

5ème colloque AIRMAP, 2-3 juin 2016, Poitiers  
Contribution Kouadio / Emery / IDHEAP / Université de Lausanne

---

## **Agents publics dans les contextes organisationnels hybrides : Quelles ancrs d'engagement au travail et quelles implications pour les pratiques de GRH publique ?**

(Atelier 20 : Gestion et Management des Ressources Humaines)

**Armand Brice Kouadio, Yves Emery**  
**Unité de recherche "Management public et ressources humaines"**

**Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)**

**Université de Lausanne, Suisse**

**Bâtiment IDHEAP**

Quartier UNIL Mouline

CH – 1015 Lausanne

T +41 21 692 68 73

F +41 21 692 68 09

[www.idheap.ch](http://www.idheap.ch)-> ressources humaines

**Adresse de contact : akouadio@unil.ch**

***Keywords :** Engagement public au travail, ancrs d'engagement, organisations publiques hybrides, GRH publique.  
Public Work Place Commitment, commitment anchors, hybrid public sector organizations, public HRM*

## **Résumé**

Mobilisant une approche exploratoire, nous analysons les ancres d'engagement au travail chez les agents publics œuvrant dans des contextes post-bureaucratiques (Emery and Giaque 2005, Jeannot 2006, Buffat 2014, Emery and Giaque 2014), par analogie à l'approche de Schein concernant les ancres de carrières (Schein 1990). La notion *d'engagement au travail* élargit le concept d'engagement organisationnel (*Organizational Commitment*) à des conditions et réalités professionnelles non exclusivement liées aux organisations (Allen and Meyer 1990, Meyer, Stanley et al. 2002, Vandenberghe 2005) et présentant des caractéristiques hybrides (Emery and Giaque 2014). Cette recherche permet d'identifier quelles ancres d'engagement sont dominantes et caractéristiques des environnements publics post-bureaucratiques, à côté des ancres classiques identifiées dans la littérature (organisation, équipe de travail, superviseur, emploi, profession), tout en analysant ses implications en termes de GRH publique.

## **Abstract**

Resorting to an exploratory qualitative approach, we analyze the workplace commitment anchors among public officials working in post-bureaucratic contexts (Emery and Giaque 2005 Jeannot 2006 Buffat 2014; Emery and Giaque 2014), by analogy with Schein' careers anchors (Schein 1990). The concept of public workplace commitment broadens organizational commitment to conditions and professional realities not exclusively related to organizations (Meyer and Allen 1990; Meyer, Stanley et al 2002. Vandenberghe 2005) and bearing hybrid characteristics (Emery and Giaque 2014). This research identifies what commitment anchors are dominant and typical of post-bureaucratic public environments, alongside the traditional anchors described in the literature (organization, work team, supervisor, job, profession), and draws their implications in terms of public HRM.

## 1. Contexte et problématique

Dans un contexte marqué par d'importantes réformes d'inspiration gestionnaire dans les pays de l'OCDE (Hood 1991, Reichard 2002, Hood and Peters 2004, Pollitt and Bouckaert 2009), les organisations publiques actuelles tentent de concilier au mieux les valeurs et référentiels propres au service public avec de nouveaux référentiels hérités du monde marchand (Boltanski and Thévenot 1991), qui mettent en avant notamment la performance et l'orientation « client ». C'est ainsi qu'apparaît progressivement ce que certains ont appelé la post-bureaucratie (Christensen and Laegreid 2007, Pollitt and Bouckaert 2011, Emery and Giaque 2014, Emery and Giaque 2016). Ce nouvel environnement bouleverse les valeurs et motivations au fondement des comportements adoptés par les agents publics, et les nombreuses études en la matière, à commencer par celles portant sur le PSM (Desmarais and Gamassou 2014), témoignent des questionnements profonds à cet égard.

Si une littérature conséquente s'est interrogée sur les remises en cause identitaires et les nouveaux contours de *l'ethos public* (Horton 2006, Fortier and Emery 2012, Giaque, Ritz et al. 2012, Buffat 2014), une autre plus conséquente encore a porté sur les valeurs et motivations spécifiques aux personnels publics à travers le concept de PSM, qui devient à la faveur de recherches plus récentes, une motivation de type duale ; équilibrée entre ses facteurs extrinsèques et intrinsèques (Perry 1996, Vandenabeele, Steijn et al. 2008, Giaque, Anderfuhren-Biget et al. 2013).

A l'inverse, très peu d'études récentes se sont penchées sur l'engagement des agents publics, et lorsqu'elles cela a été le cas, elles sont restées cantonnées à l'engagement au niveau *organisationnel*, dans la tradition des recherches basées sur le concept tridimensionnel développé par Allen et Meyer (Meyer, Stanley et al. 2002), sans toutefois proposer des modèles permettant de le dépasser, et de caractériser la spécificité de l'engagement au travail dans le secteur public (Buchanan 1974, Nyhan 1999, Boyne 2002). Or à une époque où les trajectoires de carrière deviennent de plus en plus nomades ou "protéiformes" dans les espaces organisés de travail (Hall 1976, Biétry and Laroche 2011), il paraît théoriquement approprié et empiriquement pertinent d'étendre le concept d'engagement organisationnel au-delà des frontières de ces organisations précisément.

## 2. Objectifs et questions de recherche

L'engagement désigne une force liant l'individu à une action pertinente en rapport avec une cible donnée et se traduisant par une attitude ou un comportement visant à maintenir ce lien (Meyer and Herscovitch 2001). Ainsi est-elle susceptible de porter sur des cibles diverses dont l'organisation (Mowday, Porter et al. 1982, Mathieu and Zajac 1990, Meyer and Allen 1991), le syndicat (Gordon, Philpot et al. 1980, Barling, Wade et al. 1990), l'emploi et la profession (Blau 1985, Meyer, Allen et al. 1993), l'équipe et le superviseur (Becker 1992, Hunt and Morgan 1994), les buts (Campion and Lord 1982, Locke, Latham et al. 1988) ainsi que la carrière (Hall and al 1996). Alors que les études peinent à s'accorder sur la différence du niveau d'engagement entre les personnels dans les secteurs public et privé, et sur la spécificité de l'engagement organisationnel public (Boyne 2002, Goulet and Frank 2002), nous proposons une analyse du concept d'engagement, redéfini par « engagement public » afin d'en explorer et découvrir les cibles dominantes dans le secteur public. L'engagement public au travail ou *Public Workplace Commitment* (PWPC) désigne, dans le cadre de cette contribution, *la manière dont les agents publics s'identifient et s'attachent à des valeurs, buts et attitudes, au-delà d'intérêts strictement individuels ou organisationnels, et l'expression de leurs loyautés aux cibles afférentes, identifiables dans leurs environnements de travail* (inspiré de (Valéau 2007, Vandenabeele, Steijn et al. 2008).

Sur cette base conceptuelle étendue, les objectifs de la présente communication sont résumés ainsi :

1. Interroger les engagements au travail des agents publics, occupant des fonctions génériques ou non, dans des environnements hybrides (comme c'est le cas pour la fonction publique suisse cf. Emery, 2013)
2. Cartographier ces ancrs dominantes dans lesquelles les agents publics trouvent le sens de leurs engagements au travail.
3. Analyser la portée et les implications de ces ancrs d'engagement en termes de GRH publique.

Dans les lignes qui suivent nous revenons dans un premier temps sur l'engagement au travail des agents publics. Fondant notre argumentation sur les limites et les voies laissées inexplorées par cette recherche, nous montrons comment la multi dimensionnalité du concept d'engagement se traduit par la multiplicité des ancrs sur lesquelles il porte. Suite à la description de notre méthodologie qualitative-exploratoire, nous présentons nos résultats que nous discutons à la lumière des travaux pertinents, pour terminer sur les implications en terme de GRH publique.

### **3. Cadre théorique général**

#### **3.1 L'engagement organisationnel des agents dans le secteur public :**

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

Le concept d'engagement est né dans au début des années 1960 des travaux de Becker sur les paris subsidiaires, portant sur la cohérence inhérente à une suite de décisions individuelles, conduisant les employés à demeurer loyaux à une organisation. Dans ces années d'après-guerre, la forte pénurie de la main d'œuvre qualifiée, et le besoin de relance économique dans un contexte empreint de compétitivité, orientait l'intérêt sur la sécurisation et le maintien des ressources à l'intérieur de l'organisation. En continuité des théories organisationnelles mettant l'accent sur les relations humaines (Mayo 1933, McGregor 1960, Likert 1961, Likert 1967), les chercheurs désiraient avant tout engager les cœurs et les esprits d'individus actifs au sein d'organisations de travail, et pas seulement leurs bras. La popularité de la recherche sur l'engagement organisationnel s'explique ensuite par ses liens avec la fidélisation et la performance organisationnelles, sa force explicative des attitudes et des comportements organisationnels d'une part ; d'autre part par la complexité et la richesse même du concept dans sa relation avec plusieurs autres concepts connexes tels que la motivation, la satisfaction, l'identification ou l'attachement. Une complexité toute aussi manifeste dans le débat autour du caractère attitudinal ou comportemental de l'engagement organisationnel (Ricketta, Van Dick et al. 2006, Biétry and Laroche 2011, Biétry, Creusier et al. 2014), ou même sur la dimensionnalité de ce concept (Allen and Meyer 1990, Meyer and Allen 1991, Meyer, Allen et al. 1993, Meyer, Stanley et al. 2002). Sur ce dernier point, la domination du modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990) reste aujourd'hui acquise : selon ce modèle, l'engagement organisationnel repose sur les trois piliers que sont l'engagement affectif (AOC), l'engagement normatif (NOC), et l'engagement calculé (COC). Le modèle général, qui fait suite à certaines critiques, améliore le concept en intégrant les bases, les formes et les cibles de l'engagement organisationnel (Meyer, Stanley et al. 2002). Cependant ce modèle n'a rien de spécifiquement public, d'où la question de recherche sous-jacente à la présente contribution : qu'en est-il réellement dans les organisations publiques ?

### **3.1.2 L'engagement organisationnel dans le secteur public : état de la connaissance**

L'engagement au travail dans le secteur public a en général repris les thèmes classiques pour se concentrer sur les déterminants de la fidélité organisationnelle de l'employé. Si elle continue, dans cette optique, à s'intéresser à l'émergence de l'engagement organisationnel, ses formes et ses conséquences, la recherche s'est également invitée dans le débat sur les différences public-privé, notamment aux lendemains des réformes du service public, en vue de confirmer ou d'invalider une approche générique des organisations publiques conduisant à les assimiler à celles du secteur privé (Cho and Lee 2001, Goulet and Frank 2002, Coyle-Shapiro and Kessler 2003, Bøgh Andersen and Holm Pedersen 2012). Dans une moindre mesure, certains auteurs proposent des explications de la spécificité de l'engagement organisationnel dans les organisations publiques (Balfour and Wechsler 1990).

