balance :

1. I suffer from work-related stress.
2. My work and private life are evenly balanced.
3. My working, Learning, and living are in harmony
4. My work efforts are, in proportion to what i get back in return
5. The time I spend on my work and career development on the one hand and my personnel development and relaxation on the other are evenly balanced.
6. I achieve a balance in alternating between a High degree of involvement in my work and a more moderate one at the appropriate moment.
7. After working, I am generally able to relax.
8. I achieve a balance in alternating reaching my own work goals and supporting my colleagues.
9. I achieve a balance in alternating reaching my own career goals and supporting my colleagues.

Annexe n°2 : échelle du sentiment d'employabilité de Guénolé (2013).

SENTIMENT D'EMPLOYABILITE	
EXPERTISE PROFESSIONNELLE	
1	J'ai le sentiment de pouvoir me remettre en cause dans ma façon de travailler.
2	Dernièrement, j'avais la sensation d'être performant dans mon travail.
3	Ces derniers temps, j'ai eu l'impression d'être capable de prendre des décisions rapidement dans le cadre de mon travail.
4	J'ai conscience de mes limites lors de la réalisation d'une tâche.
5	Je pense pouvoir fournir des informations claires et précises concernant mon travail.
6	En général, je hiérarchise correctement les tâches à accomplir par ordre d'importance.
7	Je me sens autonome dans mon travail.
8	Je pense être apte à apporter de l'aide à des collègues concernant le travail à accomplir.
9	J'estime avoir un bon niveau d'expertise dans mon domaine.
10	J'ai un sentiment positif sur les réalisations effectuées dans le cadre de mon travail dernièrement.
11	J'ai une opinion positive vis-à-vis de moi-même au travail.
EQUILIBRE	
12	J'ai l'impression d'être stressé au travail.
13	Ma vie professionnelle et ma vie privée sont bien équilibrées.
14	Mon travail est en harmonie avec ma vision de la vie.
15	Mes efforts sont récompensés à leur juste valeur, dans le cadre de mon travail.
16	Je sais adapter mon niveau d'implication dans mon travail en fonction des circonstances.
17	Après le travail, je parviens à me détendre facilement.
18	Je parviens à équilibrer la poursuite des objectifs qui me sont fixés et à soutenir ceux de mes collègues.
19	Je parviens à équilibrer la poursuite de mes objectifs de carrière et à soutenir ceux de mes collègues
ESPRIT COLLECTIF	
20	Je me sens concerné par la réalisation des missions confiées à ma société.
21	J'effectue souvent des tâches qui dépassent les limites de mes responsabilités au sein de mon entreprise.
22	J'apprécie la possibilité de m'impliquer dans la mise en place de procédures au sein de mon entreprise.
23	Dans mon travail, je sais prendre des initiatives tout en partageant les responsabilités avec mes collègues.
24	Je partage mon savoir-faire et mon expérience avec les autres.
25	Je pense avoir de l'influence au sein de mon entreprise.
ANTICIPATION ET OPTIMISATION	
26	Je consacre beaucoup de temps à acquérir des connaissances et des compétences qui me seront bénéfiques dans mon travail.
27	Je veille à rester compétitif par rapport aux exigences du marché du travail.
28	J'essaie de compenser mes faiblesses de façon systématique.
29	Je veille à m'améliorer constamment.
30	Mes perspectives de carrière tiennent compte des réalités du marché du travail.
FLEXIBILITE PERSONNELLE	
31	Je suis capable de m'adapter facilement aux changements sur mon lieu de travail.
32	Je suis capable de modifier facilement mon planning si cela s'avère nécessaire.

33	Je m'adapte facilement à l'accroissement de mon entreprise.
34	Je suis capable d'anticiper et de tirer des bénéfices des changements dans mon environnement de travail.
35	Je suis capable d'anticiper et de tirer des bénéfices des changements dans mon service.
36	Les tâches que je dois accomplir dans le cadre de mon travail sont variées.
37	J'aborde positivement les changements à mon travail
38	J'apprécie travailler avec de nouveaux collègues.

Annexe n° 3 : échelle du sentiment d'efficacité personnelle générale de Jerusalem et Schwarzer (1992).

SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE GENERALE	
1	J'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste
2	Si quelqu'un me fait obstacle, je trouve toujours un moyen pour obtenir ce que je veux.
3	C'est facile pour moi de maintenir mes intentions et d'atteindre mes objectifs.
4	Je sais que je peux maîtriser les événements imprévus de façon efficace.
5	Grace à mes compétences, je peux contrôler des situations inattendues.
6	J'arrive à trouver une solution à toutes sortes de problèmes si je fais l'effort nécessaire.
7	Je reste calme quand je suis confronté à des difficultés car je compte sur mes capacités à les résoudre.
8	Face à un problème, je trouve d'habitude plusieurs solutions.
9	Même si je suis coincé, je sais quoi faire.
10	Quoiqu'il arrive, je sais en général comment m'en sortir.

Annexe n°4 : échelle du sentiment d'efficacité personnelle professionnelle de Sherer et al. (1982) adaptée par Edev Gamassou (2006).

SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE PROFESSIONNELLE	
1	J'ai le sentiment d'être efficace dans mon travail.
2	J'ai le sentiment de tourner en rond.
3	Je sais comment faire face aux situations imprévues.
4	Selon moi, je pense avoir bien réussi professionnellement.
5	Je suis à même de régler la plupart des problèmes auxquels je suis confronté professionnellement.
6	Je suis bousculé par les contraintes de mon travail.
7	Je suis convaincu que je contribue au bon fonctionnement de l'organisation pour laquelle je travaille.
8	J'ai confiance en ma capacité de faire face efficacement aux événements inattendus.

