

6ème colloque AIRMAP, 1-2 juin 2017, Nice  
Proposition Emery / Kouadio / IDHEAP / Université de Lausanne

---

## **Un engagement au travail public universel ? Illustration dans le secteur public suisse.**

(Atelier 8 : GRH, management et changement)

**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](mailto:akouadio@unil.ch)

## Résumé

Mobilisant une approche qualitative, nous proposons dans cet article de questionner la prétention à l'universalité du concept d'engagement organisationnel. Un questionnement centré sur une discussion de la diversité et de la publicitude des ancrés d'engagement au travail dans le secteur public suisse, pris comme terrain d'étude. De fait, ces ancrés sont diverses (en dehors de l'organisation ou des cibles dites universelles) et recèlent en outre une *publicitude* contredisant la prétention à l'universalité de ce concept. Les spécificités liées à la culture institutionnelle et organisationnelle permettraient en effet d'invalider la thèse d'un engagement organisationnel unique s'appliquant indifféremment au public comme au privé (seul le niveau d'engagement variant). Cette discussion est d'autant plus importante dans le contexte post-bureaucratique suisse, fortement marqué par une hybridation des valeurs et des rationalités à la base de l'action publique. En plus de démontrer que l'engagement au travail est loin d'être un concept universel, les résultats d'une notre étude permettent de fonder le besoin d'une approche différenciée de l'engagement dans les environnements de travail publics.

**Keywords :** *Engagement public, ancrés d'engagement, organisations hybrides, management universel.*

## 1. Contexte et problématique

L'entrée des organisations publiques dans une ère post-bureaucratique marque un changement majeur dans la perception des modalités et des finalités de l'action publique (T. Christensen & Laegreid, 2007; Y. Emery & Giaouque, 2014b; Kletz, Hénaut, & Sardas, 2014; Laegreid & Rykkja, 2015). Devant les limites d'un management essentiellement basé sur la recherche d'efficacité ainsi que la déconcentration et le culte de la performance, la complexité inhérente à l'action publique fait appel à des modèles de gestion s'orientant désormais vers une gouvernance plus démocratique, d'avantage tournée vers des parties prenantes multiples, au nombre desquels se comptent les employés publics (perçus comme parties prenantes internes) (Andersen, Boesen, & Pedersen, 2016; Barrette, 2005; Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016). Concernant ces derniers, les réformes des trois dernières décennies dans le secteur public ont eu pour effet de transformer profondément la relation d'emploi et plus généralement des formes variées d'engagement au travail (Lemire, 2005).

Dans le même temps, l'identification d'outils et de principes universels a de tout temps guidé une partie des chercheurs et praticiens en management en quête de légitimité et de crédibilité scientifique (Gruening, 2001; Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1993). Par exemple, l'accent sur la performance, la responsabilisation des acteurs et les incitatifs financiers - recommandations issues du management du secteur privé - ont dès les années 1980 constitué le socle des des réformes de type Nouveau Management Public (NMP). Ces recommandations ont également entretenu l'idée de l'existence d'un management *universel* niant ainsi une bonne partie des spécificités publiques (Bezès & Pierru, 2012). Si les adeptes d'une approche générique de l'organisation (et du

management) soutiennent la possibilité que soient importés, dans le secteur public, des principes ayant fait leurs preuves dans le secteur privé, il n'en est pas de même pour les tenants de l'approche fondamentaliste des organisations (Chandler, 1991; Scott & Falcone, 1998). Pour ces derniers, des éléments importants liés au financement, à l'exercice de l'autorité, à la portée collective des activités étatiques et aux valeurs sous-jacentes à ces activités, plaident en faveur d'un management public fondamentalement différent de celui pratiqué dans le privé (Bozeman & Moulton, 2011; Moulton, 2009).

En marge de ces débats, l'éventualité d'une hybridation culturelle devient de plus en plus évidente dans un univers qualifié de post-bureaucratique par de nombreux auteurs. Laquelle hybridation se traduit par la cohabitation permanente de rationalités publiques et privées dans la gestion des organisations publiques (Bezes et al., 2012; Tom Christensen, 2012; C. Grenier, & Bernardini-Perinciolo, J., 2015; W. J. Kickert, 2001; Noordegraaf, 2007). Une telle cohabitation implique la révision des principes et méthodes de management propres au secteur public. Dans la même veine, la plupart des approches comportementales dans les organisations mobilisées dans la recherche scientifique, dont celle de *l'engagement organisationnel*, se sont elles aussi développées dans cette même logique d'universalité. L'engagement organisationnel désigne une force liant l'individu à une action pertinente par rapport à une cible donnée, et se traduisant par une attitude ou un comportement visant à maintenir ce lien (J.P. Meyer & Herscovitch, 2001). Cette force *engageante* est en outre susceptible de s'appliquer à des activités, des comportements, des idées abstraites ou à des entités dont l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990; John P. Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

La prétention à l'universalité du concept d'engagement organisationnel vient avant tout de la logique de répliation qui s'est emparée pendant longtemps du modèle tridimensionnel (Allen et Meyer 1990). En effet, depuis bientôt trois décennies, cette échelle développée pour étudier l'engagement organisationnel et au travail a indistinctement été utilisée dans des contextes privés et publics, ainsi que des typologies de métiers, fonctions et organisations les plus diversifiés. Une large adoption qui confirme la qualité de cet instrument, tout en soutenant l'idée que le concept d'engagement organisationnel serait *universellement* applicable à une multitude de situations et de contextes de travail (Allen & Meyer, 1990; J.P. Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1982). Nous ajoutons que seul un nombre infime d'études a tenté de reconceptualiser le concept, notamment par des approches qualitatives (Ben Hassine, 2007; El Gharbi & Ben Hassine; Simosi, 2013). Dans la même optique, des travaux plus récents portant sur les *cibles* d'engagement, semblent s'accorder sur l'existence d'ancres<sup>1</sup> qualifiées d'universelles : l'Organisation, le Superviseur, l'Equipe de travail, l'Emploi et la Profession (Cohen, 1999; Morrow, 1983), avec le raisonnement que ces cibles d'engagement auraient partout la même importance. Un raisonnement basé sur l'éventuelle régularité de leur évocation (ou saillance) quel que soit le terrain de

---

<sup>1</sup> Nous préférons ici l'idée d'"ancres" d'engagement, par analogie aux ancres de carrière chez Schein (1979), car elle traduit mieux l'essence du concept d'engagement qui s'apparente à un ancrage à l'objet cible de son engagement.

recherche concerné. Pour la suite de cet article, nous utilisons le terme "ancrage d'engagement" à la place de "cible", et par analogie aux ancres de carrière de Schein (1979). Cette métaphore maritime implique en effet l'idée que l'engagement est avant tout un ancrage durable envers une série d'actions et de comportements, des personnes ou entités, voire des concepts ou idées plus abstraites (John P. Meyer, Stanley, Jackson, et al., 2012; Schein, 1978).

Qu'il s'agisse de la diffusion de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel ou de ses ancres, les orientations prises par la recherche dans ce domaine indiquent une volonté de faire de l'engagement organisationnel un outil "universel", en tenant peu ou pas compte des spécificités nationales ou sectorielles, notamment publiques. Malgré cela, des travaux de plus en plus nombreux font état de différentes formes d'engagement dans le secteur public (Danny L Balfour & Wechsler, 1991; Danny L. Balfour & Wechsler, 1996; Giaque, 2014; Gould-Williams, 2004; Markovits, Davis, Fay, & Dick, 2010), même s'ils se contentent trop souvent d'en mesurer le niveau dans une optique comparative entre secteurs privé et public. Ces travaux révèlent entre autre la complexité des activités et des conditions de travail dans le secteur public, et appellent à élargir le concept d'engagement bien au-delà de son cadre organisationnel stricto sensu. En effet, les mécanismes psycho-sociaux sous-tendant l'engagement au travail montrent que ce concept mobilise en parallèle nombre d'enjeux qui dépassent le cadre restreint de la loyauté organisationnelle (Thomas E Becker, Kernan, Clark, & Klein, 2015; Castaing, 2006; Gagne et al., 2015; John P. Meyer, Becker, & Van Dick, 2006; Solinger, Hofmans, Bal, & Jansen, 2015). Dans ce dernier cas de figure, est-il toujours tenable de penser que l'engagement au travail a *le même visage* partout ?