Les travaux consacrés aux déterminants de l'engagement organisationnel dans le secteur public révèlent par exemple que la perception de l'atmosphère sociale, et du soutien organisationnel aux valeurs professionnelles influencent positivement l'engagement organisationnel des agents de la santé (Balfour and Wechsler 1991, Liou 1995). Ainsi, les employés professionnels seraient moins engagés envers leurs organisations, et plus envers leurs professions, pour lesquelles ils entretiennent nombre de croyances, valeurs et normes, et investissent en temps et en formation (Morrow and McElroy 1987, Mathieu and Hamel 1989). Balfour et Wechsler (1996) mobilisent, dans ce cadre, la notion d'interface pour expliquer l'engagement organisationnel des agents publics. Ces interfaces illustrées par la participation, l'influence du politique, le modèle de supervision et les opportunités de promotion, affectent positivement les trois dimensions de l'engagement organisationnel théorisées par Meyer et al. (1990, 1991, 2002). Le rôle des mécanismes de récompense pratiqués au sein de l'organisation a également été analysé. Loin d'être limités aux formes de récompenses extrinsèques, ces mécanismes reposent également sur des éléments intrinsèques tels que les modes de communication et de leadership, la satisfaction au travail ou les échanges interpersonnels (Young, Worchel et al. 1998). Moon démontre plus tard que la Motivation de service public (PSM) est l'un des principaux antécédents de l'engagement organisationnel dans le secteur public (Moon 2000). Reprenant cette idée, Coyle-Shapiro et Neuman (2004), dans une enquête portant sur plus de 7000 employés du secteur public, parviennent à la conclusion que l'engagement des agents publics est surtout lié à leurs contrats psychologiques (CP) implicites

---

(Coyle-Shapiro and Neuman 2004). Dans une analyse plus récente Vandenberghe (2005, 2009) identifie le climat organisationnel et les comportements politiques, le soutien organisationnel perçu (SOP), la confiance, les récompenses et l'habilitation psychologique, comme déterminants essentiels de l'engagement organisationnel affectif dans le secteur public (Vandenberghe 2005); avec en variables modératrices le niveau hiérarchique, le caractère professionnel ou non de la fonction occupée, sans lien cependant avec le genre de l'individu.

En somme, les antécédents de l'engagement organisationnel chez les agents publics se retrouvent pour l'essentiel dans les principales catégories (individuelles, organisationnelles, liées à l'emploi) identifiées dans la littérature, à l'exception du PSM et du CP (Mathieu and Zajac 1990, Moon 2000, Meyer, Stanley et al. 2002, Coyle-Shapiro and Neuman 2004). Mais le débat autour de l'engagement organisationnel dans le public s'est également porté sur le terrain de la comparaison avec les attitudes et des comportements des employés actifs dans le secteur privé.

### **3.1.3 Comparaison de l'engagement organisationnel chez les personnels publics et privés**

Les travaux comparant l'engagement public et privé à la fin des années 1970s et les débuts des années 1980s coïncident pour la plupart avec l'émergence des réformes du secteur public. Ils sont parvenus à des résultats contrastés. Il y a d'abord l'idée prépondérante selon laquelle les managers publics sont moins motivés, moins loyaux, avec une plus faible identification organisationnelle (Rainey 1989, Odom, Boxx et al. 1990, Savery 1991, Zeffane 1994, Moon 2000, Goulet and Frank 2002), avec diverses raisons avancées pour expliquer une telle différence. Pour Bourantas, il s'agit du décalage entre la culture espérée et la culture actuelle des organisations publiques (Bourantas, Anagnostelis et al. 1990). Si cette différence culturelle est reconnue par Cho et Lee dans leur échantillon d'agents public Coréens de niveau managérial, elle ne suffit pas, selon les auteurs, pour expliquer une éventuelle différence de niveau d'engagement (Cho and Lee 2001). Goulet et Frank (1995) mettent plutôt l'absence d'engagement dans le secteur public sur le compte d'un moindre recours aux récompenses extrinsèques, du fait de certains principes légaux en lien avec à l'égalité de traitement et à l'équité. Cette explication est cependant rejetée par les auteurs pour qui le plus important dans la motivation et l'engagement des agents ne réside pas les récompenses extrinsèques (Coyle-Shapiro and Kessler 2003). Plus récemment, les travaux de Gould-Williams en Angleterre (Gould-Williams 2004), et de Steijn et ses collègues aux Pays-Bas (Steijn 2006) ont surtout concerné les pratiques RH à

forte valeur ajoutée pour l'engagement des agents publics sans que la singularité de cet engagement ne soit mise en avant.

Dressant un état des lieux, Boyne réalise une méta-analyse de 44 études empiriques comparant l'engagement organisationnel autant dans des organisations privées que publiques, et questionne ainsi la clarté de l'état de la connaissance sur l'engagement organisationnel dans le public. Pour lui, le moindre engagement organisationnel dans le public est lié à des procédures et une bureaucratie inflexible, ainsi qu'à la relation plutôt indirecte entre les performances au travail et les récompenses afférentes. Il fait néanmoins le constat suivant : les trois cinquièmes des études analysées révèlent une supériorité de l'engagement dans le privé sur le public, alors que le reste conclut que les agents publics sont les plus engagés, ou qu'il est difficile de trancher la question en termes de niveaux d'engagement (Boyne 2002). Ces résultats font écho aux observations importantes formulées au cours des années 1990, et conduisent à relativiser la dimension organisationnelle de l'engagement au travail dans le public (Balfour and Wechsler 1990, Balfour and Wechsler 1991, Balfour and Wechsler 1996). En résumé, tout en reconnaissant une différence entre l'engagement des agents publics et celui des employés du privé, la littérature ne s'est pas accordée sur le fait que cette différence s'exprime en niveau d'engagement, ou à contrario, sur le sens et la nature mêmes de l'engagement au travail dans le secteur public, en particulier dans des environnements managérialisés (Clugston, Howell et al. 2000).

## **3.2 Engagement organisationnel dans les environnements managérialisés et post-bureaucratiques**

### **3.2.1 La post-bureaucratie ou Post-NPM : un univers hybride**

Les paradoxes induits par la managérialisation excessive du secteur public (Emery and Giaque 2005) ont engendré des réflexions sur plusieurs modèles théoriques cherchant à combiner l'univers classique *wébérien* de l'administration avec la logique de nouvelle gestion publique. Ces modèles qui portent dans leur grande majorité le préfixe *New-*, mais qui sont presque tous caractérisés par une ambivalence consistant à reprendre les vertus de la bureaucratie classique, mettent l'accent sur la nécessité d'orienter le secteur public vers davantage de services (New Public Service), une gouvernance multipartenaires renforcée (*New Public Governance*), et une emphase sur la valeur publique (Public Value Management). Pour Emery et Giaque (2014), ces modèles théoriques traduisent

---

bien l'émergence d'une post-bureaucratie dont les valeurs, logiques, cadres de référence sont hybrides, et dont les effets sur les agents publics restent encore à préciser (Denhardt and Denhardt 2003, Osborne 2006, Stoker 2006, Emery and Giaouque 2014); Emery and Giaouque, 2014). Sans être clairement *privatisées* les organisations dans lesquelles évoluent les agents publics aujourd'hui, abritent pour la plupart un mélange de logiques marchandes et civiques (Boltanski and Thévenot 1991), ceci dans un contexte marqué par une banalisation des institutions et de l'emploi publics qui n'est pas sans poser certaines interrogations, notamment sur les nouvelles identités d'agents publics (Egger-Peitler, Hammerschmid et al. 2007, Rondeaux 2007, Buffat 2014), et la relation d'emploi dans ces environnements de travail publics désormais managérialisés. En l'occurrence, le sens que les agents donnent à leurs rôles et leurs engagements dans le secteur public hybride demeurent largement à découvrir.

### **3.2.2 L'engagement organisationnel dans les environnements managérialisés ou hybrides**

Peu d'études se sont attaquées à la question de l'engagement organisationnel des agents publics travaillant dans des environnements hybrides (Steijn and Leisink 2006). Tout en reconnaissant l'effet modérateur des réformes NGP, la plupart se sont surtout penchées sur les antécédents de l'engagement au travail en contexte post-NGP (Castaing 2006, Rayner 2012, Giaouque, Resenterra et al. 2013, Jung and Ritz 2014). Ces études révèlent des déterminants spécifiques au secteur public tels que le soutien politique aux réformes, comme marque de confiance chez les managers (Yang and Pandey 2009, Oh and Park 2011); le PSM qui inclut la dimension normative de l'engagement (Perry 1996, Camilleri 2006, Markovits, Davis et al. 2010), l'habilitation psychologique (Vandenberghe 2005), ainsi que l'adéquation avec les buts et valeurs portées par la réforme du service public en cours (Giaouque, Resenterra et al. 2013). Pour autant, les antécédents de l'engagement organisationnel n'apportent aucun éclairage intéressant sur ses modalités concrètes, ni son caractère distinctif dans le secteur public : les concepts mobilisés demeurent très classiques. Dans le sillage des théoriciens ayant conceptualisé les engagements multiples, les auteurs recommandent désormais d'intégrer l'autre versant de la multi-dimensionnalité du concept d'engagement organisationnel : ses ancrés, et partant les comportements discrétionnaires y afférents (Becker, Billings et al. 1996, Van Dick, Wagner et al. 2004). La rareté de travaux consacrés aux environnements de travail post-NGP, lesquels voient une altération de la relation de travail et du lien individu-organisation, justifie à notre sens le besoin d'une conceptualisation nouvelle de l'engagement au travail.

### **3.3 Besoin d'une conceptualisation élargie de l'engagement organisationnel**

#### **3.3.1 L'engagement Public : un engagement multidimensionnel et multi-ancres**

La définition classique de l'engagement organisationnel, basée la loyauté organisationnelle, dépeint bien la situation au début des années 1980, où l'on passait l'essentiel de sa vie professionnelle dans une seule voire deux organisations en tout. Cependant elle s'applique difficilement à la situation d'aujourd'hui, caractérisée par des carrières de plus en plus nomades et une évolution des attentes envers le travail (Biétry, Creusier et al. 2014). Plusieurs études ont démontré par ailleurs que l'engagement public présentait des caractéristiques non nécessairement en lien avec l'organisation. La littérature a jusqu'ici examiné nombre d'ancres d'engagement telles que les superviseurs (Becker, Billings et al. 1996), la carrière (Ellemers, de Gilder et al. 1998), ou l'emploi (Meyer, Allen et al. 1993), l'emploi (Meyer, Allen et al. 1993), voire les entités régionales d'organisations géographiquement dispersées (Scott 1999). Mais ces études ont souvent porté sur des entreprises privées, et/ou sur des managers (Balfour and Wechsler 1990, Zeffane 1994, Cho and Lee 2001), dont on sait qu'ils présentent un niveau d'engagement souvent bien plus élevés que celui des employés subalternes (Mathieu and Zajac 1990, Meyer, Stanley et al. 2002, Riketta 2002)

#### **3.3.2 Les ancres d'engagement au travail : une dynamique à découvrir**

L'organisation n'étant pas un bloc monolithique, la conceptualisation d'un engagement multiple, s'adressant à divers sous-groupes, ou constituantes de l'organisation, s'impose d'elle-même (Reichers 1985, Morrow and Wirth 1989, Cohen 2006). La recherche définit les ancres d'engagement comme étant représentées par les individus, groupes, ou entités auxquels l'individu s'attache (Becker 1992, Bishop and Dow Scott 2000, Siders, George et al. 2001). En effet, une approche par les ancres permet d'expliquer une variance souvent bien plus importante que celle de l'engagement organisationnel (Becker 1992). D'autre part, il se pose la question de la hiérarchisation, et de l'importance relatives de certaines ancres d'engagement. La théorie des champs de Lewin (1943) et plus tard la théorie des engagements emboîtés de Lawler (1992) offrent un cadre d'analyse du

dynamisme inhérent aux ancrs d'engagement. La première, basée sur l'idée de la proximité psychologique, examine comment certains facteurs produisent des effets plus importants sur les comportements individuels (Lewin 1943, Lawler 1992). La seconde explique comment les individus imbriqués dans différents sous-groupes développent leurs engagements au travail (Lawler, 1992).