Annexe n°5 : échelle de la fidélité organisationnelle de Peretti et Swalhi (2007).

FIDELITE ORGANISATIONNELLE	
LA PROPENSION A RECHERCHER UN TRAVAIL	
1	J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles.
2	J'ai parlé avec des amis ou des proches des pistes possibles de travail.
3	J'ai préparé, j'ai mis à jour mon CV.
4	J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet de leur connaissance des pistes de travail potentielles.
ATTACHEMENT AFFECTIF	
5	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
6	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
7	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
8	Cette entreprise a une grande signification pour moi.
9	Cette entreprise mérite ma loyauté.
PERFORMANCE DANS LA TACHE	
10	Je m'acquitte convenablement des tâches qui m'ont été confiées.
11	Je remplis les responsabilités indiquées dans la description de ma fonction.
12	J'accomplis les tâches que l'on attend de moi.
13	Je satisfais aux exigences formelles de performance prescrites pour ce poste.
14	Je m'engage dans des activités qui influent directement sur l'évaluation de ma performance.
15	Je néglige des aspects du travail que je suis obligé(e) d'exécuter.
16	Je ne parviens pas à effectuer les tâches essentielles requises.
PERFORMANCE CONTEXTUELLE	
17	J'aide à accroître la productivité des autres employés.
18	J'aide ceux qui ont de lourdes charges de travail.
19	J'aide les personnes qui ont été absentes.
20	J'arrive à l'heure.
21	Je participe à l'entretien du lieu du travail.
22	Je reste après l'heure pour finir mon travail.

Annexe n°6 : détails des ACP.

▪ Echelle du sentiment d'employabilité

<i>Employabilité (expertise)</i>	Component
	1
EmplExp1	,226
EmplExp2	,529
EmplExp3	,622
EmplExp4	,280
EmplExp5	,584
EmplExp6	,474
EmplExp7	,539
EmplExp8	,577
EmplExp9	,675
EmplExp10	,638
EmplExp11	,701

<i>Employabilité (équilibre)</i>	Component
	1
EmplBal1	-,752
EmplBal2R	,752
EmplBal3	,561
EmplBal4	,604
EmplBal5	,394
EmplBal6	,447
EmplBal7	,695
EmplBal8	,635
EmplBal9	,690

<i>Employabilité (sens de la corporation)</i>	Component
	1
EmplCorp1	,561
EmplCorp2	,354
EmplCorp3	,660
EmplCorp4	,752
EmplCorp5	,765
EmplCorp6	,504

<i>Employabilité (anticipation)</i>	Component
	1
EmplAnt1	,732
EmplAnt2	,750
EmplAnt3	,630
EmplAnt4	,668
EmplAnt5	,651

<i>Employabilité (flexibilité)</i>	Component
	1
EmplFlex1	,723
EmplFlex2	,674
EmplFlex3	,713
EmplFlex4	,775
EmplFlex5	,733
EmplFlex6	,194
EmplFlex7	,602
EmplFlex8	,429

- **Echelle de l'auto-efficacité personnelle**

	Component
	1
PerSelfE1	,589
PerSelfE2	,648
PerSelfE3	,707
PerSelfE4	,743
PerSelfE5	,659
PerSelfE6	,676
PerSelfE7	,521
PerSelfE8	,638
PerSelfE9	,717
PerSelfE10	,745

▪ **Echelle de l'auto-efficacité professionnelle**

	Component
	1
ProSelfE1	,693
ProSelfE2R	-,487
ProSelfE3	,661
ProSelfE4	,624
ProSelfE5	,699
ProSelfE6	-,086
ProSelfE7	,622
ProSelfE8	,628

▪ **Echelle de la fidélité organisationnelle**

<i>Faible propension à rechercher un travail</i>	Component
	1
JobSearch1	,857
JobSearch2	,869
JobSearch3	,883
JobSearch4	,887

<i>Attachement affectif</i>	Component
	1
AffComm1	,690
AffComm2	,633
AffComm3	-,480
AffComm4	,839
AffComm5	,709

<i>Performance dans la tâche</i>	Component
	1
TaskPerf1	,752
TaskPerf2	,797
TaskPerf3	,864
TaskPerf4	,768
TaskPerf5	,419
TaskPerf6R	-,509
TaskPerf7R	-,498

<i>Altruisme</i>	Component
	1
OCBAltruism1	,710
OCBAltruism2	,872
OCBAltruism3	,805

<i>Conscience</i>	Component
	1
OCBConsc1	,649
OCBConsc2	,779
OCBConsc3	,585

Annexe n°7 : consignes et questionnaires de recherche.

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Informations concernant les questionnaires de recherche en sciences de gestion

- Les questionnaires ci-après s’inscrivent dans une recherche de doctorat en sciences de gestion. La participation se fait sur la base du volontariat. Les agents sont donc libres de choisir de compléter ou pas les questionnaires.
- - Les informations issues de ce document sont anonymes, confidentielles et utilisées uniquement à des fins de recherche.
- - Les consignes de chaque test sont précisées dans le document transmis aux participants
- - Les questionnaires sont retournés à l’étudiant chercheur et seront traités par ses soins. Cette recherche est menée par un étudiant, indépendant de tout organisme public ou privé d’accompagnement et n’aura en conséquence aucune influence sur la situation professionnelle actuelle ou future des participants.
- - Il est nécessaire de compléter entièrement le questionnaire. Nous vous remercions d’être vigilants sur ce point lors de la restitution des questionnaires.