## 2. NMP ou une vision universaliste du management

Depuis le début des années 1980s, le projet *post-bureaucratique* du NMP est considéré par beaucoup comme le grand tournant des administrations publiques vers une seule et même philosophie de gouvernance et de management permettant de dépasser les imperfections du modèle bureaucratique (Lynn, 1998). Ceci encouragé par plusieurs voies d'auteurs parmi les plus autorisées, au rang desquels Peter Aucoin et Michael Barzelay, notamment pour ce qui concerne les audits de performance dans le secteur public (Aucoin, 1990; Barzelay, 1992). L'OCDE encourage également cette doxa de la convergence arguant qu'il y aurait bien plus de convergences que de divergences entre les pays ayant tenté l'expérience NMP (Lynn, 1998). Un enthousiasme qui tend à réaliser la prophétie d'Osborne et Gabeler selon laquelle les réformes NMP allaient plus tard devenir un véritable changement de paradigme. Un paradigme en termes de pratiques de management public et d'ethos de service public (Diefenbach, 2009; Osborne & Gaebler, 1992).

Quoi qu'il en soit, la décennie qui suivra la publication du best-seller *Réinvention government* laisse entrevoir de multiples mutations politico administrative dont les conséquences généralement reconnues sont l'avènement d'États de moins en moins

interventionnistes, d'organisations de plus en plus virtuelles, un partage du pouvoir entre bureaucrates et les citoyens, c'est à dire leurs premiers mandants, sans compter la volonté affichée d'aller vers davantage de compétition, d'efficience et de performances productives (Lynn, 1998). N'hésitant pas à brandir l'État entrepreneurial comme solution unique pour dépasser le modèle bureaucratique, le NMP marque, pour reprendre les mots de Lynn (1998), soit une domination du capitalisme dans une logique de marché global, soit une domination du phénomène démocratique par laquelle les peuples se montrent de plus en plus regardant sur l'allocation et la gestion des deniers de l'État. Elle naît de la suspicion du pouvoir bureaucratique sous les poussées d'une approche libérale de l'économie (Lynn, 1998) en revendiquant son universalité de façon intéressante sous l'angle paradigmatique au sens de Kuhn. Il s'agirait dans ce cas d'un nouveau paradigme de gestion publique.

On peu mesurer, à partir de ce prisme paradigmatique, le succès du NMP par sa large diffusion géographique notamment sous forme de transferts réussis de politiques, principes ou techniques de management. Ceci dans la plupart des domaines et secteurs de l'action publique. En général, deux arguments sont avancés pour soutenir l'idée d'un management universel (Hood, 1991) : d'abord les préceptes NPM se veulent *portables* et indifféremment applicables à la plupart des systèmes politiques et domaines d'action publics. "*From Denmark to New Zealand, from education to health care, from central to local government and quangos, from rich North to poor South, similar remedies were prescribed (...)*" (Hood, 1991, p. 8). Ensuite, l'argument de la neutralité politique plaide en faveur de l'applicabilité des outils NPM quelles que soient les priorités politiques du moment, facilitant ainsi leur adoption par des bureaucrates affichant différentes obédiences politiques (Hood, 1991). L'universalité du NPM prend ici la forme d'un isomorphisme institutionnel déjà identifié par les théories fonctionnalistes pour lesquelles seules les formes organisationnelles les plus performantes (en l'occurrence celles fonctionnant sur le modèle NPM) ont des chances de survie (DiMaggio, 1991; Donaldson, 1995). En cela, le NPM ne se démarque guère de la bureaucratie classique de Weber qui s'entendait comme la forme la plus efficace de gouvernement, fait observer Ostrom (Ostrom, 2008; Weber, 1950). Par analogie, serait en toute logique la forme la plus efficace de gestion des organisations publiques.

En réalité, le Nouveau management public a longtemps reposé sur une approche générique de l'organisation. Et c'est dans cette optique qu'elle a importé du secteur privé de nombreuses pratiques managériales, concepts, techniques et valeurs communément à l'œuvre aujourd'hui dans le secteur public (Simonet, 2013). Mais à côté d'une uniformisation des pratiques de gestion, il s'est également agit d'inculquer un nouvel ethos, notamment de service public à l'ensemble des employés de ce secteur (Brereton & Temple, 1999). Ce nouvel ethos consistait pour l'essentiel à déplacer l'accent jusqu'alors mis sur le respect des règles de procédure, vers une attention davantage marquée pour les résultats de l'action publique. Or cette importation des pratiques issues d'une culture organisationnelle différente ne va pas sans rencontrer quelques obstacles en majorité liés aux différents contextes dans lesquels l'on tente d'introduire les préceptes du NPM (Christopher Pollitt, 2001). Déjà dans la définition même du

concept, certains principes parmi les plus importants du NMP font encore débat. Il en va ainsi de l'analyse systématique et de l'évaluation des politiques publiques, dans un contexte où les tentatives pour mesurer la performance publique posent de nombreuses difficultés. D'autre part, la participation citoyenne tant prônée par les chantes les plus engagés de la doctrine post-bureaucratique rencontre, face à la réalité du terrain, des blocages dans sa mise en œuvre. Il s'agit en réalité d'une tentative de démocratisation qui n'a pas toujours été en phase avec les politiques de restriction budgétaire dans le secteur public. Gruening (2001) met ainsi en parallèle, dans le Tableau 1 suivant, les caractéristiques communément acceptées comme typiques du NMP et d'autres caractéristiques bien plus controversées.

**Table 1: Characteristics of the New Public Management (Gruening 2001)**

<b>Undisputed characteristics (identified by most experts)</b>	<b>Debatable characteristics subject to debate (identified by some, but not all, observers)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desire to implement budgetary cuts, stricter and more precise financial management</li> <li>• Greater administrative responsibility with a view to higher productivity</li> <li>• Greater proximity to the customer</li> <li>• Decentralization of production</li> <li>• Strategic planning and management</li> <li>• Introduction of competition and competitiveness</li> <li>• Performance measurement</li> <li>• Change of management styles</li> <li>• Contracting out</li> <li>• Greater managerial flexibility (freedom of management)</li> <li>• Analytical accounting</li> <li>• <i>Creation of incentives in personnel management</i></li> <li>• Separation of politics from administration</li> <li>• Greater use of information technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partial privatization</li> <li>• Budgetary restrictions</li> <li>• Greater regulation of public bodies</li> <li>• Rationalization and restructuring of the administrative hierarchy</li> <li>• Democratization and citizen participation</li> <li>• Rationalization of legal procedures</li> <li>• Analysis and more systematic evaluation of public policy</li> </ul>

Si la modernisation administrative introduite par le biais du NMP s'apparente à un paradigme, force est de reconnaître les formes multiples qu'il a pris en fonction des traditions et cultures administratives nationales. Putnam (1993) y voit les effets d'une culture civique aux origines historiques propres à certains pays. De cette culture civique dépend en général les performances administratives (Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1994). Les exemples néo-zélandais, anglais, et américains l'illustre fort bien : ainsi, alors que les autorités néo-zélandaises ont fait une synthèse entre choix publics, théorie des coûts de transaction, et théorie de l'agence, le modèle anglais quant à lui a opté pour le managérialisme de type business, soit une forme de néo-taylorisme pragmatique. Ce dernier consistant entre autres à budgétiser des programmes pilotés à partir d'indicateurs de performance. Aux Etats-Unis, l'accent a été davantage mis sur les *outcomes*, c'est à

dire un étalon de mesure de la performance administrative élaboré à l'aulne de la capacité des différents programmes à affecter réellement la vie des citoyens.