Derrière ces deux théories, manifestement complémentaires, se cache l'idée selon laquelle l'ancre la plus saillante psychologiquement est celle vers laquelle s'oriente le comportement discrétionnaire (Stets and Burke 2000). La plupart des auteurs s'inscrivant dans ce courant se sont intéressés aux engagements *duals*, en particulier envers l'organisation et le superviseur pour examiner les rapports conflictuels (Becker 1992, Siders, George et al. 2001, Bentein, Vandenberghe et al. 2004). Ils parviennent à la conclusion que le superviseur, en tant qu'ancre proximale ou locale, explique mieux la performance. Cependant, qu'elles soient proximales, locales ou latentes, les multiples ancrs d'engagement au travail ne s'excluent pas mutuellement, et reflètent simplement le fait que les relations employé-employeurs peuvent être unitaires, plurielles ou radicales (Kim and Rowley 2005). La prise en compte d'ancres multiples d'engagement dans le secteur public suppose la reconnaissance de formes individuelles et empathiques d'investissement au travail, à côté des formes plus en lien avec l'organisation (Stinglhamber and Vandenberghe 2003, Paillé 2009)(Paillé, 2009 ; Cohen, 2006, Stinglhamber et Vandenberghe, 2003).

En résumé, il apparaît que l'état de la connaissance relative à l'engagement des agents publics en contexte post-bureaucratique, demeure lacunaire tant sur le plan des ancrs pertinentes, qu'en ce qui concerne l'interaction dynamique entre ces différentes ancrs. La méthode exploratoire développée dans cette contribution apportera un premier éclairage à la première question, la deuxième étant réservée à la prochaine étape de la recherche.

## 4. Méthodologie

Cette recherche utilise design qualitatif exploratoire étant donnée la rareté d'une telle approche dans les études portant sur l'engagement au travail. Elle est d'autre part fondée sur une approche constructiviste et interprétative qui reconnaît que les individus, tout en étant surdéterminés par les cadres socio-professionnels dans lesquels ils évoluent, les transforment à leur tour, selon les perceptions qu'ils se font des multiples interactions vécues au sein de ces organisations<sup>1</sup> (Creswell 2008). Une telle approche permet, en ouvrant le champ des possibles, de favoriser l'émergence d'un nouveau concept, celui d'engagement public au travail - PWPC (Miles, Huberman et al. 2013).

### 4.1 Echantillon et déroulement des entretiens

Nous avons rencontré une dizaine d'agents du secteur public. Les répondants devaient être des femmes ou des hommes non cadres, ayant au moins cinq ans d'ancienneté, et occupant des fonctions génériques non spécifiquement publiques (en l'occurrence de support) ou, au contraire, spécifiquement publiques, dans des environnements de travail diversifiés du secteur public. Notre intention était de maximiser la variabilité des répondants afin d'obtenir un spectre aussi large que possible d'individus et d'organisations.

Sans annoncer explicitement l'objet de notre étude, nous avons précisé aux répondants les conditions dans lesquelles se dérouleraient les entretiens, leur caractère anonyme, les usages potentiels du corpus recueilli, ainsi que la possibilité pour les répondants d'avoir accès au produit final de la recherche. Suite à l'acceptation explicite de participer à la recherche, nous avons rendu visite aux répondants sur leur lieu de travail en vue d'entretien. Le guide d'entretien (cf. annexe 1) construit pour les entretiens s'articulait autour du triptyque identification, attachement et loyauté, notions qui se retrouvent dans la grande majorité des échelles de mesure de l'engagement (Mowday, Steers et al. 1979, Meyer and Allen 1991). Les entretiens d'une heure en moyenne, ont tous été enregistrés. L'identification des ancrs d'engagement public autorisait une retranscription sélective, consistant à ne saisir que les extraits d'intérêt tout en veillant toutefois au repérage des passages concernés sur la bande audio, ainsi que des citations potentielles à intégrer dans la présente contribution.

---

<sup>1</sup> Dans le sens du *Verstehen* de Weber pour qui l'approche interprétative désigne une reconstruction réflexive et une interprétation des actions des autres, de sorte à ce que le sens émerge des intentions et des buts de l'individu.

## **4.2 Techniques d'analyse**

A l'aide de l'outil d'analyse qualitative NVIVO, une première série de codages reprenant les termes cités par les répondants comme ancrs d'engagement a été effectuée. Dans une deuxième phase, les entretiens ont été relus afin de faire émerger des ancrs (= nœuds) supplémentaires. Le mot, la phrase ou le paragraphe de sens ont été utilisés comme unités de codage, en mobilisant également nos notes d'entretien. Le corpus de nœuds ainsi formé, sur le mode du codage ouvert (Strauss and Corbin 1998), compte plus d'une centaine d'items que nous avons ensuite thématisés. Cette procédure, qui rappelle le codage axial recommandé dans la recherche qualitative liée à la théorie enracinée (Strauss and Corbin 1998, Gioia, Corley et al. 2013) a permis de dégager des regroupements de thèmes autour des ancrs principales d'engagement.

## **5. Résultats et analyse**

### **5.1 Profils des répondants**

En terme de profil, les personnes interrogées ont une ancienneté moyenne de dix ans (5-20 ans), sont âgées en moyenne de 40 ans, présentant ainsi le profil adéquat pour cette étude, dans laquelle nous souhaitions recruter des individus ayant certain recul sur leur emploi dans le public. Les répondants sont pour la plupart employés dans l'administration publique centrale au niveau communal, un établissement de santé pour personnes âgées, un centre de recherche universitaire, et une entreprise de transport public. On remarque une surreprésentation de femmes (8/10) et d'individus occupant des postes génériques (7/10), souvent des fonctions de support dans les Ressources Humaines, les finances et la planification. Dans ce contexte, la volonté de différencier les ancrs d'engagement pour des postes spécifiquement publics versus génériques, ne peut malheureusement être réalisée à ce stade.

### **5.2 Ancres d'engagement identifiées**

Les ancrs qui ressortent de notre étude peuvent être scindées en trois catégories. D'abord, les ancrs classiques considérées comme *universelles* : l'engagement envers l'organisation (ORG), le superviseur (LEAD), l'équipe de travail (TEAM),

---

l'emploi (JOB). Pour Fornes et Rocco (2013), ces ancres classiques peuvent encore se subdiviser en deux principaux sous-groupes : un engagement individuel, formé par la force de l'identification avec les valeurs de pairs au sein de l'organisation, son emploi et sa carrière (JOB, TEAM, CAREER). Ensuite, un engagement organisationnel regroupant l'engagement envers le superviseur, et l'engagement organisationnel (LEAD, ORG). A la typologie proposée par Fornes et Rocco (2013), notre analyse permet de rajouter des ancres d'engagement propres au secteur public (CPUBL). On retrouve avec la Figure 1 les chevauchements possibles entre les ancres identifiées dans cette étude, selon qu'elles appartiennent à l'une des catégories Individuelle (CIND), organisationnelle (CORG), ou publique (CPUBL). Le Tableau 1 ci-après liste l'ensemble de ces ancres, assorties d'une définition succincte, ainsi que d'une citation illustrative : en vert, les cibles d'engagement publiques; en rouge les ancres classiques d'engagement au travail ; en orange une ancre (DEV) qui sans être spécifiquement publique, ne fait pas partie des ancres classiques d'engagement au travail.

Notons premièrement que l'ancre d'engagement envers la profession (PROF) n'est pas ressortie de nos entretiens. Le fait que notre échantillon soit majoritairement composé de personnels occupant des fonctions génériques y est certainement pour quelque chose : en effet, aucun des répondants n'appartenait à une profession établie dans le secteur public. Nous n'avons donc pas pu déceler chez les personnes interviewées, des formes d'identification liées à la profession. La situation aurait pu être différente s'il s'était agi d'infirmiers, médecins, avocats, pompiers, policiers etc. du service public. De plus, l'ancre Conscience professionnelle (CPRO) identifiée dans cette étude n'est pas tout à fait comparable à l'engagement envers une profession, car elle se trouve être globalement partagée par l'ensemble de nos répondants, non professionnels, en référence à l'importance accordée au travail bien fait. Troisièmement, une ancre Développement personnel et professionnel (DEV) apparait, que l'on peut difficilement considérer comme ancre publique d'engagement, mais qui n'est pas non plus évoquée dans la littérature en tant que cible universelle d'engagement au travail. On remarque enfin de façon marginale une ancre liée à l'équilibre Vie privée et travail (PRIV) positionnée volontairement en toute fin du tableau ; nous avons décidé de ne pas en tenir compte dans la suite de nos analyses, car cette ancre n'a été évoquée que par un seul répondant. Le manque de récurrence des déclarations sur cette cible ne permet donc pas que nous la considérions, dans cette étude, comme une cible au même titre que les autres pour lesquelles on remarque une réelle convergence chez les répondants. Connaissant cependant l'attention accordée de plus en plus à l'équilibre entre vie professionnelle et privé, autant par les employés

que des employeurs, un design de recherche impliquant plus de répondants permettrait assurément de donner plus de relief à la cible PRIV.