Je vous remercie très chaleureusement pour votre aide.

Romain MORETTI
Doctorant en science de gestion
06.71.76.34.13
Mail : romain.moretti6@gmail.com

Participation aux questionnaires

Nous vous remercions chaleureusement pour votre participation à notre travail de recherche en acceptant de répondre aux différents questionnaires présentés ci-dessous.

Ceux-ci sont anonymes, strictement confidentiels et ne seront exploités que dans un cadre de recherche.

Il est important que vous preniez bien le temps de lire soigneusement les consignes de chacun des tests et que vous répondiez à TOUTES les questions.

Quel est votre âge ?

Sexe: H / F

Quel est votre niveau de formation ?

Aucun / 3^{ème} / CAP-BEP / Bac / Bac + 2 / Bac+3 / Bac + 5 / Supérieur

Ancienneté ?

Depuis combien de temps êtes-vous agent du Conseil Départemental de la Haute Corse ?

.....

Questionnaire 1 :

Dans le contexte du passage à la Collectivité Unique, exprimez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.					
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Ni d'accord, ni pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
J'ai le sentiment de pouvoir me remettre en cause dans ma façon de travailler.					
Dernièrement, j'avais la sensation d'être performant dans mon travail.					
Ces derniers temps, j'ai eu l'impression d'être capable de prendre des décisions rapidement dans le cadre de mon travail.					
J'ai conscience de mes limites lors de la réalisation d'une tâche.					
Je pense pouvoir fournir des informations claires et précises concernant mon travail.					
En général, je hiérarchise correctement les tâches à accomplir par ordre d'importance.					
Je me sens autonome dans mon travail.					
Je pense être apte à apporter de l'aide à des collègues concernant le travail à accomplir.					
J'estime avoir un bon niveau d'expertise dans mon domaine.					
J'ai un sentiment positif sur les réalisations effectuées dans le cadre de mon travail dernièrement.					
J'ai une opinion positive vis-à-vis de moi-même au travail.					
J'ai l'impression d'être stressé au travail.					
Ma vie professionnelle et ma vie privée sont bien					

équilibrées.					
Mon travail est en harmonie avec ma vision de la vie.					
Mes efforts sont récompensés à leur juste valeur, dans le cadre de mon travail.					
Je sais adapter mon niveau d'implication dans mon travail en fonction des circonstances.					
Après le travail, je parviens à me détendre facilement.					
Je parviens à équilibrer la poursuite des objectifs qui me sont fixés, et à soutenir ceux de mes collègues.					
Je parviens à équilibrer la poursuite de mes objectifs de carrière et à soutenir ceux de mes collègues.					
Je me sens concerné par la réalisation des missions confiées à mon organisation.					
J'effectue souvent des tâches qui dépassent les limites de mes responsabilités au sein de mon organisation.					
J'apprécie la possibilité de m'impliquer dans la mise en place de procédures au sein de mon organisation.					
Dans mon travail, je sais prendre des initiatives tout en partageant les responsabilités avec mes collègues.					
Je partage mon savoir-faire et mon expérience avec les autres.					
Je pense avoir de l'influence au sein de mon organisation.					
Je consacre beaucoup de temps à acquérir des connaissances et des compétences qui me seront bénéfiques à mon travail.					
Je veille à rester compétitif par rapport aux exigences du marché du travail.					

J'essaie de compenser mes faiblesses de façon systématique.					
Je veille à m'améliorer constamment.					
Mes perspectives de carrière tiennent compte des réalités du marché du travail.					
Je suis capable de m'adapter facilement aux changements sur mon lieu de travail.					
Je suis capable de modifier facilement mon planning si cela s'avère nécessaire.					
Je m'adapte facilement à l'accroissement de mon organisation.					
Je suis capable d'anticiper et de tirer des bénéfices des changements dans mon environnement de travail.					
Je suis capable d'anticiper et de tirer des bénéfices des changements dans mon service.					
Les tâches que je dois accomplir dans le cadre de mon travail sont variées.					
J'aborde positivement les changements à mon travail.					
J'apprécie travailler avec de nouveaux collègues.					

Questionnaire 2 :

D'une manière générale comment percevez-vous les difficultés professionnelles (exprimez votre degré d'accord).					
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Ni d'accord, ni pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
J'arrive toujours à résoudre des problèmes difficiles si j'insiste.					
Si quelqu'un me fait obstacle, je trouve toujours un moyen pour obtenir ce que je veux.					
C'est facile pour moi de maintenir mes intentions et d'atteindre mes objectifs.					
Je sais que je peux maîtriser les événements imprévus de façon efficace.					
Grace à mes compétences, je peux contrôler des situations inattendues.					
J'arrive à trouver une solution à toutes sortes de problèmes si je fais l'effort nécessaire.					
Je reste calme quand je suis confronté à des difficultés car je compte sur mes capacités à les résoudre.					
Face à un problème, je trouve d'habitude plusieurs solutions.					
Même si je suis coincée, je sais quoi faire.					
Quoiqu'il arrive, je sais en général comment m'en sortir.					