Dans le domaine du management par les résultats, le constat est clair : les outils NPM se révèlent bien plus adaptés aux organisations de production qu'aux organisations de service. Selon Yves Emery, (2005) La difficulté à mesurer les résultats publics est dès lors un des principaux points de différenciation entre secteur public et privé : l'efficacité publique se mesurant nécessairement à la fois au niveau des *outputs* qu'au niveau des *outcomes*, tant les résultats publics sont en définitive divers et complexes. Ceci en raison des diverses parties prenantes impliquées dans la production des services publics. D'autre part, la mesure des performances publiques, corollaire à l'imputabilité économique et politique, est davantage complexifiée par les spécificités socio professionnelles de la fonction publique. La plupart des opérations menées dans le secteur public obéissent en effet à nombre de contraintes légales et politiques liées aux valeurs démocratiques et d'équité. Ce qui ne permet pas de segmenter la population dans le cadre de délivrance du service public. Par exemple, il serait difficilement possible de se délester d'activités ou de services non rentables. Ces mêmes raisons expliquent le moindre développement de l'initiative individuelle ou collective dans l'action publique. Enfin, l'objectif dans l'action publique est rarement, voire pas du tout, la quête du profit, même si la plupart des décideurs politico administratifs d'aujourd'hui affichent une volonté d'efficience et d'économie des ressources. Éloignés de l'environnement concurrentiel typique du secteur privé, les services publics fonctionnent selon des règles propres, perceptibles dans la conception du travail et les rapports qu'entretiennent les employés publics avec ce dernier. Pour toutes ces raisons, les organisations publiques ne sauraient se voir managées de la même manière que des entreprises privées (Emery & Giaque, 2005).

Cette complexité pour apprécier les performances publiques est intrinsèquement liée à la nature et aux modalités de l'action publique. Elle appelle dans ce cas un changement culturel souvent occulté lors des réformes, devant les difficultés que posent sa mise en oeuvre (Emery 2005; Mazouz, 2008). La prétention à l'universalité du NMP est dans ce cas également entravée par le types de valeurs administratives formant le contexte spécifique de son déploiement. Une idée creusée par Christopher Hood, pour qui le succès des administrations prônant des valeurs *Sigma* (amaigrissement et détermination) appelle une diminution des coûts des ressources engagées. Cette frugalité est pour ce type d'administration un gage de réussite. Pour ce qui concerne les valeurs *Thêta* (Honnêteté et équité), l'impératif de rectitude auquel s'astreint le système administratif requiert une délégation de l'autorité respectant en même temps les droits et les prérogatives des acteurs impliqués. Enfin les valeurs *Lambda* sont le fait d'administrations en quête de robustesse et de résilience, c'est à dire une fiabilité et une adaptation aux risques de leurs environnements en mutation. Une *survie* qui suppose un certain degré d'ouverture et de riches échanges pour la préservation des actifs collectifs (Hood, 1991).

Cependant, les valeurs clés et l'ethos public, même si elles sont parfois différemment interprétées selon les pays, subsistent malgré les changements initiés par le NMP. Comme le remarquent de nombreux auteurs, les fondements de l'agir public que sont la redevabilité, l'honnêteté et l'impartialité, le service à la communauté, les motivations altruistes, de même que le sens de la loyauté à une communauté, une profession ou une organisation, mises au contact des valeurs nouvelles du secteur privé, se sont transformées tout en conservant trois principes fondamentaux (Brereton & Temple, 1999; Pratchett & Wingfield, 1996). Le premier principe est celui de l'ouverture ou la mise à disposition de l'information. Le second est celui de l'intégrité, et le troisième a trait au principe de redevabilité, consistant à rendre les individus responsables de leurs actes (Rhodes, 1996).

Sur la base des développements qui précèdent, il devient de plus en plus difficile de parler d'universalité (ou de convergence) devant une hypothétique homogénéité dans l'application du NMP au niveau international (Simonet, 2013). Tout d'abord on remarque d'importantes disparités dans la définition même du NMP (ou sa perception dans différents contextes politico-administratifs). Mais encore les pratiques ou l'adoption de ses outils n'ont pas été partout opérées de façon identique. Enfin, l'ethos de entrepreneurial (ou de service) tel que préconisé par les tenants de cette doctrine s'est en réalité soldé par une hybridation du fait de la cohabitation de valeurs publiques et privées.

Il manque, pour que le NMP soit véritablement universel, un modèle unique et dominant, faisant office de paradigme au sens Kuhnien du terme. C'est à dire "*achievements that for a time provide model problems and solutions to a community of practitioners* (Kuhn, 1970, p. 43)". Concernant cette vision du NMP comme nouveau paradigme de gestion publique, un bémol avait déjà été émis par Dunleavy et Hood (1994), notamment sur le fait qu'en raison des différentes trajectoires suivies par les administrations, il était possible qu'il y ait des "futurs multiples" pour le NMP. Cette idée est résumée par Pollitt (2007) dans le Tableau 1 ci-dessous, confirmant le fait certaines mesures préconisées par la doctrine NMP sont difficilement applicables dans le secteur public.

**Tableau 1 : Principes NMP et applicabilité dans le secteur public (Pollitt, 2007)**

<b>Principe NMP</b>	<b>Applicabilité publique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greater emphasis on 'performance', especially through the measurement of outputs</li> <li>• A preference for lean, flat, small, specialized (disaggregated) organizational forms over large, multi-functional forms</li> <li>• A widespread substitution of contracts for hierarchical relations as the principal coordinating device</li> <li>• A widespread injection of market-type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measuring public performance is an issue</li> <li>• Coordination and coherence of public action is an issue</li> <li>• Hierarchy still has its importance in the public sector because of the inherent political sensitivity</li> <li>• PRP does not really work in the public sector.</li> </ul>



<p>mechanisms (MTMs) including competitive tendering, public sector league tables and performance-related pay</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An emphasis on treating service users as 'customers' and on the application of <b>generic</b> quality improvement techniques such as TQM</li> </ul>	<p>It raises the issues impartiality and equal treatment of the users of public services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• This raises the issues impartiality and equal treatment. What is more the definition of quality (respect of the law and delivering of public value) may be hypothetical</li> </ul>
--	--

Pour ce qui concerne spécifiquement la suisse, nombre d'études révèlent que les réformes NMP, ont été la plupart du temps déployées selon un pragmatisme proprement helvétique, consistant à instrumentaliser les outils la plupart du temps dans le but de résoudre des problèmes ponctuels (Chevrier, 2009). Plus intéressant encore est le fait que les pratiques de management suisses semblent avoir été fortement imprégnées de la culture politique nationale. Ainsi ces dernières ont-elles généralement mis l'accent sur les résultats de l'action publique, privilégié le consensus comme mode de résolution des conflits, tout en restant attachées aux communautés locales et aux institutions de démocratie direct (Chevrier, 2009; Schedler, 2003). En ce sens, la réforme du secteur public suisse est selon Schedler (2003) une synthèse des modèles néerlandais (Tilburg) et Allemand (Neues Steuerungsmodell). Spécifiquement, l'objectif affiché était de privilégier les outils contribuant le plus à la résolution des questions importantes du point de vue suisse (Christopher Pollitt, 2001; Schedler, 2003). Ce pragmatisme tout helvétique dans l'introduction des réformes NMP en Suisse rejoint celui de différentes administrations nationales dans le monde, abondamment décrit dans la littérature (Demmke & Moilanen, 2010; Giaque & Caron, 2004b; Christopher Pollitt, 2000b).