Figure 1: Clusters d'ancres d'engagement public au travail

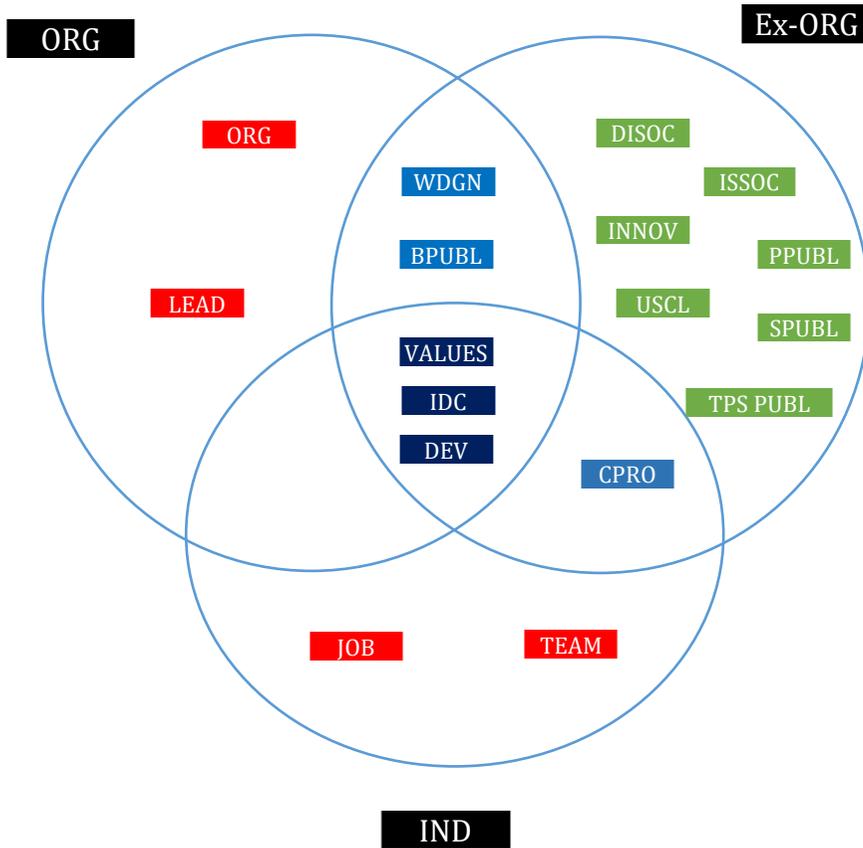


Tableau 1: Cibles d'engagement public au travail

ANCRES	WPC	DEFINITION	EXTRAIT
<b>BUTS</b>	<b>CPUBL</b>	Missions et buts organisationnels	<i>"Personnellement je préfère m'occuper des aspects stratégiques des politiques de la ville. C'est, du fait de ma formation, l'expression de mon intérêt pour la politique. Je trouve cela mieux que d'aligner des chiffres dans un tableau Excel. (...) je pourrais me fondre assez bien dans n'importe quel type d'environnement du moment que ça reste stratégique et permette d'avoir une finalité sociale. (...) Il faut qu'il y ait un but que je partage."</i> NY05
<b>DISOC</b>	<b>CPUBL</b>	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles caractérisées par le fait de créer et de tisser du lien social entre collègues.	<i>"Je suis bien ici parce que je fais ce que j'aime. Je rencontre plein de gens qui m'enrichissent. L'équipe est vraiment là, on s'entend tous bien. Il y a aussi la possibilité de continuer à se développer, à se former, mais aussi la qualité relationnelle avec les gens, l'échange."</i> NY04
<b>IDC</b>	<b>CPUBL</b>	Identité professionnelle, de rôle et de carrière	<i>"Je pense que je suis une courroie de transmission entre les services et la direction."</i> UN01

ANCRÉS	WPC	DEFINITION	EXTRAIT
INNOV	CPUBL	Perception du secteur public comme un cadre permettant d'être à la pointe de la technologie et de tester certaines innovations	<i>"Il y a des petites choses qu'on développe dans notre pratique, par exemple on ne tire pas les personnes mais on les attire vers nous, qu'on partage bien dans les rencontres."</i> EM03
ISSOC	CPUBL	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	<i>"C'est ce qu'on devrait tous avoir en tête quand on bosse pour le service public. Surtout dans une commune, on met en place des prestations ; on construit des infrastructures dont on a le retour direct. On le voit tout de suite."</i> NY05
WDGN	CPUBL	Logique de GRH favorisant flexibilité, autonomie et, et la participation	<i>"ici le directeur nous accorde assez sa confiance je trouve. Il nous dit « bon cette année, j'aimerais que tu fasses ça » et puis comment on y arrive-t-il s'en fiche, pourvu qu'au bout de l'année on ait réussi."</i> NY03
PPUBL	CPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques dans lesquelles s'inscrit l'activité	<i>"Ce qui m'intéresse c'est la notion de projet, c'est la notion de développer. (...) important qu'il y ait une proximité avec le politique. Typiquement l'état-major."</i> NY05
SPUBL	CPUBL	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service au public	<i>"Ma fierté c'est de trouver des solutions pour les gens. Ma fierté c'est de voir les gens qui s'en sortent. Parce que notre métier c'est d'être là, les accompagner, les aider."</i> FI02

ANCRES	WPC	DEFINITION	EXTRAIT
<b>TPS PUBL</b>	<b>CPUBL</b>	Temps qualitatif permettant une décision plus juste et équitable, notamment dans les activités prudentielles	<i>"Le temps il est différent chez nous. On doit prendre des décisions, faire des recherches. On ne doit rien laisser passer en fait. Ce temps nous permet de fournir un travail de qualité. !" NY03</i>
<b>USCL</b>	<b>CPUBL</b>	Usagers ou clients selon les cas	<i>"Mais toujours garder ce contact avec les gens, qui est essentiel pour la bonne marche de l'administration. Je pense que ce contact est vraiment utile (...). Je n'aimerais pas que tout devienne informatisé, et que les gens passent par internet pour tout faire." FI02</i>
<b>VALUE</b>	<b>CPUBL</b>	convergence entre valeurs personnelles et organisationnelles qui guident l'action ("fit")	<i>"Je ne travaillerais pas par exemple pour une société qui fait du pétrole. Tout simplement parce que ma personnalité, mon aspect personnel est puissant dans la manière dont je suis au travail. Je veux parler de mes valeurs." GE01</i>
<b>DEV</b>	<b>CPUBL</b>	Développement personnel et professionnel permettant un épanouissement dans son travail	<i>"J'aime particulièrement les formations. Elles portent souvent sur la manière de gérer les cas les plus compliqués comme les patients d'Alzheimer, les plus agités ou stressés. Ce qui compte c'est quand même d'être performant. Il faut savoir faire au mieux." EM03</i>

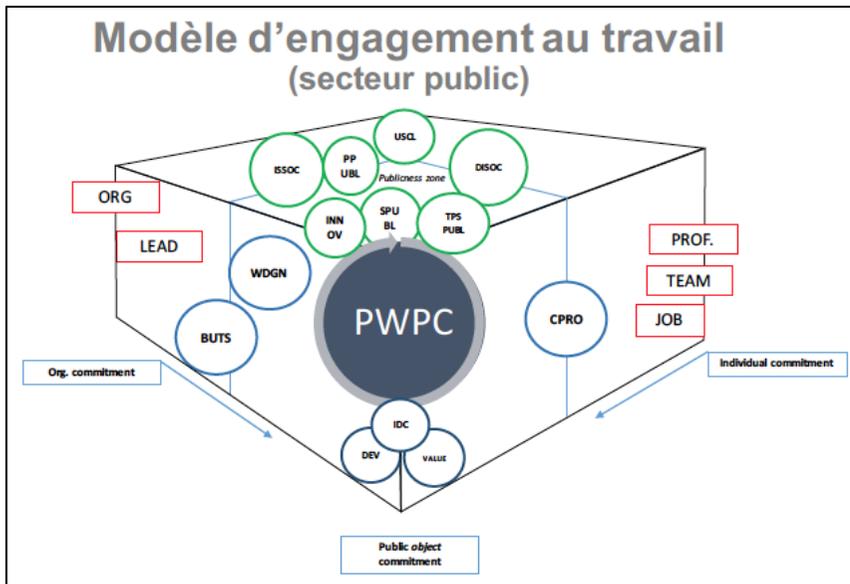
ANCRES	WPC	DEFINITION	EXTRAIT
<b>CPRO</b>	<b>CPUBL</b>	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait	<i>" La positivité, l'empathie sont des valeurs personnelles que je retrouve dans mon organisation. Mais sans hésiter la plus importante reste le professionnalisme, sans hésiter. Ça veut dire bien faire son boulot, avec respect. Par exemple moi je n'arrive pas à partir en sachant qu'il y a encore des choses à faire ; que le travail n'est pas encore terminé. Il y en a qui partent sans problème ! sans état d'âme. C'est du je-m'en-foutisme." EM03</i>
<b>JOB</b>	<b>CPUBL</b>	Emploi dans la fonction publique	<i>"Lorsque je parle de mon emploi je pense bien-être." GE01</i>
<b>LEAD</b>	<b>CPUBL</b>	Leader, superviseur, manager ou top management	<i>"Je pense qu'elle se porte vers ma cheffe de service dans un premier temps, car c'est d'elle de qui je dépends, qui me donne mes tâches et me fait confiance. En deuxième loyauté envers mon municipal. On a une bonne relation et lui il partage et discute les projets avec moi. Il y a une vraie complicité qui s'est créée depuis trois ans, aussi du fait qu'il apprécie mon travail." NY05</i>
<b>ORG</b>	<b>CPUBL</b>	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image	<i>"Moi je suis fière de travailler à xxx parce que c'est une ville qui bouge, c'est une ville qui est ouverte, qui essaye d'aller de l'avant, de trouver des solutions. (...) parce que</i>

ANCRÉS	WPC	DEFINITION	EXTRAIT
			<i>même si c'est long, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer." NY05</i>
<b>TEAM</b>	<b>CPUBL</b>	Equipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	<i>"On collabore énormément avec les services de la ville : le service des eaux, les espaces verts, l'urbanisme etc. c'est une façon de fonctionner, on est obligés de collaborer un petit peu, tous ensemble. Si on ne s'écoute pas, ça ne va pas jouer non plus." NY03</i>
<b>PRIV</b>	<b>CIND</b>	Cohérence et équilibre entre le travail et la vie privée	<i>"Pour être sincère j'investis beaucoup dans ma vie privée. D'ailleurs la raison pour laquelle j'avais baissé mon temps de travail, c'était parce que ma famille était plus importante que mon travail. Je m'organise donc au niveau des horaires." NY01</i>

En considérant les trois piliers de l'engagement public au travail (PWPC), trois clusters d'ancres sont ainsi identifiables à ce stade. Le premier en rouge sur la Figure 1, composé d'ancres spécifiquement organisationnelles ou individuelles, regroupe des cibles universelles d'engagement (JOB, TEAM, LEAD, et ORG). Un deuxième cluster rassemble une ancre d'engagement à la fois individuelle et publique (CPRO), et deux ancres qui recoupent les niveaux organisationnels et publics (WDGN, et BUTS). Le troisième cluster est celui des ancres spécifiquement publiques dans notre échantillon (DISOC, ISSOC, INNOV, PPUBL, SPUBL, TPS PUBL, et USCL). Un dernier cluster contient les ancres d'engagement recoupant les trois niveaux (VALUES, DEV, IDC), lesquelles pourraient constituer le cœur de cible de l'engagement au travail. Ces différents clusters sont représentés sur la Figure 2 ci-dessous selon leur plus ou moins forte spécificité publique. Le choix d'un volume au lieu de trois axes, permet de conserver la richesse de la variété des cibles et de leurs positionnements sur les dimensions individuelle, organisationnelle et publique de l'engagement au travail. Le cœur du modèle se trouve une *zone de publicité* qui laisse percevoir les cibles spécifiquement publiques, ainsi que celles recoupant deux ou plusieurs plans de l'engagement public au travail (PWPC).

Ainsi, les ancres auxquelles les agents publics s'identifient, s'attachent et envers lesquelles ils restent loyaux concernent les valeurs publiques, les dynamiques d'interactions interpersonnelles et sociales, la conscience professionnelle, l'impact social et sociétal de leurs activités, la conception du cadre et de la gestion opérationnelle du travail, le groupe de travail, les services au public, le développement personnel et professionnel, les usagers et destinataires des politiques et prestations publiques, ainsi que le temps qualitatif dont ils bénéficient dans l'emploi public. Nous revenons ci-après sur les ancres spécifiquement publiques parmi celles que nous venons d'énumérer, et leur importance relative par rapport à l'ensemble des ancres identifiées dans cette recherche exploratoire.