Questionnaire 3 :

Au regard de votre emploi actuel, indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.					
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Ni d'accord, ni pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
J'ai le sentiment d'être efficace dans mon travail.					
J'ai le sentiment de tourner en rond.					
Je sais comment faire face aux situations imprévues.					
Selon moi, je pense avoir bien réussi professionnellement.					
Je suis à même de régler la plupart des problèmes auxquels je suis confronté professionnellement.					
Je suis bousculé par les contraintes de mon travail.					
Je suis convaincu que je contribue au bon fonctionnement de l'organisation pour laquelle je travaille.					
J'ai confiance en ma capacité de faire face efficacement aux événements inattendus.					

Questionnaire 4 :

En vous basant sur votre emploi actuel, indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.					
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Ni d'accord, ni pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles.					
J'ai parlé avec des amis ou des proches des pistes possibles de travail.					
J'ai préparé, j'ai mis à jour mon CV.					
J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet de leur connaissance des pistes de travail potentielles.					
Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette organisation.					
Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens.					
Je ne me sens pas attaché affectivement à cette organisation.					
Cette organisation a une grande signification pour moi.					
Cette organisation mérite ma loyauté.					
Je m'acquiesce convenablement des tâches qui m'ont été confiées.					
Je remplis les responsabilités indiquées dans la description de ma fonction.					
J'accomplis les tâches que l'on attend de moi.					
Je satisfais aux exigences formelles de performance prescrites pour ce poste.					
Je m'engage dans des					

activités qui influent directement sur l'évaluation de ma performance.					
Je néglige des aspects du travail que je suis obligé(e) d'exécuter.					
Je ne parviens pas à effectuer les tâches essentielles requises.					
J'aide à accroître la productivité des autres employés.					
J'aide ceux qui ont de lourdes charges de travail.					
J'aide les personnes qui ont été absentes.					
J'arrive à l'heure.					
Je participe à l'entretien du lieu du travail.					
Je reste après l'heure pour finir mon travail.					

Annexe n°8 : le guide d'entretien semi directif.

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES DIRECTS

Nous allons faire un entretien d'une heure environ afin d'étudier les liens entre le développement des compétences et la loyauté des agents envers le Conseil Départemental de Haute-Corse. Nous allons aborder des thèmes auxquels vous pouvez choisir de répondre ou non. Notre objectif n'est pas de vous juger : aussi il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ; Certaines questions sont volontairement larges pour vous laisser répondre ce que vous souhaitez sans vous influencer ; aussi, répondez le plus spontanément et le plus sincèrement possible. Avant de commencer, avez-vous des questions ?

Quel est votre âge ?

Sexe : H/F

Depuis combien de temps êtes-vous au Conseil Départemental de la Haute-Corse ?

I. L'ETUDE DES PERCEPTIONS ET DU CONTEXTE INTERNE

1. La compétence

Selon vous qu'est-ce que la compétence ? Le développement des compétences de vos agents est-il important pour vous ? Précisez

Comment percevez-vous les compétences de vos agents ?

A votre avis, le Conseil Départemental de Haute-Corse est-il favorable au développement des compétences ? Précisez.

2. La confiance en soi

Selon vous, qu'est-ce que la confiance en soi ? A vos yeux, est-il important que vos agents aient confiance en eux ? Précisez

D'après vous, vos agents font-ils preuve d'assurance ?

Le Conseil Départemental de Haute-Corse favorise-t-il la confiance en soi de ses agents ? Précisez

3. La loyauté

Selon vous, qu'est-ce que la loyauté ? Comment pourriez-vous développer la loyauté de vos agents envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ?

D'après vous, vos agents font-ils preuve de loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Précisez

Tenez-vous compte des attentes de vos agents ? Pourquoi ?

II. L'ETUDE DES RELATIONS CONCEPTUELLES

4. Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa confiance en soi et contribuer à sa loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Précisez

Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa confiance en soi ? Précisez

Pensez-vous que l'assurance d'un agent, puisse renforcer sa loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Précisez

Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer sa loyauté envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ? Pourquoi ?

III. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

5. Quelles seraient les mesures à mettre en place au sein du Conseil Départemental de Haute-Corse pour que le développement des compétences d'un agent puisse contribuer à sa loyauté ?

Annexe n°9 : exemple d'entretien semi-directif.

ENTRETIEN 3

Age : 41 ans
Genre : Homme
Ancienneté : 3 ans
Grade : Ingénieur territorial
Poste : Chef de subdivision des interventions routières
Encadrement : 48 agents

Début de l'entretien

A (intervieweur) : Bonjour. Tout d'abord je souhaite vous remercier du temps que vous me consacrez pour réaliser mon étude. Nous allons avoir un entretien d'une heure environ afin d'étudier les liens entre le développement des compétences et la loyauté des agents envers le Conseil Départemental de Haute-Corse. Nous allons aborder des thèmes auxquels vous pouvez choisir de répondre ou non. Notre objectif n'est pas de vous juger : aussi il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ; Certaines questions sont volontairement larges pour vous laisser répondre ce que vous souhaitez sans vous influencer ; aussi, répondez le plus spontanément et le plus sincèrement possible. Avant de commencer, avez-vous des questions ?

B (interviewé) : Non.

A : Le premier thème abordé porte sur les compétences. Qu'est-ce pour vous que la compétence, ou les compétences ; et est-ce que selon vous, le développement des compétences de vos agents est essentiel ?