Deux constats principaux peuvent être dressés à ce stade concernant la désagrégation, la compétition, et l'incentivisation qu'apporte le NMP (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). D'abord la popularité du NMP reste incontestable. Preuve en est que la plupart de ses contre-modèles ont jusqu'aujourd'hui du mal à le dépasser (Denhardt & Denhardt, 2003; Stoker, 2006). Ensuite, en raison de l'éclectisme de ses fondements idéologiques, le NMP a su s'imposer dans divers systèmes politico-administratifs, quels que soient les régimes politiques au pouvoir. Indistinctement, les partis de centre-gauche, centre-droit ou carrément de droite ont en effet déployé les mesures préconisées par le NMP dans une volonté de répondre à aux pressions économiques, fiscales, populaires ou internationales du moment. Cependant il est aussi avéré que la pénétration du NMP est restée inégale selon les pays, même si la plupart des chercheurs décrivent le Royaume-Uni, la Nouvelle Zélande, l'Australie et les Etats-Unis comme ayant fait l'objet d'une application plutôt agressive des préceptes NMP jusqu'aux années 2000 (Dunleavy et al., 2006). À contrario, d'autres pays comme la France, l'Italie, l'Espagne ou les pays Nordiques en ont fait un usage plutôt sélectif en fonction de leurs préoccupations spécifiques (Dunleavy et al., 2006; Christopher Pollitt, 2007). Cette contextualisation dans le développement des outils NMP se trouve renforcée par une temporalité liée au niveau de maturité des administrations en place (Christopher Pollitt, 2001).

De l'avis de Farnham et Horton (1996), le NMP est un *paradigme échoué*, non seulement parce qu'il rejoint en réalité l'Administration publique classique en prônant la fausse idée qu'il existerait une solution unique à tous les maux de l'administration publique. Mais encore, le modèle bureaucratique classique continue de prospérer sous d'autres cieux en dehors du monde anglo-saxon et de l'Europe occidentale (W.J.M. Kickert, 1997). En conséquence, le NMP peut être considéré comme un paradigme arborant différents visages : idéologique, managérial et académique (Dawson & Dargie, 1999).

S'il fait office de doctrine universelle de management, cette universalité du NMP reste manifeste dans la définition qui lui est partout donnée, même si cette définition est loin d'être consensuelle (Aucoin 1990). Toutefois, on est aujourd'hui loin d'un paradigme commun (Tom Christensen & Lægreid, 1999). Devant les limites de l'entreprise publique comme seul référentiel à adopter, les contours d'un nouveau *modèle* restent encore à définir (Olson, 2006; C. Pollitt & Bouckaert, 2009; Stoker, 2006). Pour expliquer un tel phénomène d'hybridation, diverses formes de résistance au changement sont avancées, notamment en raison de la *dépendance de sentier* (Y. Emery & Giauque, 2014b). Ainsi pour les théories néo-institutionnelles, notamment constructivistes, les *chemins de dépendance* constituent autant de rigidités face aux profondes mutations du secteur public. Le raisonnement sous-jacent étant que les institutions, plus stables et mieux ancrées dans une culture donnée, ne permettraient que des changements incrémentaux (Y. Emery & Giauque, 2014b; Walter J.M. Kickert, 2011; Kuhlmann, 2010; Painter & Peters, 2010). Ceci en raison de facteurs culturels, historiques et géopolitiques puissants présidant aux orientations initiales et subséquentes de l'action publique.

Dans ce contexte, il est bien plus approprié de voir les réformes NMP comme une boîte regroupant des outils diversifiés ; chaque système administratif utilisant à l'envie ceux qui correspondent le mieux à ses besoins particuliers (Christensen et Laegreid 1999). Ainsi se sont développés quatre modèles principaux de management public - la quête de l'efficacité, le "downsizing" et la décentralisation, la course vers l'excellence, l'orientation service public (eux-mêmes pas toujours homogènes dans leurs applications) – signe de l'éclectisme du NPM (Ferlie and al.). 1996). Soit un NMP à plusieurs visages en fonction de la culture et des traditions politico-administratives et institutionnelle du pays concerné.

En définitive, les réformes NMP s'inscrivent également dans une logique rationaliste faisant l'assomption que l'individu, homo-economicus, réagirait principalement à des motivations d'ordre extrinsèques. La rémunération par la performance longtemps rêvée pour certains services publics, à l'image des hôpitaux, illustre cette idée. Cette universalité est prônée d'abord dans la définition même de l'essence doctrinale du NMP. Elle apparaît ensuite dans les pratiques et leur large diffusion géographique. Mais il s'agit surtout d'inculquer un nouvel "ethos entrepreneurial" ou de "service public" aux agents publics. Ainsi, l'universalité du NMP s'est transposée aux pratiques de gestion

des ressources humaines, avec pour but d'affecter positivement la motivation de service public et l'engagement organisationnel et au travail.

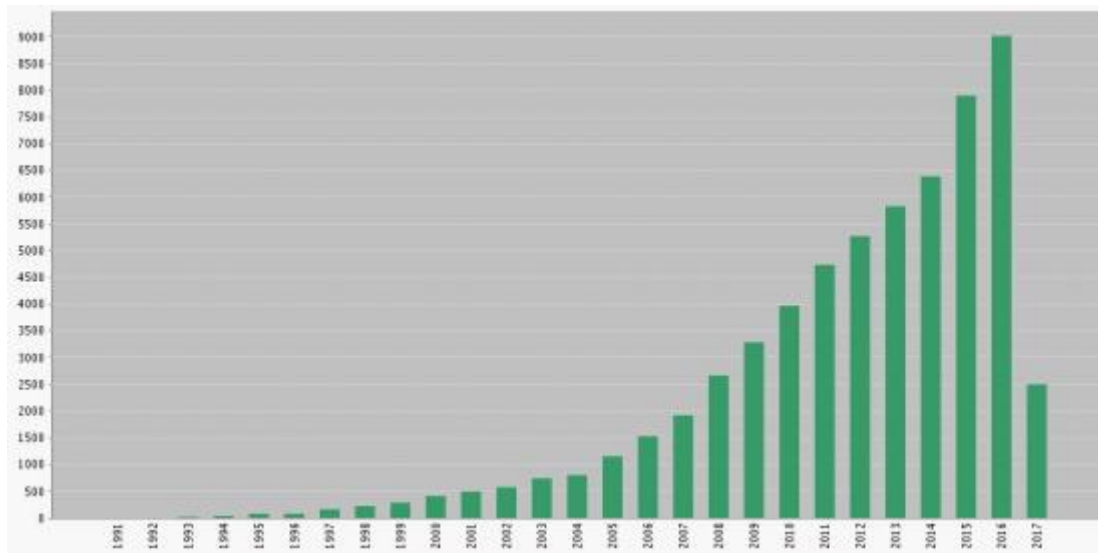
### **3. L'engagement organisationnel, une vision universaliste des comportements individuels au travail**

Le NMP aura fait émerger deux tensions majeures : la première oppose un modèle bureaucratique enraciné dans les traditions administratives et cultures nationales. La seconde, une vision du comportement organisationnel comme étant essentiellement motivé par les intérêts et les préférences individuels, la confiance et la coopération volontaire (Lynn, 1998). Ainsi, le management public ne saurait se faire sans ces individus qui mettent en œuvre les différentes politiques publiques. Paradoxalement, les réformes n'ont abordé que bien tardivement la problématique des ressources humaines, souvent pour corriger les effets pervers des mesures déployées en amont (Giauque & Caron, 2004a). Cette dernière idée nous rappelle l'engagement organisationnel chez les employés publics, que les réformes, ont entre autres effets, contribué à remettre en question. Ceci particulièrement dans les contextes de travail fortement hybridés. C'est-à-dire ceux dans lesquels cohabitent désormais des principes et logiques à la fois publiques et privées de management (Y. Emery & Giauque, 2014a; Laegreid & Rykkja, 2015).