Figure 2 : L'engagement public au travail, un modèle à trois niveaux



## 6. Discussion

### 6.1 Vers une spécification de l'engagement public au travail

Il apparaît que le modèle général de l'engagement au travail dans le secteur public est, selon les résultats de notre étude, essentiellement orienté vers le lien social comme tissu reliant les acteurs du service public, qu'ils soient employés ou non par l'administration publique. Ce lien social est rendu possible par les dynamiques d'interactions interpersonnelles (**DISOC**) créée par certaines logiques d'action propres au secteur public, ainsi que par la conception du travail (**WGN**) qui se manifeste dans les pratiques de gestion du personnel, de l'espace de travail (Hackman and Oldham 1980, Wright 2004), et la gestion opérationnelle : soit l'entraide, la collaboration et le travail en réseau que permettent les modes de travail au quotidien. Un second axe est constituée par l'impact social et sociétal de l'activité (**ISSOC**), soit la proximité avec le niveau stratégique et décisionnel des

politiques publiques (**PPUBL**), ou l'implication dans une activité en lien avec des prestations de service public à l'endroit d'usagers/clients (**SPUBL**) (Perry 1996, Vandenaabeele, Steijn et al. 2008). Ces derniers (**USCL**) sont une ancre à part entière d'engagement ; laquelle donne un sens particulier au rôle campé dans l'administration publique, orienté vers des buts et missions publiques (**BPUBL**), à l'identité professionnelle, de rôle et de carrière (**IDC**) (Bourgault and Van Dorpe 2013), et dans un registre plus inhabituel, au positionnement de l'individu en tant qu'acteur participant à la résolution, parfois de manière innovante (**INNOV**), des problématiques publiques et sociétales. Dans ce dernier cas, l'administration publique est parfois celle qui investit dans du matériel de pointe selon les moyens qui sont les siens et l'orientation choisie par les politiques publiques (Emery 2009). Finalement, le temps public (**TPUBL**) prend ici une importance particulière, dans une société de l'immédiateté et de l'accélération des changements de tous ordres. Ce temps public (horaires flexibles et absence de pression dans la mesure où le secteur public n'est clairement pas dans une logique de productivité pure), nos répondants le perçoivent comme du temps qualitatif, dont l'avantage est de favoriser une performance plus nuancée que celle basée sur la pure quantification, souvent seule unité de mesure de la performance publique ; une temporalité favorisant la prise de décisions *justes* et *équitable*s, notamment dans les activités prudentielles<sup>2</sup>. Nous revenons ci-après sur les ancrés spécifiquement publiques (Tahar 2012, Tremblay 2012).

Nos répondants estiment en outre que le *design* du travail comme il est proposé dans le secteur public est propice à certaines dynamiques interpersonnelles (**DISOC**). Ces dynamiques favorisent une meilleure ambiance en raison du niveau de communication et de confiance que partagent les collègues entre eux et parfois avec les bénéficiaires du service public. Ce sont surtout ces liens tissés au fil des années, que regretteraient certains répondants s'ils devaient quitter l'organisation, comme le déclare MC : "*Je suis bien ici parce que je fais ce que j'aime. Je rencontre plein de gens qui m'enrichissent. L'équipe est vraiment là, on s'entend tous bien. Il y a aussi la possibilité de continuer à se développer, à se former, mais*

---

<sup>2</sup> Champy (2012:80-94) mobilise le concept de prudence, forgé par Aristote, pour désigner, dans le secteur public, les activités pour lesquelles "l'application directe de savoirs scientifiques ou de routines est mise en défaut par la complexité et la singularité de la situation ou du problème à traiter." Les agents doivent alors bénéficier du temps de la réflexion, d'une vue d'ensemble des cas à traiter, ainsi que d'une certaine latitude dans la recherche d'équilibre entre des valeurs possiblement concurrentes.

*aussi la qualité relationnelle avec les gens, l'échange.*" Ces dynamiques d'échanges ne seraient pas possibles sans un rapport spécifique à la temporalité, désigné par le Temps public (**TPSPUBL**). C'est manifestement l'une des cibles qui renforce le plus la spécificité de l'engagement public au travail. Cette souplesse fait donc qu'on travaille mieux selon NY03 : "*Le temps il est différent chez nous. On doit prendre des décisions, faire des recherches. On ne doit rien laisser passer en fait. Ce temps nous permet de fournir un travail de qualité. !*" Le temps public est aussi celui de l'innovation (**INNOV**) permettant d'agrémenter sa pratique professionnelle de solutions personnelles de manière à apporter un petit plus dans l'accompagnement des usagers/clients.

L'impact et les *résultats* de l'activité (**ISSOC**) sont une autre source de satisfaction et d'engagement chez les agents interrogés. Cette finalité de l'action "*pour la population*" et "*pour la ville*" est surtout perçue à travers différents retours, venant des usagers dans l'expression de leur reconnaissance, ou à travers les transformations physiques de la ville. Certains répondants affirment être soucieux en général du bien-être des usagers et se sentent par ailleurs engagés sur des problématiques de développement durable, ainsi que pour un renouveau du modèle sociétal. Ainsi pour NY05 "*C'est ce qu'on devrait tous avoir en tête quand on bosse pour le service public. Surtout dans une commune, on met en place des prestations ; on construit des infrastructures dont on a le retour direct. On le voit tout de suite.*" Cet impact social et sociétal de l'activité s'adresse avant tout aux bénéficiaires des politiques publiques (**PPUBL**). Pour nombre de répondants, la loyauté envers les usagers/clients (**USCL**), en tant que raison d'être de l'activité, est un juste retour des taxes et impôts prélevés par l'Etat. Comme le souligne FI02 : "*Mais toujours garder ce contact avec les gens, qui est essentiel pour la bonne marche de l'administration. Je pense que ce contact est vraiment utile (...). Je n'aimerais pas que tout devienne informatisé, et que les gens passent par internet pour tout faire.*" Une autre raison d'être des organisations publiques et de ses métiers est le service public (**SPUBL**). Les individus investissent beaucoup dans leurs rôles d'agents publics pour autant qu'ils soient d'utilité publique. Cette utilité est manifeste dans les solutions mises en place par l'administration pour améliorer le quotidien des usagers du service public. C'est ce qui ressort en substance du commentaire de FI02 : "*Ma fierté c'est de trouver des solutions pour les gens. Ma fierté c'est de voir les gens qui s'en sortent. Parce que notre métier c'est d'être là, les accompagner, les aider.*"

Bien que les ancrés identifiées ci-dessus émanent d'agents publics, on peut tout de même se poser la question de leurs spécificités publiques. Pour répondre à cette

question, notre étude mériterait d'être répliquée avec un groupe de contrôle sélectionné parmi des répondants du secteur privé. Cependant, force est de remarquer qu'aucune de ces ancres n'a auparavant été identifiée dans des études de l'engagement au travail; qu'elles portent sur les employés du privé ou du secteur public. Pour certaines de ces ancres, on se rend intuitivement compte de leur publicitude, dans la mesure où on pourrait difficilement les rencontrer dans un contexte strictement privé.

Jauger nos ancres publiques d'engagement à l'aune de leur publicitude requiert de mobiliser une littérature qui a essentiellement porté sur la distinction entre organisations publiques et privées, à la lumière de ses courants principaux que sont la publicitude fondamentale, la publicitude générique, la publicitude dimensionnelle et la publicitude normative (Allison 1987, Haque 2001, Bozeman 2007, Bozeman and Moulton 2011, Christensen 2012). Pour Ritz et Waldner, ces recherches font partie d'une longue tradition dont l'un des objets d'étude a porté sur l'attractivité du secteur public en tant qu'employeur (Ritz and Waldner 2011). Ainsi, à côté de l'autorité économique ou politique, le style de management, les finalités sous-jacentes aux activités (l'intérêt et le bien-être collectifs), l'étendue de la base des bénéficiaires, et les valeurs portant l'action ont servi de critère pour qualifier la spécificité des organisations publiques.

Cinq cibles se prêtent particulièrement bien à cet exercice. Le fait que les politiques publiques émanent exclusivement du gouvernement et des autorités politiques suffit à qualifier la spécificité (publique) des politiques publiques (PPUBL) et des services publics (SPUBL) ; lesquelles concernent un nombre important de parties prenantes. Ces politiques et services jouent en plus un rôle étendu caractérisé par son large impact sociétal, tout en étant à l'abri de la concurrence du marché (Antonsen and Jørgensen 1997, Haque 2001, Rainey 2009). D'autres part les finalités derrière le service public, en tant que *service à la population* (ISSOC) rappelle la publicitude normative, qui fait passer la réalisation des valeurs publiques (VALUES) d'efficacité, d'effectivité, de compétence, de qualité, et d'innovation au premier plan (Haque 2001), à côté de valeurs plus classiques de l'administration publique telles que l'intégrité, l'éthique, le respect, l'implication, et l'excellence (Kernaghan 2000, Bozeman 2002, Bozeman and Sarewitz 2005, Van der Wal 2008, Bozeman and Sarewitz 2011, Christensen 2012). Comme le remarquent bon nombre d'auteurs les valeurs fortes du service public sont loin d'avoir été remplacées par les valeurs managériales portées par les réformes NGP du début des années 1980 (Emery and Giaouque 2005, Horton 2006, Steen 2006). Enfin, le rapport à la temporalité (TPS) porte lui aussi une

empreinte publique forte justifiée par la nature mêmes des activités à réaliser, qui nécessitent dans bien des cas une application, équitable et égalitaire des règles de droit (Buffat 2014).

La richesse présentée par l'émergence d'autres ancrés, plus ou moins spécifiques au secteur public, pousse à interroger ces dernières, notamment du point de vue des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'être mobilisées.

## **6.2 Quelles GRH pour une approche de la relation d'emploi par les ancrés d'engagement**

Les liens entre ancrés d'engagement et performances organisationnelles sont consubstantiels. Ainsi l'engagement de l'individu envers son organisation, ou d'autres ancrés, le pousse-t-il à adopter des comportements en phase avec l'atteinte des buts organisationnels (Siders, George et al. 2001) (Siders, George et al. 2001). Également, la notion de proximité physique ou psychologique (saillance) a été mobilisée pour étudier le rôle d'une ancre particulière dans la performance au travail. C'est ce qu'expriment les relations de confiance et de soutien avec le superviseur (LEAD) abondamment, évoquées lors de nos entretiens (Lewin 1943, Lawler 1992, Becker, Billings et al. 1996), une dimension importante du leadership transformationnel (Avolio, Zhu et al. 2004, Cohen 2007). On rencontre également cette proximité avec l'organisation publique, comme porteuse d'un certain idéal de service à la société, ainsi que dans les relations entre collègues (TEAM). L'attachement à l'organisation est ici moins lié à l'organisation (ORG) qu'au sens qu'elle revêt ou aux idéaux qu'elle symbolise, rappelant comment l'engagement au travail est susceptible de différer en nature et en signification selon les cultures organisationnelles (Clugston, Howell et al. 2000, Kirkman and Shapiro 2001). Des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant de tels échanges seraient par conséquent propices à susciter l'engagement des personnels concernés (Pfeffer and Veiga 1999). Elles sont identifiables parmi les celles construites autour de l'engagement au travail (Walton 1985, Arthur 1994, Wood and De Menezes 1998). Spécifiquement, les pratiques de gestion des ressources humaines à haut potentiel d'engagement au travail, reposent, dans le secteur public, sur une conception plus élargie du travail (WDSGN), ne servant pas seulement des logiques de performance productives. Une telle organisation des tâches se conçoit dans des environnements de travail modernes et équilibrés, intégrant les impératifs de développement et d'enrichissement personnels et professionnels (Markovits, Davis et al. 2007). Le travail dans ce contexte place la *machine organisationnelle* au service de l'humain (Emery and Giaque 2016).