B : Le développement des compétences est essentiel ! La compétence selon moi, ça sous-entend une qualification, ou tout au moins un apprentissage en quelque sorte. Pour nous au niveau des routes, cette notion de compétence est très importante, il y a une certaine technicité à acquérir. Prenons le cas de cette semaine : les agents sont intervenus dans le cadre du déneigement : donc conduire un chasse neige ce n'est pas à la portée de tout le monde et ça sous-entend une formation, une qualification, voilà... il y a donc toute une qualification à acquérir, une certaine technicité ! Nos agents de terrain ont plusieurs missions à assurer... et on ne possède pas de fiche de poste pour l'instant : il faudra les faire ... Ils ont un domaine d'intervention assez varié : par exemple en cas d'éboulement, il faut savoir manipuler des engins de chantier et pour ça il faut des CACES, des permis poids lourds ... enfin il faut une qualification réelle et sérieuse. Elle est nécessaire.

A : Est-ce que cette qualification suffit à vos agents pour assurer leurs activités au quotidien ?

B : Elle est essentielle, mais elle ne suffit pas : il y a également l'expérience. Ça va de pair, l'expérience et la qualification font partie intégrante de la compétence. Dans un premier temps il y a la qualification évidemment et puis ensuite l'expérience vient de fait. Alors après il y a d'autres critères qui peuvent rentrer en compte, mais en général lorsqu'un jeune intègre le service des routes actuellement, la grande difficulté que j'éprouve c'est qu'il faut lui donner toutes les qualifications possibles, il faut l'inscrire aux formations CACES, au poids lourd, si possible l'envoyer faire des formations de déneigement sur le continent... Malheureusement,

je n'ai rien à cacher, mais au niveau des RH et des moyens dont ils disposent ils n'ont pas toutes ces possibilités qui s'offrent à nous, alors que les agents sont très demandeurs. Attention, le Conseil Départemental a mis en place des formations CACES ... mais l'offre n'est pas assez importante pour pouvoir satisfaire toute la demande.

A : Si j'ai bien saisi, vous recherchez la polyvalence au niveau de vos agents ?

B : Exactement, pour transporter des tractopelles, il faut les permis E, B, enfin etc. donc tout est lié, la compétence c'est aussi pouvoir répondre aux missions qu'on nous donne et pour ça nous devons être polyvalents. Récemment on nous a fait remplir une fiche pour le RIFSEP et sur cette fiche on comptabilise des points en fonction des compétences, des qualifications de chacun : ça sous-entend certainement qu'au niveau du régime indemnitaire, il y aura sûrement des conséquences à juste titre. Prenons l'exemple du déneigement : je ne dénigre personne, mais entre celui qui conduit l'engin et l'accompagnant, eh bien celui qui prend les risques c'est le chauffeur : il y a décalage et il faut chercher à être équitable. Mais voilà la qualification est très importante, et l'expérience vient ensuite de fait. Bon après évidemment pour ce qui est du débroussaillage et du tronçonnage, on effectue une petite formation en interne mais ça s'acquiert surtout avec l'expérience... Après pour tout ce qui est engin, sans qualification à la base ce n'est pas évident.

A : Comment percevez-vous les compétences de vos agents ?

B : Alors ils ont des compétences : il y a beaucoup de qualification, ils ont tous des permis, pas suffisamment certes ... mais la compétence terrain elle y est. Après parfois il manque les moyens matériels, mais les compétences sont là. Quoi qu'on en dise !

A : Selon vous le Conseil Départemental est-il favorable au développement des compétences de agents ?

B : Oui, il y a une offre de formation, mais comme nous l'avons déjà évoqué elle n'est pas assez large. Bon après je comprends que vouloir et pouvoir c'est différent. Je suis conscient que ça a un coût et que ce n'est pas évident à mettre en place, on peut l'entendre, mais bon sur le terrain nous avons ce besoin-là. Il y a une marge entre nos compétences actuelles et les compétences nécessaires pour être en situation optimale. Là dans le cadre du déneigement il y a des formations sur le continent, mais c'est très onéreux, je comprends, alors qu'est-ce qu'on fait ? Lorsque les agents arrivent ils ne conduisent pas, ils observent pendant un an et ils apprennent petit à petit, mais avec ce type de formation, on peut accélérer le processus.

Donc là j'ai surtout abordé les agents techniques. Après nous avons également des agents administratifs : par exemple M. X s'occupe de tout ce qui est permission et arrêté de voirie. Il s'est formé tout seul ... Il était là depuis un certain temps et la transition se fait en interne, les compétences sont acquises aussi grâce à l'expérience d'autres agents. On a également une jeune fille à la comptabilité qu'on a dû former, par rapport à un logiciel... grâce aux agents du service informatique, car il n'y avait pas de formation spécifique, on peut donc aussi acquérir des compétences en échangeant entre les services. Pour l'aspect administratif, la qualification est importante, mais il faut surtout bien maîtriser les processus et les outils internes.

A : D'accord, donc au niveau administratif l'expérience prime sur la qualification ?

B : Oui, mais bon après ça dépend surtout de la volonté de l'agent. Nous avons des agents formés, qui ne veulent pas progresser et d'autres pas formés qui vont très loin ... C'est comme pour tout.

A : Très bien. Je souhaiterais désormais aborder avec vous le thème de la « confiance en soi ». Comment définiriez-vous la confiance en soi ? Et est-ce important selon vous que vos agents aient confiance en eux ?