Les attitudes et comportements des employés du secteur public ont fait couler beaucoup d'encre dans la littérature scientifique. En l'occurrence, la décennie 1980-90 sera surtout marquée par l'intérêt accru des consultants en management pour l'engagement organisationnel, entendant ainsi proposer des solutions *tout-en-un* en vue d'atteindre de meilleures performances organisationnelles. Malgré l'émergence de la Motivation au service public (ci-après PSM) comme une version contextualisée de la motivation au travail dans le secteur public, avec comme bases l'attrait pour les politiques et le service public, la compassion, l'esprit de sacrifice et les valeurs liées au service public (J. Perry & Wise, 1990; James L Perry & Vandenberg, 2015; W. Vandenberg & Van de Walle, 2008), l'engagement organisationnel reste aujourd'hui un marqueur essentiel de la relation de travail dans les administrations d'État.

On remarque cependant la domination d'une approche se voulant universelle dans la plupart des études en comportement organisationnel (Herscovitch & Meyer, 2002; J. P. Meyer, Allen, & Smith, 1993). Cette prétention à l'universalité est avant tout perceptible dans la large adoption du principal outil de mesure de l'engagement organisationnel qu'est l'*Organizational commitment questionnaire* (Allen & Meyer, 1990; R. T. Mowday, R. Steers, & L. W. Porter, 1979). Ce dernier repose sur un engagement affectif basé sur le désir, un engagement normatif basé sur l'obligation, et un engagement calculé basé sur le sacrifice perçu ou le manque d'alternative (J. P. Meyer et al., 1993; R.T. Mowday et al., 1979). De multiples études seront menées par la suite en reprenant l'*Organizational Commitment Questionnaire* (Charles Pauvers, 1996; Latorre, Guest, Ramos, & Gracia, 2016; Markovits et al., 2010; R. T. Mowday, R. M. Steers, &

L. W. Porter, 1979; Riketta, 2002; Simard, Doucet, & Bernard, 2005). La Figure 1 ci-dessous retrace l'évolution des citations (et potentiellement de l'usage de l'*OCQ*) de l'article fondateur de Meyer et Allen (1990)<sup>2</sup>, démontrant ainsi l'importance grandissante prise par le modèle TDM au fil des années qui ont suivi son développement.



**Figure 1: Nombre de citations de l'article fondateur du modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel (1990-2017) - Source : *Webofknowledge***

D'après ses concepteurs, ce modèle d'engagement organisationnel serait uniformément utilisable autant dans le secteur privé que public. Il serait en plus applicable à une diversité contextes professionnels, organisationnels et nationaux (Allen et Meyer 1990). Le modèle tridimensionnel d'engagement a été, dans cette optique, confronté aux cultures nationales et administratives les plus diverses. Ceci tant dans le monde anglo-saxon d'où il tire ses origines que dans les contextes francophones d'Europe, en Afrique ou en Asie (Ben Hassine, 2007; Chang, 1999; Cheng & Stockdale, 2003; Cho & Lee, 2001; Giaque, 2009; J.-W. Kim & Rowley, 2005; Paillé, 2004; Yu & Egri, 2005), avec des résultats plus ou moins convergents, en terme de robustesse. Suite à ces tests, certaines de ces comparaisons internationales ou intersectorielles recommandent de contextualiser l'échelle (Cheng & Stockdale, 2003; Lee, Allen, Meyer, & Rhee, 2001). Ces études révèlent en plus une forte dominance de certaines formes d'engagement dans différents environnement, à l'exemple du contexte asiatique où l'on remarque que l'AOC et le NOC sont plus importants dans le secteur public (Tayyeb & Riaz, 2004).

A la logique de répliation de l'échelle d'Allen et Meyer dans les contextes européens, asiatique et africains (Allen & Meyer, 1990; Ben Hassine, 2007; Eisinga, Teelken, &

<sup>2</sup> Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

---

Doorewaard, 2010; J. P. Meyer et al., 1993; J. R. Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; R.T. Mowday et al., 1979; Vigan, Godonou, & Tidjani, 2014), s'ajoute dès le milieu de la décennie 1980 une autre, reposant sur l'idée d'engagements multiples, d'importance au moins égale à l'engagement envers l'organisation. Selon les tenants de cette approche, il existerait des ancrs d'engagement universelles impliquant de parler d'engagement au travail plutôt que d'engagement organisationnel. Cette voie de recherche s'est ensuite enrichie de travaux traitant souvent, à peu de choses près, des mêmes ancrs d'engagement, lesquelles ont contribué à faire progresser l'acception selon laquelle l'organisation, le manager, l'équipe de travail, l'emploi et la carrière auraient la même importance quel que soit le secteur (public ou privé) ou la culture administrative nationale (Thomas E Becker et al., 2015; J.P. Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 1983; Reichers, 1985). Par la suite, la plupart des recherches s'intéressant aux engagements multiples poursuivront la même idée d'ancres universelles, mobilisant des designs comparatifs les public privé (T. E. Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Boyne, 2002; Markovits, Davis, & Van Dick, 2007; Zeffane, 1994). Ainsi, malgré la diversité potentielle des bases de l'engagement au travail, les cinq ancrs universelles supposent qu'elles revêtent une importance voire un poids similaire dans tout type d'organisation (Cohen, 2000; Morrow & Wirth, 1989).

Devant l'inhérente variété des logiques d'appartenance possibles à l'intérieur d'une même organisation, voire des domaines d'action publique, il est surprenant de constater que la littérature dominante ne traite en majorité que de ces cinq ancrs d'engagement au travail (Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016; Morrow & Wirth, 1989; Reichers, 1985). D'autre part, il est facile de se rendre compte que la publicitude organisationnelle (c'est à dire le caractère public de certaines organisations agissant plus ou moins dans le cadre de l'action publique), et par extension des environnements travail publics est loin d'avoir complètement disparu. Ceci malgré l'ampleur des réformes NMP (H. Rainey & Bozeman, 2000; S. S. Rainey, 2011). Plusieurs études montrent à cet égard l'impact de la culture dans la formation et l'expression de l'engagement organisationnel. Dans une comparaison internationale, Black (1999) montre les effets différenciés de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, déployées dans des contextes culturels nationaux spécifiques. Cette étude est l'une des premières à mettre en garde contre une globalisation des pratiques destinées à susciter l'engagement organisationnel (Black 1999). Elle démontre en outre que différentes sous-cultures organisationnelles renforcent ou diluent probablement l'engagement organisationnel (Black, 1999; Farrell, 1993; P. Lok, Westwood, & Crawford, 2005; J. P. Meyer & Morin, 2016; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Singh & Gupta, 2008). C'est notamment le cas lorsque de fortes identités professionnelles (émanant du personnel soignant, infirmier ou médecin) se dressent parfois contre les réformes introduites dans les hôpitaux publics (Ferlie & Geraghty, 2005; Holcman, 2006; Kletz et al., 2014).

D'autres travaux ont porté plus spécifiquement sur la publicitude organisationnelle, souvent opérationnalisée comme antécédent de l'engagement organisationnel (Danny L Balfour & Wechsler, 1990) ou des valeurs. Boyne compare ainsi les valeurs et l'engagement organisationnel entre managers privés et publics (Boyne, 2002) sans

toutefois trouver de différences significatives au niveau des valeurs en tant que telles. Dans cette même étude, l'engagement organisationnel dans le secteur public se révèle plus faible que celui mesuré chez les employés du secteur privé. La publicitude organisationnelle impacterait donc plus l'engagement au travail que les valeurs en tant que telles.