Certaines ancrs d'engagement telles que le Temps public (TPSPUBL) sont perçues par les agents comme une expression du soutien organisationnel, dont les liens avec l'engagement au travail sont aujourd'hui établis (Blau 1964, Rhoades and Eisenberger 2002). Ce dernier passe par l'octroi aux agents des moyens de produire un travail de qualité; ce besoin est saisi dans notre étude à travers l'ancre Conscience professionnelle (CPRO). Si cette dernière n'est ni spécifiquement publique, ni classique, elle souligne néanmoins une caractéristique helvétique : la recherche poussée de l'excellence par la qualité du travail accompli (Turansky and Rousson 2001)). L'importance d'avoir les moyens de produire un travail de qualité nous est rappelée par la théorie de la Motivation de service public (Giauque, Ritz et al. 2012) et revêt une urgence particulière dans le secteur public où souvent les activités sont destinées à impacter les usagers clients (USCL) et la société en général (ISSOC).

Les pratiques de GRH susceptibles d'affecter positivement les attitudes et comportements au travail en se servant des ancrs d'engagement comme levier sont liées à la sécurité de l'emploi, qui devrait être préservée; l'embauche sélective, notamment de personnes chez qui on arrive à déceler un véritable intérêt pour la chose publique et le partage de ses valeurs ; le travail d'équipe; une approche alternative de la performance contextualisée au secteur public (Emery and Giauque 2005); une promotion de l'équité et de l'égalité de traitement en accord avec les valeurs défendues à l'externe par le secteur public, et qui en font sa marque de fabrique (Walton 1985, Pfeffer and Veiga 1999). Sur ce dernier point, la mobilisation d'un *Branding* interne, s'adressant aux employés n'est pas à négliger (Backhaus and Tikoo 2004, Buffat 2014, Charbonnier-Voirin, Laget et al. 2014). Pour l'instant, cette pratique est peu développée, sans doute parce qu'on imagine que le fait d'être employé dans une organisation en fait automatiquement partager les valeurs ou s'identifier à elle. Nous proposons dans le Tableau 2, les pratiques susceptibles d'affecter positivement l'engagement au travail des agents publics, envers certaines ancrs de la présente étude comme leviers.

Tableau 2: Pratiques GRH à haut potentiel d'engagement au travail

CIBLES	PRATIQUES RH
<b>VALUES, SPUBL, ISSOC IDC</b>	Savoir repérer, lors de l'embauche les individus partageant les valeurs publiques et un intérêt pour la chose publique (Walton 1985, Pfeffer and Veiga 1999, Ritz, Brewer et al. 2016). Branding interne axé sur l'identité, les valeurs, et le sens du service public (Berthon, Ewing et al. 2005, Burmann and Zeplin 2005, Charbonnier-Voirin, Laget et al. 2014)
<b>DISOC, WDSGN, TEAM</b>	Promotion du travail d'équipe, de modes d'évaluation collectifs intégrant les résultats finaux, selon des approches contextualisées de la performance et de la qualité publique MBO public (Gould-Williams 2004, Emery and Giaouque 2012)
<b>WDSGN, TPSPUBL, LEAD</b>	Pratiques basées sur l'équité et l'égalité de traitement, notamment dans l'évaluation des performances. Flexibilisation et individualisation du temps de travail, partout où la nature des tâches le permet, favorisant ainsi la flexibilité, l'autonomie et l'autogestion, liberté (Fournier 2015)
<b>CPRO, ISSOC, USCL</b>	Développer le coaching et le mentorat, à côté des formations classiques de sorte à donner les moyens aux agents de produire un travail de qualité à l'endroit des usagers clients (Allen and Eby 2008)
<b>WDSGN, LEAD, ISSOC, BPUBL</b>	Participation accrue à la gestion opérationnelle de l'activité. Leadership ouvert et de proximité avec un discours faisant clairement les liens entre les performances et leurs impacts sociaux et sociétaux (Savery 1991, Avolio, Zhu et al. 2004)

### 6.3 Limites et voies de recherches complémentaires

En raison de son caractère exploratoire, la principale limite de cette étude réside dans les possibilités de généralisation des résultats. Les personnes interrogées prises dans leur contexte spécifique, avec leur histoire propre, n'épuisent de loin pas tous les cas de figure des administrations suisses, malgré nos efforts pour s'assurer d'une variabilité maximale, aux fins de saturation des arguments. L'échantillon actuel est surreprésenté en femmes et en fonctions génériques du secteur public. Il faut reconnaître de surcroît que la subjectivité des chercheurs a pu s'inviter dans le choix des nœuds thématiques faisant office d'ancre

d'engagement au travail. Sur ce point, en mobilisant un questionnaire à plus large échelle sur les ancrés identifiés ici, il serait intéressant de conduire une analyse factorielle exploratoire, puis confirmatoire, sur un échantillon suffisamment large, afin d'obtenir une validité interne et externe de nos ancrés, sur un échantillon représentatif de la fonction publique suisse (Vancouver, Millsap et al. 1994, Roussel and Wacheux 2006, Nezlek 2007). D'autre part, l'analyse des implications en termes de GRH, assez théorique à ce stade, gagnerait à systématiser les recommandations en fonction de la nature des ancrés d'engagement.

## 7. Conclusion

Cette étude a permis de révéler un ensemble d'ancres d'engagement d'agents publics travaillant en contexte hybride, dont certaines sont spécifiques au secteur public. La variété de ces ancrés illustre notre définition élargie du concept d'engagement public, et permet de relativiser, au moins conceptuellement, l'importance du niveau *organisationnel* de l'engagement. L'engagement au travail se distingue ainsi chez les agents publics par une forte identité de rôle et de carrière, fondée sur des valeurs de service public permettant de riches développements personnels et professionnels. Les praticiens des ressources humaines dans le secteur public devraient comprendre ainsi que l'engagement des personnels est façonné par des dimensions symboliques, portées par un ensemble varié d'ancres, dont l'organisation publique en tant que telle n'est qu'un aspect. Le thème examiné dans cette contribution peut en outre servir de base à une discussion sur la manière dont les nouveaux modes d'organisations dans le public tendent à redynamiser les rapports entre personnels et employeurs.

## **Bibliographie**

### **Article dans une revue**

Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation." Journal of occupational Psychology **63**: 1-18.

Allen, T. D. and L. T. Eby (2008). "Mentor commitment in formal mentoring relationships." Journal of Vocational Behavior **72**(3): 309-316.

Antonsen, M. and T. B. Jørgensen (1997). "The 'Publicness' of Public Organizations." Public Administration **75**(2): 337-357.

Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." Academy of Management journal **37**(3): 670-687.

Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh and P. Bhatia (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." Journal of organizational behavior **25**(8): 951-968.

Backhaus, K. and S. Tikoo (2004). "Conceptualizing and researching employer branding." Career development international **9**(5): 501-517.

Balfour, D. L. and B. Wechsler (1990). "Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences." Review of Public Personnel Administration **10**(3): 23:40.

Balfour, D. L. and B. Wechsler (1991). "Commitment, performance, and productivity in public organizations." Public Productivity & Management Review: 355-367.

- Balfour, D. L. and B. Wechsler (1996). "New approaches to organizational commitment." Public Productivity & Management Review **19**(3): 253-255.
- Barling, J., B. Wade and C. Fullagar (1990). "Predicting employee commitment to company and union: Divergent models." Journal of Occupational Psychology **63**: 49-61.
- Becker, T. E. (1992). "Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?" Academy of management Journal **35**(1): 232-244.
- Becker, T. E., R. S. Billings, D. M. Eveleth and N. L. Gilbert (1996). "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance." Academy of management journal **39**(2): 464-482.
- Bentein, K., C. Vandenberghe and T. Dulac (2004). "Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail " Revue de Gestion des Ressources Humaines **53**: 69-79.
- Berthon, P., M. Ewing and L. L. Hah (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding." International journal of advertising **24**(2): 151-172.
- Biétry, F., J. Creusier, P. Laroche and S. Camus (2014). "Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif: une approche en termes de profils." M@ n@ gement **17**(1): 20-37.
- Biétry, F. and P. Laroche (2011). "L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière." Revue de gestion des ressources humaines **81**(3): 19-38.
- Bishop, J. W. and K. Dow Scott (2000). "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment." Journal of Applied Psychology **85**(3): 439.
- Blau, G. J. (1985). "The measurement and prediction of career commitment." Journal of occupational Psychology **58**(4): 277-288.

Bøgh Andersen, L. and L. Holm Pedersen (2012). "Public service motivation and professionalism." International Journal of Public Administration **35**(1): 46-57.

Bourantas, D., J. Anagnostelis, Y. Mantes and A. G. Kefalas (1990). "Culture gap in Greek management." Organization Studies **11**(2): 261-283.

Bourgault, J. and K. Van Dorpe (2013). "Managerial reforms, Public Service Bargains and top civil servant identity." International Review of Administrative Sciences **79**(1): 49-70.

Boyne, G. A. (2002). "Public and private management: What's the difference?" Journal of Management Studies **39**(1): 97-122.

Bozeman, B. (2002). "Public-value failure : when efficient markets may not do." Public Administration Review **62**(2): 145-161.

Bozeman, B. and S. Moulton (2011). "Integrative publicness: A framework for public management strategy and performance." Journal of Public Administration Research and Theory **21**(suppl 3): i363-i380.

Bozeman, B. and D. Sarewitz (2005). "Public values and public failure in US science policy." Science and Public Policy **32**(2): 119-136.

Bozeman, B. and D. Sarewitz (2011). "Public value mapping and science policy evaluation." Minerva **49**(1): 1-23.

Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment - Socialization of Managers in Work Organizations." Administrative Science Quarterly **19**(4): 533-546.

Buffat, A. (2014). "« C'est l'étiquette État, mais comme une PME ! » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse." Revue Internationale des Sciences Administratives **80**(1): 71-89.

Burmann, C. and S. Zeplin (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management." Journal of brand management **12**(4): 279-300.

Campion, M. A. and R. G. Lord (1982). "A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process." Organizational behavior and human performance **30**(2): 265-287.

Castaing, S. (2006). "The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service." Public policy and administration **21**(1): 84-98.

Charbonnier-Voirin, A., C. Laget and A. Vignolles (2014). "L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation." Revue de gestion des ressources humaines(3): 3-17.

Cho, K.-H. and S.-H. Lee (2001). "Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation." The International Journal of Organizational Analysis **9**(1): 84-102.

Christensen, T. (2012). "Post-NPM and changing public governance." Meiji Journal of Political Science and Economics **1**(1): 1-11.

Clugston, M., J. P. Howell and P. W. Dorfman (2000). "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?" Journal of management **26**(1): 5-30.

Cohen, A. (2007). "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review **17**(3): 336-354.

Coyle-Shapiro, J. A. and J. H. Neuman (2004). "The psychological contract and individual differences: The role of exchange and

creditor ideologies." Journal of Vocational Behavior **64**(1): 150-164.

Coyle-Shapiro, J. A. M. and I. Kessler (2003). "The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective." Journal of Public Administration Research and Theory **13**(2): 213-230.

Desmarais, C. and C. E. Gamassou (2014). "Tous motivés par le service public? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public." Revue Internationale des Sciences Administratives **80**(1): 133-152.

Ellemers, N., D. de Gilder and H. van den Heuvel (1998). "Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work." Journal of applied psychology **83**(5): 717.