B : La confiance en soi est très importante dans notre activité : il faut valoriser les agents ! C'est primordial ! Vous pouvez l'enregistrer, ça a été une erreur de la collectivité qui souvent a eu un esprit de suspicion vis à vis de certains agents, ou de certains services. Nous avons un métier qui est très exposé, les routes c'est très exposé. Si on ne fait pas le boulot ça nous retombe directement dessus. Si on ne fait pas le déneigement, eh bien les gens appellent directement au Forum, etc. Tout le monde le voit, on ne peut pas tricher en quelque sorte. Il y a des agents qui font très bien leur travail et quand ils font bien leur travail il faut le dire, il faut le dire ! Quand ça ne va pas il faut le souligner, mais quand le train arrive à l'heure il faut le dire aussi ... Sans cette attention, ils peuvent se dévaloriser et perdre confiance en eux. Par exemple dans le cadre de la collectivité unique, on prend le cas du déneigement, à Vizzavona les agents de la CTC font le tronçon entre Bocognano et Vivario : c'est une nationale, ils ont des chasses neige beaucoup plus importants et des moyens matériels plus importants que les nôtres.

Dans ce contexte-là et sans dénigrer les agents de la CTC, ce sont de bons agents, nous avons beaucoup plus d'heures de route qu'eux. Nous avons beaucoup plus de routes départementales, et on va pas comparer les routes du Boziu avec Vizzavona. Attention je ne les dénigre pas, mais j'ai dit à mes agents pour les rassurer qu'ils ont une technicité qu'eux n'ont pas : ce n'est pas évident qu'eux sachent déneiger une route du Boziu ou dans le Niolu, ce n'est pas pareil, l'inverse par contre... sur une route large nos agents peuvent le faire, donc ils ont une technicité que d'autres n'ont pas. Je le souligne pour les rassurer face à l'incertitude et quelque part, eh bien ils gagnent de la confiance en eux. Il faut les mettre en avant, de manière factuelle, il faut valoriser l'agent le plus possible. Il faut également être proche d'eux, c'est à dire être sur le terrain assez régulièrement. Il faut pouvoir installer un dialogue. Ce que je dis c'est une banalité mais malheureusement c'est comme ça : il faut pouvoir être accessible, je ne suis pas enfermé dans une tour d'ivoire. Après je n'ai pas pris de cours de management vous savez. Je respecte mes agents, je les écoute, et je pense que comme ça ils ont confiance en eux et ils me le rendent bien. C'est plus du feeling quelque part. Il y a une manière de parler ... les gens, on les respecte. Il y a eu des soucis à ce niveau dans cette collectivité. Après on peut le garder à l'enregistrement, moi au sein de cette collectivité je ne parle jamais d'équité ! C'est un terme qui en devient obscène. C'est malheureux mais c'est factuel : je ne veux pas parler d'équité auprès des agents parce que les faits font que ce n'est pas possible à mettre en place et que dans les faits on ne peut pas nier l'évidence. Les agents, on peut pas leur dire n'importe quoi : c'est fini, les gens ne sont pas dupes, que ce soit les agents ou les usagers on ne peut pas leur dire n'importe quoi. Je pense qu'il y a un discours de vérité à dire, à établir. Il y a la manière de le dire, mais ils ne sont pas dupes.

A : Selon vous cette problématique autour de l'équité impacte-t-elle l'estime de soi de vos agents ?

B : Oui bien sûr, il y a un effet nuisible, certains agents savent qu'ils ne pourront jamais être au même niveau qu'un autre, quels que soient les efforts, l'implication, etc. c'est quand même

décourageant, et on peut facilement perdre confiance en soi. La confiance que vous avez en vous, eh bien finalement ce sont les autres qui vous la donnent ! Au niveau du management ce n'est pas évident : dans cette collectivité, il y a quand même eu 2 homicides, des gens qui ont été incarcérés, des mises en examens, etc. Enfin bref, on regarde le Corse-Matin comme tout le monde, donc l'agent de base qui est sur le terrain et à qui on refuse un panier repas, etc. qu'on lui explique qu'il faut faire des efforts, ou être plus présent, il peut nous faire remonter tout ça ... et face à ça on est un peu démuni, donc ce n'est pas évident. Donc c'est pour ça que moi je ne parle pas d'équité, il y a des emplois fictifs, des trucs comme ça, enfin ... C'est malheureux, mais c'est factuel. Après je n'ai rien à cacher, je leur ai dit, ils le savent.

A : Donc pour résumer, l'estime de soi selon vous c'est valoriser les agents et avoir une relation beaucoup plus humaine et avoir un contact beaucoup plus permanent.

B : Exactement, quand on a quelque chose à dire, on le dit, quand on n'est pas d'accord on le dit, après on tourne la page. Bon après le dernier mot c'est à moi de l'avoir. J'écoute et s'il y a des choses sensées, j'en tiens compte évidemment. Moi aussi je peux faire des erreurs. Nous devons essayer de simplifier les choses, il faut pouvoir prendre du recul. On a une mission de service public, on est là pour les usagers, on doit faire le nécessaire. Voilà ce qui doit nous guider, donner du sens à notre quotidien, mon rôle c'est de le rappeler aux agents, ils doivent comprendre pourquoi ils sont là et ce n'est qu'à cette condition que la confiance (en soi) peut apparaître. Après je rencontre certaines difficultés au niveau des maires qui ne comprennent pas certaines choses, dans certains secteurs géographiques, j'ai deux agents ... pour couvrir une surface immense, donc ce n'est pas évident de l'expliquer aux élus locaux ... Certains l'entendent, d'autres pas... Après je reste assujéti aux décisions qui viennent d'en haut, donc si on me dit qu'il faut faire telle chose à tel endroit, eh bien voilà...

A : Pensez-vous que vos agents font preuve d'assurance ?