D'autres travaux se sont particulièrement penchés sur les profils d'engagement dans des contextes nationaux spécifiques (Cheng & Stockdale, 2003; Markovits et al., 2007; John P. Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Wasti, 2005). Ces derniers parviennent à la conclusion que différents profils d'engagement correspondent à différents socles de valeurs et modes d'identification. C'est notamment le cas pour la comparaison réalisée par Markovits entre employés Grecs des secteurs publics et privés (Markovits, 2007). Plus récemment, Meyer et al. (2012) insistent également sur l'importance de tenir compte du facteur culturel dans l'étude de l'engagement au travail (organisationnel). Mobilisant une échelle des valeurs et des pratiques (Hofstede, 2001, Schwartz 2006, GLOBE 2004), les auteurs arrivent à la conclusion que l'Engagement organisationnel normatif (NOC) et l'Engagement organisationnel affectif (AOC) s'expliquent en grande partie par les valeurs et pratiques culturelles à l'œuvre dans les organisations. Une conclusion qui traduit un besoin de contextualisation rappelé depuis longtemps par les auteurs majeurs comportements organisationnels (Giauque & Caron, 2004b; Markovits et al., 2007; Moynihan & Pandey, 2007; James L. Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Steinhaus & Perry, 1996; Wouter Vandenabeele et al., 2008).

Comme on peut le constater, l'application indifférenciée de l'instrument de mesure de l'engagement organisationnel se heurte à de nombreux facteurs culturels tant au niveau national qu'organisationnel (Odom 1990, O'reilly 1989, Meyer et al. 2012)(Abdul Rashid, Sambasivan, & Johari, 2003; Peter Lok & Crawford, 2004), remettant en question l'universalité du modèle tridimensionnel (TDM). Pour la même raison, l'idée de l'existence d'ancres universelles d'engagement au travail nous semble hypothétique (Ashikali & Groeneveld, 2015; Farrell, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Odom, Boxx, & Dunn, 1990). D'autant plus que même parmi ces ancres dites universelles, Cooper et al. (2016) parviennent à distinguer un *Macro* profil (niveaux élevés d'engagement envers la profession, l'organisation et l'emploi + niveaux modéré d'engagement envers le superviseur) et un profil *Cosmopolitain* (niveaux élevés d'engagement envers la profession et l'emploi + faibles niveaux d'engagement envers l'organisation et le superviseur). Les auteurs associent ces profils respectivement aux employés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée (standard) et à ceux liés à l'organisation par un contrat à durée déterminée (fixe).

Un constat qui, tout en suggérant la possibilité de formes d'engagement différentes en raison de la nature de la relation d'emploi, nous conduit ici à nous interroger si en dehors des cinq ancres *universelles* traitées par la littérature dominante de l'engagement au travail (Morrow & Wirth, 1989; Reichers, 1985), il n'en existerait pas potentiellement d'autres dans le secteur public. En effet, comme le montre le Tableau 2 ci-dessous, de multiples ancres, autres que celles dites universelles, ont été identifiées

dans des recherches en psychologie et en comportement organisationnel. Cette extension n'a malheureusement pas connu le même développement dans le secteur public. Il s'agit en définitive d'interroger dans ce travail l'universalité de l'engagement au travail dans le public à travers ses multiples ancres, en analysant en particulier la publicitude de ces dernières.

**Tableau 2 : La diversité des ancres d'engagement au travail**

	<b>Ancres d'engagement au travail</b>	<b>Auteurs représentatifs</b>
<b>Universelles</b>	Organisation Leader Emploi Groupe de travail Carrière (ou profession)	Mathieu et Zajac (1990) ; Porter et al. (1974) Becker et al. (1996) Chusmir (1982) Mueller et Lawler (1999) Blau (1985) ; Hall (1971)
<b>Autres</b>	Le changement Buts Décisions Organisation cliente Professionnalisme Programme Projets Série d'actions Stratégie Syndicat Unité organisationnelle	Herskovitch et Meyer (2002) Locke et al. (1988) ; Campion et Lord (1982) Staw (1981) Mc Elroy et al. (2001) Morrow et Goetz (1988) Neubert et CA dy (2001) Hoegl et al., (2004) ; Garland (1990) Becker (1960) Geletkanycz et Black (2001) ; Ford et al. (2003) Gordon et al. (1980) ; Sverke and Kuruvilla (1995) Mueller et Lawler (1999)

En résumé, notre revue de la littérature pertinente montre que la prétention à l'universalité du concept d'engagement doit sans cesse se heurter aux traditions et cultures administratives, mais également aux valeurs sectorielles du public et du privé. Dans ce cadre précis, notre objectif dans la présente recherche sera de questionner l'universalité de l'engagement au travail en analysant d'une part l'importance relative des ancres prétendument universelles dans le secteur public, et partant leur publicitude relativement à d'autres ancres à découvrir dans la présente.

Tout d'abord, 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 publiques (Allen & Meyer, 1990; J. P. Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; C. Vandenberghe, 2005), mais plutôt aux contextes spécifiques de travail dans les administrations publiques (Y. Emery & Giauque, 2014a). Avec les nombreuses réformes dans ce secteur, on assiste aujourd'hui à l'émergence de configurations dans lesquels un individu occupe une fonction plus ou moins spécifiquement publique, dans des organisations elles-mêmes devenues de moins en moins publiques (Bishop & Waring, 2016; Krotel & Villadsen, 2016).

Dans ce cadre, une dominance d'ancres spécifiquement publiques d'engagement, à côté de celles dites universelles, dans les environnements de travail étudiés permettrait de

remettre en question l'existence d'un modèle unique et universel d'engagement, et de justifier une conceptualisation différente de l'engagement au travail dans le secteur public. Pour ce faire, les interrogations qui nous semblent pertinentes à ce stade sont les suivantes :

- Quelle importance pour les ancrs d'engagement universelles dans le secteur public ?
- Quelle publicitude pour les ancrs d'engagement au travail chez les employés publics ?
- L'engagement au travail peut-il être considéré comme un concept universel ?

## 4. Méthodologie

Le présent article discute de l'universalité des ancrs d'engagement au travail dans le secteur public suisse en adoptant un point de vue néo-constructiviste et interprétatif. Dans cette approche qualitative, nous partons de l'idée qu'il existe une dynamique dans laquelle l'individu façonne et est à son tour influencé par les cadres contextuels, notamment de travail, dans lesquels il évolue (Abrams & Hogg, 1990; Charmaz, 2000; Creswell, 2008; Dupuis, 1990; Watzlawick, 1988). Techniquement la méthode se base sur l'analyse des discours et des différents sens donnés par les employés publics à leurs engagements au travail. Ces représentations potentiellement nouvelles de la fonction et du sens de l'engagement public ont été récoltés à partir d'entretiens semi-directifs d'environ une heure et demi. L'analyse thématique (à l'aide de l'outil NVIVO) des points de vue d'employés publics suisses, sélectionnés aléatoirement jusqu'à saturation des ancrs identifiées (soit une vingtaine d'entretiens au total), a permis de faire émerger les ancrs les plus pertinentes des verbatim récoltés. Ces ancrs sont spécifiquement celles dont le caractère plus ou moins public (selon les critères décrits ci-avant) est avancé par nos répondants afin de justifier le sens de leurs mobilisation et investissement au travail. Nous basons ensuite l'analyse de la publicitude de ces ancrs d'engagement sur les travaux de Perry et Rainey (1989, 2011) dans le domaine de la publicitude organisationnelle. Ce cadre analytique développé par l'auteur pour l'analyse de la publicitude organisationnelle (H. G. Rainey, 1989, 2011) a été adapté à notre objet d'étude : les ancrs d'engagement au travail dans le secteur public. Ainsi, trois critères ont été finalement retenus dans cette recherche. D'abord le fait que l'ancre considérée soit contrôlée (politiquement ou économiquement) par une autorité publique, voire plus abstraitement située dans le secteur public, les valeurs portées, et enfin l'orientation de ladite ancre d'engagement vers la poursuite de l'intérêt général.