Emery, G. e. Y. and D. Giauque (2014). "The hybrid universe of public administration in the 21st century." International Review of Administrative Sciences **80**(1): 23-32.

Emery, Y. (2009). "L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique." Revue de l'Innovation **14**(3): 1-24.

Emery, Y. and D. Giauque (2005). "Employment in the public and private sectors : toward a confusing hybridisation process." Revue internationale des sciences administratives **71**(4): 639-657.

Emery, Y. and D. Giauque (2014). "Introduction : l'univers hybride de l'administration au XXIème siècle." revue internationale des sciences administratives **80**(1): 25-34.

Fortier, I. and Y. Emery (2012). "L'ethos public en tant que processus social dynamique." Pyramides, revue du CERAP **22**(2): 83-114.

Fournier, S. (2015). "Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants." Gestion et management public **Volume 3 / n° 4**(2): 27-48.

- Giauque, D., S. Anderfuhren-Biget and F. Varone (2013). "HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector." Public Personnel Management.
- Giauque, D., F. Resenterra and M. Siggen (2013). "Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes." @ GRH(4): 123-155.
- Giauque, D., A. Ritz, F. Varone and S. Anderfuhren-Biget (2012). "Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction." Public Administration **90**(1): 175-193.
- Gioia, D. A., K. G. Corley and A. L. Hamilton (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology." Organizational Research Methods **16**(1): 15-31.
- Gordon, M. E., J. W. Philpot, R. E. Burt, C. A. Thompson and W. E. Spiller (1980). "Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates." Journal of Applied Psychology **65**(4): 479.
- Gould-Williams, J. (2004). "The Effects of "High Commitment" HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers." Public Administration **82**(1): 63-81.
- Goulet, L. R. and M. L. Frank (2002). "Organizational commitment across three sectors: public, non-profit and for-profit." Public Personnel Management **31**(2): 201-210.
- Haque, M. S. (2001). "The diminishing publicness of public service under the current mode of governance." Public administration review **61**(1): 65-82.
- Hood, C. (1991). "A Public Management for all Seasons." Public Administration **69**(1): 3-19.
- Hood, C. and G. Peters (2004). "The middle aging of new public management: Into the age of paradox?" Journal of Public Administration Research and Theory **14**(3): 267-282.

Horton, S. (2006). "New Public Management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium." International Journal of Public Sector Management **19**(6): 533-542.

Hunt, S. D. and R. M. Morgan (1994). "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?" Academy of Management Journal **37**(6): 1568-1587.

Jung, C. S. and A. Ritz (2014). "Goal management, management reform, and affective organizational commitment in the public sector." International Public Management Journal **17**(4): 463-492.

Kernaghan, K. (2000). "The post-bureaucratic organization and public service values." International Review of Administrative Sciences **66**: 91-104.

Kim, J.-W. and C. Rowley (2005). "Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives." Asia Pacific business review **11**(1): 105-124.

Kirkman, B. L. and D. L. Shapiro (2001). "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance." Academy of Management journal **44**(3): 557-569.

Lawler, E. E. (1992). "The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization."

Lewin, K. (1943). "Defining the field at a given time.'" Psychological review **50**(3): 292.

Liou, K. T. (1995). "Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center." International journal of public administration **18**(8): 1269-1295.

Locke, E. A., G. P. Latham and M. Erez (1988). "The determinants of goal commitment." Academy of management review **13**(1): 23-39.

Markovits, Y., A. J. Davis, D. Fay and R. v. Dick (2010). "The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees." International Public Management Journal **13**(2): 177-196.

Markovits, Y., A. J. Davis and R. Van Dick (2007). "Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees." International Journal of Cross Cultural Management **7**(1): 77-99.

Mathieu, J. E. and K. Hamel (1989). "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals." Journal of vocational behavior **34**(3): 299-317.

Mathieu, J. E. and d. Zajac (1990). "A review and meta-analysis of th antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." Psychological Bulletin **108**: 171-194.

McGregor, D. (1960). "The human side of enterprise." New York **21**(166.1960).

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review **1**(1): 61-89.

Meyer, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith (1993). "Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." Journal of Applied Psychology **78**(4): 538-551.

Meyer, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." Journal of Applied Psychology **78**(4): 538-551.

Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace; toward a general model." Human Resource Management Review **11**: 299-326.

- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation : A Meta-Analysis of Antecedants, Correlates and Consequences." Journal of Vocational Behavior **61**: 20-52.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." Journal of Vocational Behavior **61**(1): 20-52.
- Moon, M. J. (2000). "Organizational commitment revisited in new public management." Public Performance & Management Review **24**(2): 177-194.
- Moon, M. J. (2000). "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level." Public Performance & Management Review **24**(2): 177-194.
- Morrow, P. C. and J. C. McElroy (1987). "Work commitment and job satisfaction over three career stages." Journal of Vocational Behavior **30**(3): 330-346.
- Morrow, P. C. and R. E. Wirth (1989). "Work commitment among salaried professionals." Journal of Vocational Behavior **34**(1): 40-56.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter (1979). "The measurement of organizational commitment." Journal of Vocational Behavior **14**(2): 224-247.
- Nezlek, J. B. (2007). "A multilevel framework for understanding relationships among traits, states, situations and behaviours." European Journal of Personality **21**(6): 789-810.
- Nyhan, R. C. (1999). "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations The Key Role of Interpersonal Trust." Review of Public Personnel Administration **19**(3): 58-70.

- Odom, R. Y., W. R. Boxx and M. G. Dunn (1990). "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion." Public Productivity & Management Review: 157-169.
- Oh, Y. and J. Park (2011). "New link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment." International Review of Public Administration **16**(3): 65-87.
- Osborne, S. (2006). "The New Public Governance?" Public Management Review **8**(3): 377-387.
- Paillé, P. (2009). "Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle." Le travail humain **72**(2): 185-204.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." Journal of Public Administration Research and Theory **6**(1): 5-23.
- Pfeffer, J. and J. F. Veiga (1999). "Putting people first for organizational success." The Academy of Management Executive **13**(2): 37-48.
- Rainey, H. G. (1989). "Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors." Journal of Management **15**(2): 229-250.
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). "Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?" Journal of business ethics **106**: 117-130.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." Academy of Management Review **10**(3): 465-476.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature." Journal of Applied Psychology **87**(4): 698-714.

Riketta, M. (2002). "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis." Journal of organizational behavior **23**(3): 257-266.

Riketta, M., R. Van Dick and D. M. Rousseau (2006). "Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification." Zeitschrift für Personalpsychologie **5**(3): 85-93.

Ritz, A., G. A. Brewer and O. Neumann (2016). "Public service motivation: A systematic literature review and outlook." Public Administration Review.

Ritz, A. and C. Waldner (2011). "Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants." Review of Public Personnel Administration: 0734371X11408703.

Savery, L. K. (1991). "Perceived and preferred styles of leadership: Influences on employee job satisfaction." Journal of Managerial Psychology **6**(1): 28-32.

Schein, E. H. (1990). "Organizational culture." American Psychologist **45**(2): 109-119.

Scott, C. R. (1999). "The impact of physical and discursive anonymity on group members' multiple identifications during computer-supported decision making." Western Journal of Communication (includes Communication Reports) **63**(4): 456-487.

Siders, M. A., G. George and R. Dharwadkar (2001). "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures." Academy of Management Journal **44**(3): 570-579.

Steijn, B. and P. Leisink (2006). "L'engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais." Revue Internationale des Sciences Administratives **72**(2): 195-211.

- Stets, J. E. and P. J. Burke (2000). "Identity theory and social identity theory." Social Psychology Quarterly **63**(3): 224-237.
- Stinglhamber, F. and C. Vandenberghe (2003). "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study." Journal of Organizational Behavior **24**(3): 251-270.
- Stoker, G. (2006). "Public Value Management." American review of Public Administration **36**(1): 41-57.
- Tremblay, D.-G. (2012). "Conciliation emploi-famille et temps sociaux."
- Turansky, V. A. and M. Rousson (2001). "Centralité du travail et éthique(s) chez les cadres suisses romands ?" Revue économique et sociale(4): 291-300.
- Valéau, P. (2007). "L'engagement des entrepreneurs: des doutes au second souffle." Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise **20**(1): 121-154.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K (2008). "What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector." Public Administration **86**(2): 465-482.
- Van Dick, R., U. Wagner, J. Stellmacher and O. Christ (2004). "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?" Journal of Occupational and Organizational Psychology **77**(2): 171-192.
- Vancouver, J. B., R. E. Millsap and P. A. Peters (1994). "Multilevel analysis of organizational goal congruence." Journal of Applied Psychology **79**(5): 666.
- Vandenberghe, C. (2005). "L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels." Télescope **12**(2): 1-10.

Walton, R. E. (1985). "Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality." HRM trends and challenges: 35-65.

Wood, S. and L. De Menezes (1998). "High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey." Human Relations **51**(4): 485-515.

Wright, B. E. (2004). "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories." Journal of Public Administration Research and Theory **14**(1): 59-78.

Yang, K. and S. K. Pandey (2009). "How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment?" Journal of Public Administration Research and Theory **19**(2): 335-360.

Young, B. S., S. Worchel and D. J. Woehr (1998). "Organizational commitment among public service employees." Public Personnel Management **27**(3): 339-348.

Zeffane, R. (1994). "Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees." Human Relations **47**(8): 977-1010.

### **Article dans un recueil**

Allison, G. T. (1987). Public and Private Management : are they fundamentally alike in all unimportant Aspects ? Classics of Public Administration. J. M. Shafritz and A. C. Hyde. Chicago, Dorsey Press: 510-529.

Rondeaux, G. (2007). L'identité des agents face aux réformes publiques : pertes de repères ou nouvelles racines? Dilemmes de la GRH publique. Y. Emery and D. Giauque. Le Mont.

### **Article de conférence**

Camilleri (2006). Impact of personal characteristics and PSM on the performance of public sector employees in Malta. EGPA Conference 2006, Milano.

Egger-Peitler, I., G. Hammerschmid and R. Meyer (2007). Motivation, identification, and incentive preferences as issues for modernization and HR strategies in local government—First evidence from Austria. Annual Conference of the European Group of Public Administration, Madrid, Spain, September.

Jeannot (2006). Hybrid identities of front line workers: a pragmatic approach. EGPA Conference 2006, Milano.

Steen (2006). Revaluing bureaucracy: what about public servants' motivation. EGPA Conference 2006, Milano.

Steijn (2006). Public service motivation in the Netherlands. EGPA Conference 2006, Milano.

Vandenabeele, W., B. Steijn, E. Camilleri and et Al (2008). Comparing Public Service Motivation within various europe countries : do institutional environments make a difference ? EGPA Annual Conference. Rotterdam.

### **Livre**

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York ; London [etc.], J. Wiley.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard.

Bozeman, B. (2007). Public values and public interest counterbalancing economic individualism. Washington, D.C., Georgetown University Press.

Christensen, T. and P. Laegreid, Eds. (2007). Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms. Surrey (UK)/Burlington (USA), Ashgate Publishing.

Cohen, A. (2006). Toute la fonction Ressources humaines. Paris, Dunod.

Creswell, J. W. (2008). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Sage Publications, Inc.

Denhardt, J.-V. and R. B. Denhardt (2003). The New Public Service : Serving, Not Steering. Armonk, NY, M.E.Sharpe.