B : Oui. La semaine dernière il y a eu un épisode neigeux : s'il y a un agent qui est fatigué, ou qui estime qu'il est fatigué, on l'arrête immédiatement. C'est subjectif, mais je ne vais pas envoyer quelqu'un qui ne sent pas bien ou pas capable. Il y en a qui manquent de confiance en eux. J'ai eu un cas l'an dernier, et bien il ne faut pas culpabiliser : je lui ai indiqué de ne pas y aller ou d'y aller avec quelqu'un qui pourrait le rassurer. Cependant si je sais qu'il est capable et qu'il ne veut pas sortir ... eh bien s'il reste à la maison, il ne revient pas, je fais un rapport il n'y a pas de sentiment. Ce ne sont pas les usagers qui vont sortir pour faire son travail.

A : Donc quelque part, il y aurait un lien entre la confiance en soi et les compétences d'un agent ?

B : Exactement. La personne qui est qualifiée et qui a de l'expérience, par la suite, grâce à la pratique, eh bien renforce ou conforte au quotidien sa confiance en lui, à condition que nous soyons là pour le valoriser ! Si, dans le même cas de figure, l'agent sait qu'il fait bien son travail, mais qu'on ne lui dit pas, eh bien il y a une forme de frustration qui va s'installer.

A : Selon vous le Conseil Départemental de Haute Corse favorise-t-il la confiance en soi des agents ?

B : Oui, par les formations il favorise la confiance en soi des agents. Je n'ai rien contre les RH, au contraire, ils font le nécessaire, ils font comme ils peuvent. Il y a aussi un effort qui a été fait au niveau du matériel. On a reçu beaucoup de matériel récemment : deux mini pelles,

etc. Et bien ça valorise l'agent et son travail. Certains agents ont des débrouilleuses qui ont 6 ans ... Je n'ai pas pu tout renouveler, mais au moins un bon tiers du stock. C'est une forme de reconnaissance et de confiance.

Je mobilise beaucoup les agents sur l'entretien du matériel : si on prête un tractopelle à une autre équipe et que la machine est cassée (c'est arrivé quelque fois), eh bien ça peut créer des tensions. Donc j'essaye de les rassurer en leur disant que s'ils cassent, eh bien ce n'est pas grave. Il n'y a que ceux qui font rien qui ne cassent pas. Il faut pouvoir les rassurer pour leur donner confiance en nous et qu'ils aient confiance en eux. Il y a trois ans, un agent avait cassé un tractopelle : quelqu'un à fait un rapport, il a eu un blâme. Pourtant il n'a pas cassé exprès le tractopelle ... Mais il a eu un blâme pour ça ... Comment voulez-vous que les agents aient confiance en vous déjà et confiance en eux par la suite ? C'est un comportement humainement destructeur. Récemment j'ai un agent qui a cassé un engin, eh bien je n'ai pas fait de rapport et ça, les agents l'ont vu... Je préfère faire un rapport sur un agent qui ne fait pas, que sur un agent qui fait ... C'est dans la pratique que la confiance s'instaure.

A : Très bien. Alors désormais nous allons aborder le concept de loyauté. Comment définiriez-vous la loyauté ? Et comment pourriez-vous contribuer à développer la loyauté de vos agents envers le Conseil Départemental de Haute-Corse ?

B : La loyauté pour moi c'est avant tout une relation de confiance, c'est la base de tout. Quand quelqu'un s'engage à faire un travail à telle date et qu'une semaine après on m'appelle on me dit que ce n'est toujours pas fait, eh bien il faut une bonne raison. Après attention s'il y a des raisons valables, bien sûr que je l'entends. Nous avons le pointage, il y a des agents administratifs et des agents techniques, moi je suis administratif, j'ai des horaires fixes, les agents de terrain font journée continue jusqu'à 15h et l'été parfois jusqu'à 13h30. Du coup moi ici, après 15h, eh bien j'ai plus grand chose à faire ... Ce n'est pas moi qui ai instauré ce système. La difficulté que j'ai eue sur 2 ou 3 agents, c'est qu'à midi parfois, s'ils mangent à la maison, eh bien parfois ils ne reviennent pas : donc ils font une demi-journée. A ce niveau, la loyauté eh bien elle passe par la confiance : il faut parler, il faut mettre les choses à plat, et puis c'est tout ... C'est une forme de respect la loyauté. De respect de soi-même déjà, de l'interlocuteur que l'on a, de la mission de service public et surtout vis à vis des usagers. La force et la difficulté, c'est que les agents sont dispersés sur l'ensemble du territoire, alors le gros avantage c'est qu'ils sont sur site. Ils connaissent bien les routes et la micro région, mais ils connaissent aussi les gens. Donc ils font le travail aussi parce qu'ils ne veulent pas entendre dire la route est mal entretenue par telle ou telle personne. Donc ils font l'effort nécessaire souvent. Il y a une loyauté envers les usagers avant tout, c'est ce que je souligne régulièrement. Pour la difficulté, il s'agit du lien avec le Conseil Départemental et principalement la hiérarchie : il n'y a pas de relation ... Ils font le boulot pour la population, pas pour les supérieurs hiérarchiques ... En ce qui me concerne aucun agent ne m'a manqué de respect et je peux compter sur eux, pourquoi ? Parce que je les respecte également. Après je ne suis pas dupe, je ne peux pas être derrière tout le monde. Peut-être que certains partent avant, etc. Je ne suis pas dupe. Mais je pars du principe que nous, on ne peut pas tricher. Nous le travail, il se voit. Ils le savent ... Après, aussi, il y une relation de confiance. Pour poser des congés, on a un délai de 3 jours avant. Demain l'agent il a un problème : il doit conduire sa fille à l'hôpital, etc. il m'appelle la veille, etc. bien sûr que je lui accorde, il faut être humain aussi.