## 5. Résultats

### *5.1. Ancres universelles d'engagement au travail et emploi public*

Nos résultats montrent assez nettement la place tenue par l'ancre organisationnelle



après de nos répondants. Dans le Tableau 2 ci-dessous élaboré à partir de niveau de densité de mots mobilisés pour décrire chacune des ancres, il apparaît que seules l'équipe ou l'unité dans laquelle l'on travaille et la profession (parfois approximée dans cette étude sous l'étiquette "conscience professionnelle") cristallisent l'engagement au travail, quel que soit le type de poste occupé (générique ou public) ou d'environnement (organisation hybride ou publique). Comparés aux autres ancres d'engagement également révélés par cette étude, les cinq ancres "universelles" s'avèrent moins importantes chez nos répondants. En effet, à côté de ces dernières, apparaissent les ancres suivantes, lesquelles sont en générale bien plus saillantes : le développement personnel et professionnel (DEV), les dynamiques d'interaction interpersonnelles au sein des environnements étudiés (DISOC), les valeurs propres au service public (VALUES), le service public (SPUBL), les usagers du service public (USCL), la gestion et le rapport au temps dans les environnements de travail publics (TEMPL), et la conception et l'organisation pratique des rapports de travail (WDSGN).

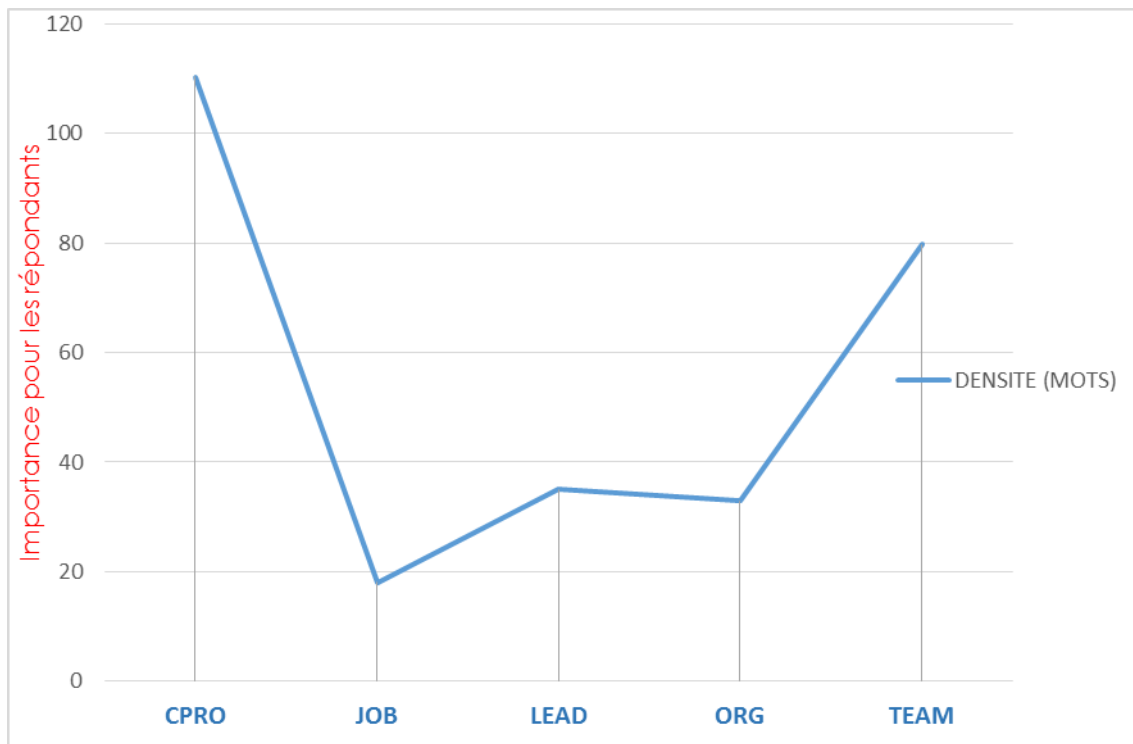


Figure 2 : Ancres "universelles" d'engagement au travail

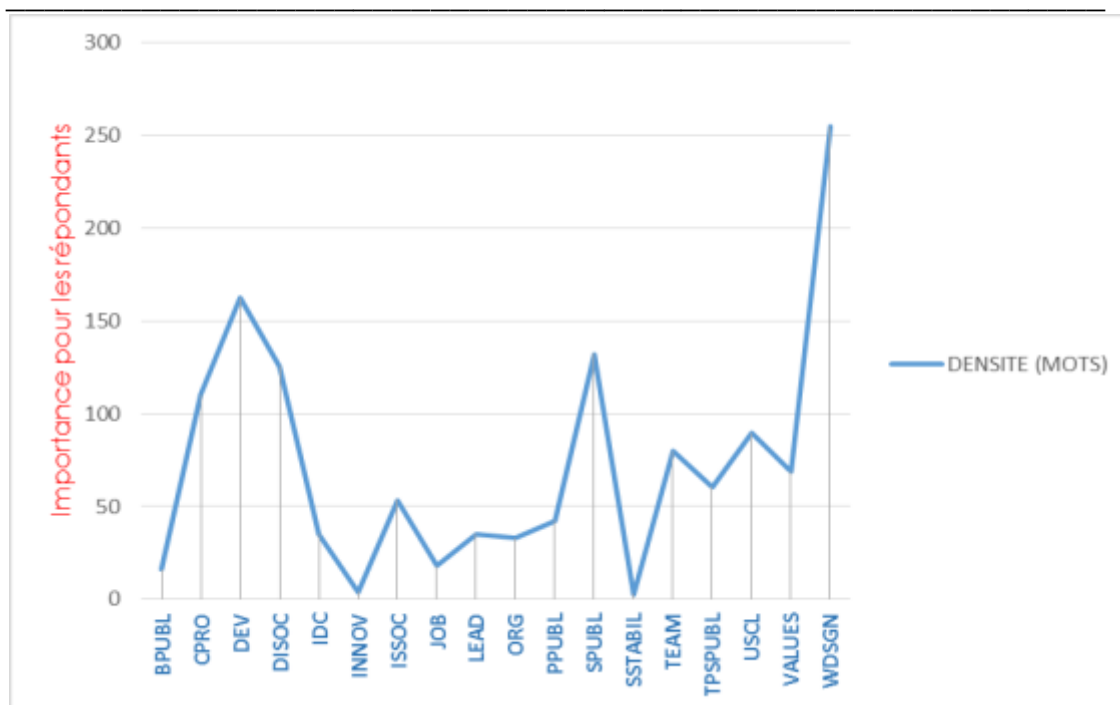


Figure 3 : Ancres dominantes d'engagement : une comparaison avec les ancres universelles