Emery, Y. and D. Giaouque (2005). Paradoxes de la gestion publique. Paris, L'Harmattan.

Emery, Y. and D. Giaouque (2012). Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes. Laval, PUL.

Emery, Y. and D. Giaouque (2016). L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle. [Québec], Presses de l'Université Laval.

Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980). Work Redesign. Reading, Mass., Addison-

Wesley.

Hall, D. (1976). Careers in Organizations. Santa Monica, Goodwear.

Hall, D. T. and al (1996). The Career is Dead - Long Live the Career. A Relational Approach to Careers. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Likert, R. (1961). New Patterns of management. New York, Mc Graw Hill.

Likert, R. (1967). The human Organization. New York.

Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Boston.

Miles, M. B., A. M. Huberman and J. Saldana (2013). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, SAGE Publications.

Mowday, R. T., L. W. Porter and R. Steers (1982). Employee-Organization Linkages. N.Y., Academic Press.

Pollitt, C. and G. Bouckaert (2009). Continuity and Change in Public Policy and Management. Cheltenham, Edward Elgar.

Pollitt, C. and G. Bouckaert (2011). Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state, Oxford University Press.

Rainey, H. (2009). Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco, Jossey-Bass.

Roussel, P. and F. Wacheux (2006). Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Bruxelles, De Boeck.

Strauss, A. and J. Corbin (1998). Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing Grounded Theory, Sage publications.

### **Rapport**

Reichard, C. (2002). Evaluation de la gestion des ressources humaines axée sur la performance dans certains pays de l'OCDE. Paris, OCDE / PUMA: 1-15.

### **Thèse**

Tahar, C. (2012). La gestion des temps et des délais dans les services publics municipaux, Nantes.

## Annexe 1

### Guide d'Entretien

#### **Présentation Générale**

- Entrée en matière : brève **présentation de Brice**, et inviter la personne à en faire de même

G1 - Quel **regard** portez-vous sur votre **emploi** aujourd'hui ? Comment a-t-il **changé** au cours des 5/10 dernières années ?

G2 - Depuis **combien de temps** travaillez-vous dans cette organisation ?

G3 - Quelles sont vos principales responsabilités ?

G4 - Quels ont été les différents **choix** qui vous ont fait atterrir ici ?

G5 - Parlez-moi un peu de votre parcours professionnel !

G6 - En général vous préférez travailler dans quel type d'organisation ?

G7 - Quels sont pour vous les **ingrédients** d'un emploi idéal ?

G8 - Quelles **attentes** avez-vous en termes de GRH? *Identifier ce qui importe le plus en termes de pratiques de GRH.*

G9 - En quoi votre travail en particulier est-il **d'utilité publique** ? quels éléments le montrent ? dans quelle autre organisation serait-ce possible de faire le même genre de travail? *publicitude de la fonction ou des tâches.*

G10 - En quoi exercez-vous des **tâches publiques** ? En quoi est-ce important pour vous?

G11 - A quel point votre travail est-il important pour la communauté/la cité? Au fond, est-ce vraiment votre responsabilité d'apporter une contribution sociale?

### **Identification (force du lien)**

I1 - A quoi **vous identifiez-vous** le plus dans votre travail? Qu'est ce qui vous définit le mieux professionnellement ?

- Citez deux ou trois thèmes qui **décrivent le mieux** le professionnel que vous êtes.
- Qu'est-ce que votre organisation **représente** pour vous ?
- Qu'est-ce que votre travail **représente** pour vous ?
- A quel point ce travail va-t-il une **signification personnelle** pour vous ?

I2 - Pour vous le fait **d'appartenir au secteur public** en tant qu'agent est-il important ? Pourquoi ?

I3 - Par rapport au regard que vous portez sur votre parcours, de quoi êtes-vous le plus **fier** professionnellement?

I4 - En quoi ce travail vous **correspond**-t-il ?

I5 - Comment vos **valeurs** sont-elles représentées aujourd'hui dans votre emploi ? vous travaillez dans une organisation publique : qu'est-ce que cela signifie pour vous, quel sens vous y donnez ?

I5a - Lesquelles de vos **valeurs personnelles se retrouvent dans votre équipe**, les domaines de politique publique dans lesquels vous œuvrez ?

I5b - A quel point trouvez-vous que les **valeurs et la "personnalité" de cette organisation** reflètent vos propres votre propre personnalité et vos propres valeurs?

I6 - Comment répondez-vous à la question *Que faites-vous ?*

I7 - Que **diriez-vous en premier** à quelqu'un que vous ne connaissez pas, pour vous présenter (professionnellement parlant)?

I7a - Comment lui **présenteriez-vous** votre travail pour lui donner envie de faire comme vous ?

I8 - Quelles dimensions votre emploi vous procure un sentiment **d'accomplissement et d'épanouissement**?

I9 - Être ici **signifie-t-il pour vous** faire plus qu'un simple travail ? Comment l'expliquez-vous?

I10 - Qu'est ce qui **mobilise** le plus votre énergie ?

I11 - Vous sentez-vous **proches des personnes qui travaillent dans le même secteur** de politique publique que vous? Pourquoi?

I12 - Vous sentez-vous **proches des personnes qui exercent la même profession** que vous? Pourquoi?

I13 - Y a-t-il un élément qui, **sans être forcément lié l'organisation** dans laquelle vous travaillez aujourd'hui, donne un sens à votre travail ? En quoi ce facteur est-il important ?

I14 - Qu'est ce qui pourrait aider à **donner plus de sens à votre travail**? Du point de vue de la hiérarchie? Du point de vue des pratiques de GRH? Du point de vue de la gestion opérationnelle et de la conduite des activités?

I15 - De quoi **parlez-vous le plus, concernant votre organisation**, avec les personnes externes? de quoi leur dites-vous être le plus fier ?

I15a Qu'est-ce qui vous vient **tout de suite à l'esprit** lorsque vous parlez de votre emploi ?

I16 - Quels **succès ou réussites**, réalisées ici, pensez-vous aussi être également les vôtres ? ID

I17 - Etes-vous parfois obligés de vous défendre contre les stéréotypes liés à votre emploi? à la qualité de fonctionnaire ou agent public? Organisation? Comment **vous défendez-vous** alors dans ces cas-là?

I18 - Prenez-vous pour vous les **critiques** à l'encontre du secteur public ou du travail?

I19 - Pensez-vous que vos **valeurs sont partagées** par d'autres dans votre travail ? Qui ? À quoi le voyez-vous ? BOND

I20 - Qu'est ce qui semble **le plus important** dans votre fonction ? Travail ? Emploi ?

I20a - En quoi c'est plus important que d'autres aspects de votre vie professionnelle ?

I20b - Pourquoi êtes-vous prêts-es à vous investir, au-delà de votre travail ?

I21 - Quels sont, d'après vous, **les valeurs auxquelles votre organisation accorde** le plus d'importance? Lesquelles sont pour vous les plus importantes (innovation, coopération, participation, contribution sociale, responsabilité sociétale)?

**Attachement (force du lien)**

A1 - A quoi êtes-vous le plus **attaché(e)** ? Seriez-vous prêt à quitter votre emploi actuel si ce facteur n'existait pas (l'objet d'attachement)?

A2 - Qu'est-ce que vous **préférez faire dans votre travail**?

A3 - Qu'est-ce qui vous **intéresse**? Que prenez vous le plus **plaisir** à faire au-delà des tâches prescrites ? Vous rend particulièrement **heureuse/heureux** ? Ou vous donne particulièrement la **paix du cœur** ?

A4 - **Qu'aimez-vous** faire en général ? Au travail ?

A5 - Dans quelles tâches ou aspects de votre emploi éprouvez-vous le plus **d'enthousiasme** ?

A6 - Que **regrettez-vous** dans la vie professionnelle que vous avez choisie ?

A7 - Après coup, **auriez-vous fait d'autres choix** professionnels ?

A8 - A quel point **coopérez-vous** avec les autres, recevez-vous de l'aide ou aidez-vous les autres? Est-ce important pour faire votre propre travail?

A9 - Quels sont vos **rappports avec vos collègues**? À quel point ce lien vous importe-t-il?

A10 - Pourquoi **préférez-vous** cet emploi ou cette organisation?

A11 - Comment faites-vous la **promotion** de votre organisation à l'extérieur?

### **Loyauté (force du lien)**

- L1 - Travailler ici a été pour vous un choix ? pourquoi avoir fait ce choix ?
- L2 - Quelles formes de **récompenses** recevez-vous à part la rémunération ?
- L3 - Comment vous voyez-vous ou votre **carrière** dans cinq ans ?
- L4 - **Continueriez-vous** à travailler si vous gagniez au loto ?
- L5 - Citez deux ou trois facteurs qui vous donnent particulièrement **envie de continuer à travailler dans cette organisation**, de la même manière? Dans le **même domaine de politique publique**.
- L5a - Si vous aviez le choix, **continueriez-vous à travailler de la même manière**, dans le même domaine, dans la même organisation? Pourquoi ?
- L6 - **Que regretteriez-vous** le plus si vous ne deviez plus exercer cet emploi ? en général ? Dans cette organisation ? Dans ce domaine de politique publique ?
- L7 - Qu'**aimez-vous** au point de ne pouvoir abandonner votre emploi actuel ?
- L8 - Sur quoi **se porte** votre **investissement** au travail en général?
- L9 - Votre **loyauté** s'exprime avant tout envers quoi ou qui ? Votre superviseur ? Vos collègues ? Les usagers du service public ?
- L10 - Seriez-vous **perdu(e)** si un évènement vous obligeait à changer d'emploi ? Comment ?
- L11 - Qu'est ce qui **a le plus d'impact sur votre volonté de continuer** à travailler ici ou dans le secteur public ? Pourquoi ?
- L12 - Quel **scénario** pourrait vous pousser à **partir** ?
- L13 - Certaines **routines quotidiennes ne vous découragent-elles pas**?
- L14 - Que vous souhaitez vous **changer/garder dans** vos responsabilités actuelles, sur le plan professionnel? Pourquoi ?
- L15 - La manière dont votre travail est organisé permet-il, **au-delà** des tâches prescrites d'aller plus loin et **d'en faire plus**? Comment? Que faites-vous en plus de votre cahier des charges? Quel sont vos sentiments à ce sujet (d'en faire plus que les tâches prescrites)?
- L16 - A quel point vous portez-vous **volontaire** pour des choses qui ne sont pas forcément ou expressément demandées?<sup>3</sup>
- L17 - A quel point vous faites-vous **des suggestions** pour améliorer les choses? Citez-en quelques exemples.

---

<sup>3</sup> OCB Questionnaire (Smith, Organ and Near, 1983) – partie Altruism du questionnaire.

L18 - Quels aspects de votre travail font appel à votre **originalité** ou votre **créativité**? Pouvez-vous donner des exemples?

### ***En conclusion***

C1 - Qu'avez-vous **toujours recherché** dans votre vie professionnelle ?

C1a - Quels sont les principaux éléments qui recoupent votre trajectoire professionnelle ?

C2 - Comment compléteriez-vous ces deux propositions :

C2a - Dans mon environnement au travail, je **m'implique** volontiers dans...

C2b - Dans mon environnement au travail, je suis très **attaché** à...

C2c - Dans mon environnement au travail, je **m'intéresse** beaucoup à...

C2d - Mon travail/ma vie professionnelle représente....