A : Et au niveau de la loyauté envers le Conseil Départemental ? Existe-t-elle selon vous ?

B : Elle y est mais ... vis à vis des directeurs il y a une certaine défiance : les directeurs ne vont pas trop sur le terrain d'ailleurs. C'est dû à un mode de management... Je me permets de le dire, je n'ai pas de leçon à donner, mais j'ai pas de leçon à recevoir d'eux... catastrophique. Je le dis. On parlait d'équité tout à l'heure : l'équité ça n'existe pas ! Après bon il y a des marges à respecter ... Quand on parle d'exemplarité, dans la bouche de certains, ça en devient obscène. Je leur ai dit, à des gens qui ne sont plus dans l'organigramme d'ailleurs. M. Y qui s'est acheté un peignoir à 600 € ... Non c'est vraiment ... Il faut garder son sang-froid, mais c'est sûr que si certains viennent sur le terrain ils vont être bien accueillis... La loyauté ça s'entretient : il faut être sur le terrain et il faut respecter les agents : ce sont eux qui réalisent le travail de base. Nous ne sommes rien sans eux. C'est malheureux de parler comme ça, mais il y a une fracture. On est à Corte et on est déjà excentré de Bastia. Alors vous imaginez les agents du Boziu ? Quand ils ouvrent le journal et qu'ils voient certaines choses... La loyauté en prend un coup ... Bon je pense qu'ils commencent à mesurer l'impact, mais bon ... Bon après, attention : ils ne sont pas tous comme ça. La DGS actuelle a pris conscience de la situation et fait le nécessaire. Mais il y a quelques personnes qui font beaucoup de mal à la collectivité. C'est dommage. Ça part du haut et ça ruisselle : donc ça nous tombe dessus également... Il faut faire abstraction de tout ça, on a une mission de service public, voilà mon discours.

A : Ok. Après avoir défini ces différents concepts, l'idée est de pouvoir observer s'il existe des liens entre eux. Pensez-vous que le développement des compétences d'un agent puisse renforcer son estime de soi et contribuer à sa loyauté envers le Conseil Départemental ?

B : Il y a un lien, évidemment : c'est la conscience professionnelle selon moi. Par exemple dans le cas de l'épisode neigeux de la semaine dernière, l'agent qui est qualifié, qui a de l'expérience, aura confiance en lui et mettra cette confiance au service des usagers : il connaît son rôle, il a une conscience professionnelle, c'est évident.

A : Comment définiriez-vous la conscience professionnelle ?

B : La confiance en soi, elle vient avec l'expérience. Et la conscience professionnelle eh bien c'est subjectif, il faut l'inculquer à l'agent. Nous devons lui transmettre, et faire en sorte que ça devienne naturel. Il doit avoir conscience de ses missions, de son rôle vis à vis des usagers. Il doit aussi avoir un sens de l'anticipation. La hiérarchie doit avoir ce rôle.

Un agent, il faut le construire : il faut d'abord le laisser observer, ensuite il essaie petit à petit pour prendre confiance et on doit l'écouter, lui expliquer son rôle, lui donner conscience que les usagers comptent sur lui. Sa mission c'est pas juste conduire un chasse neige, ça va au-delà : des gens dépendent de lui ...

A : Dans le cadre du passage à la collectivité unique et de l'incertitude qui l'entoure, pensez-vous que les agents ayant plus confiance en eux, seront plus fidèles à l'organisation ?

B : Un conducteur d'engin qui va dans le privé, il va gagner plus mais il va faire plus d'heures. ... Et puis la Corse au niveau de l'emploi, c'est relativement faible et puis ils sont en zone rurale, donc la concurrence à ce niveau-là ça va. Mais la mobilité, oui, pour des raisons familiales etc. la demande est très forte ... Il ne faut pas se plaindre non plus : on travaille dans de bonnes conditions. Il y a certes de l'incertitude au niveau de la collectivité unique, mais les agents évoluent dans un environnement qui n'est pas stressant malgré tout. Comme je vous le disais tout à l'heure dans le cas du déneigement, nos agents ont plus de

technicité que les agents de la CTC ... Ils sont rassurés et s'ils venaient à douter, mon rôle serait de les resituer face à ça.

A : D'accord. Le dernier point que je souhaitais aborder avec vous, porte sur les mesures à mettre en place au sein du Conseil Départemental de Haute Corse pour que le développement des compétences d'un agent puisse contribuer à sa loyauté ?

B : Alors, les mesures sont au niveau de la formation, de l'offre de formation qui est à développer et la mutualisation des moyens entre services. Pour permettre les échanges de compétences, favoriser les réseaux entre la cellule assainissement, les forestiers sapeurs, etc. la cellule assainissement a par exemple des pinces spécifiques dont nous avons besoin, mais où nous manquons de compétences dans l'utilisation. Ils ont des agents aguerris qui réalisent le travail et qui nous permettent d'assurer notre mission. On pourrait donc mutualiser les moyens dans ce sens, même au niveau de la CTC. Je suis pour. Voilà.

A : Très bien. Je crois que nous avons terminé, je vous remercie beaucoup de m'avoir reçu pour cet entretien.

Fin de l'entretien.