D'autre part, les répondants manifestent globalement un intérêt différent lorsqu'il s'agit d'évoquer spécifiquement leur organisation à laquelle ils restent attachés malgré certains défauts liés au caractère bureaucratique de ces organisations : *"Moi je suis fier de travailler à \*\*\* 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. (...) je suis fier d'y travailler parce que même si c'est long parfois avec certaines lenteurs administratives, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer."*, dira NY03. Ce qui contraste avec l'intérêt porté à l'équipe de travail ou même au supérieur hiérarchique direct, même si cette dernière ancre n'arrive que légèrement au-dessus de l'ancre organisationnelle en matière de convergence sur l'ensemble des personnes interrogées. Concernant l'équipe de travail, certains employés qualifient de "chance" (NY07) le fait de bénéficier de rapports de travail apaisés facilitant l'activité quotidienne. C'est ce qu'illustrent en substance les propos de NY04 : *"Je pense qu'aujourd'hui c'est l'équipe. Le relationnel est vraiment très bon... et je sais à quel point ça prend du temps pour créer ce lien de confiance. Et aujourd'hui je ne suis pas prête à prendre du temps pour recréer un lien de confiance encore ailleurs."*. Bien plus que l'équipe de travail, l'autre ancre importante dans les environnements de travail étudiés est l'ancre Profession/Conscience professionnelle (CPRO). Ainsi c'est d'abord le souci du travail bien fait qui anime bien souvent nos répondants. Ce qui se résume dans la plupart des cas à une meilleure attention à la qualité du travail fournit : *"Rester s'il faut. Faire les choses toujours à fond. Qu'on puisse compter sur moi s'il y a besoin. J'aime bien partir le soir et savoir que j'ai bien fait mon maximum."* EM03. NY06 fait même remarquer que ce professionnalisme n'est pas forcément lié au secteur (public ou privé) dans lequel l'on évolue : *"Je suis satisfait parce qu'on nous demande de la qualité et en même temps on nous donne les moyens de*

*produire de la qualité en nous donnant du bon matériel. Finalement il m'importe peu de travailler dans une organisation publique ou privée tant qu'on me donne les moyens de travailler correctement aussi.*"NY06. Le Tableau 3 suivant reprend chacune des ancrs universelles ci-avant discutées en l'illustrant par un extrait du corpus de Verbatim.

**Tableau 3 : Ancres universelles et spécifiques identifiées chez nos répondants**

Ancres "universels" d'engagement au travail	Verbatim
Organisation	<p>"Moi je suis fière de travailler à *** 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. (...) je suis fière d'y travailler parce que même si c'est long parfois avec certaines lenteurs administratives, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer." NY03</p> <p>"Je me sens plus proche de l'institut parce que j'étais présente à sa création. Donc je pense que j'ai un peu aidé à créer la chose. C'est devenu comme une seconde famille."UN04</p>
Leader	<p>"Je pense qu'elle [<i>ma loyauté</i>] 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</p>
Emploi	<p>"Je suis attachée à ma fonction. C'est ce qui me fait me lever tous les matins. Ça représente un accomplissement pour moi." UN02</p> <p>"Vingt-six ans plus tard je peux dire que j'ai bien aimé mon boulot. J'ai trouvé qu'on travaillait sur des thématiques intéressantes."AS04</p>
Groupe de travail	<p>"Le plus important ici pour moi... hum.... Je dirais mes collègues. J'ai une chance incroyable, on est deux et on s'entend très bien malgré la différence en âge. On s'entraide, je sais que je peux compter sur elle et elle sur moi. Que ce soit dans le travail ou dans le privé on est proches." NY07</p> <p>"Je pense qu'aujourd'hui c'est l'équipe. Le relationnel est vraiment très bon... et je sais à quel point ça prend du temps pour créer ce lien de confiance. Et aujourd'hui je ne suis pas prête à prendre du temps pour recréer un lien de confiance encore ailleurs." NY04</p>
Carrière (ou la profession)	<p>"Je suis satisfait parce qu'on nous demande de la qualité et en même temps on nous donne les moyens de produire de la qualité en nous donnant du bon matériel. Finalement il m'importe peu de travailler dans une organisation publique ou privée tant qu'on me donne les moyens de travailler correctement aussi."NY06</p> <p>"Rester s'il faut. Faire les choses toujours à fond. Qu'on puisse compter sur moi s'il y a besoin. J'aime bien partir le soir et savoir que j'ai bien fait mon maximum."EM03</p>

En définitive, on peut affirmer que l'ancre organisationnel ne focalise pas l'essentiel de l'engagement au travail dans les environnements publics de travail étudiés. Ceci malgré toute l'importance accordée à cette ancre d'engagement, que cela soit dans les environnements de travail privés comme dans le secteur public. Bien au contraire, les

employés publics se disent plus dédiés à leurs équipes ou unités de travail. Ils mettent en outre un point d'honneur à produire un travail de qualité, signe de leur professionnalisme. Comme l'affirme NY04 *"L'organisation propre non, je ne pense pas que c'est là que va mon attachement. C'est plutôt les gens. Quand on a une équipe de travail avec laquelle on s'entend bien, on collabore bien ; une équipe dans laquelle on connaît bien le caractère et le fonctionnement des personnes."*. C'est donc surtout envers des personnes et par extension des groupes sociaux internes que se porte l'engagement dans les environnements étudiés. Ainsi, les ancrés dites universelles d'engagement au travail semblent ne pas avoir la même importance dans notre échantillon des environnements de travail étudiés. Qu'en est-il alors des autres ancrés d'engagement, et surtout en quoi sont-elles plus ou moins publiques ? Nous présentons ci-après les résultats de notre caractérisation de ces dernières avant d'en discuter les possibles implications.

### **5.2. Les autres ancrés d'engagement au travail dans le secteur public**

Les ancrés saillantes d'engagement au travail, autre qu'universelles, révélés dans cette étude nous font entrer de plain-pied dans l'univers de référence des répondants. Ces références concernent en priorité les valeurs démocratiques, d'équité et d'impartialité prônées dans le public : *"J'ai travaillé auparavant dans une entreprise de trading. Là-bas je me suis rendu compte que mes valeurs ne cadraient pas vraiment avec ceux de cette entreprise. Surtout il y avait un climat et un stress, une course par rapport au temps qui ne me convenait pas du tout. (...) il y avait quelque chose qu'il n'allait pas du tout."*, dit NY07. Elles concernent, selon la même logique la défense de l'intérêt général, également cette forme de responsabilité envers les destinataires des services publics auxquels la primeur est de moins en moins donnée. Ainsi chez nos répondants, l'impossibilité de toujours défendre l'intérêt général peut devenir source de découragement : *"Avant on faisait un peu plus attention à la personne. C'était un peu plus... un peu plus humain alors que maintenant, la machine elle prend le dossier... si la personne ne rentre pas dans les conditions, on ne va pas chercher à savoir pour quelle raison. Le côté humain s'est un peu évaporé, et ce n'est pas près de changer. C'est pour tout ça que je suis en train de me poser des questions "est ce que je vais rester dans ce secteur/service là ; est ce que je ne vais pas chercher autre chose."* FI03. Mais sans aller jusqu'à porter l'étendard d'un idéal de justice, le choix volontaire que l'on fait de se dévouer et de se sentir responsable de la chose publique tient dans des choses toutes simples telles que le contact humain. C'est ce qu'expriment la plupart des personnes interviewées, parmi lesquels FI02, qui en donne ci-après une frappante illustration : *"Ce contact que j'ai avec les gens. C'est ce que j'apprécie énormément. Et puis aussi de voir l'évolution des situations, de les accompagner un petit peu. Dans notre métier c'est vrai qu'on a un peu ce rôle social. On dit toujours que nous sommes les assistants sociaux de l'administration parce qu'effectivement c'est des situations très délicates, où on fait office de dernier wagon. On est les deniers à même de récupérer certaines situations qui sont pratiquement sans espoir."*

De manière plus "neutre", les ancrés publics sont des ancrés décrites en priorité par les individus occupant une fonction publique quel que soit l'environnement. Mais il est

possible d'imaginer que plus l'organisation est publique, plus l'environnement de travail se trouve imprégné par les valeurs et les buts fondant la raison d'être des organisations publiques. En conséquence, on s'attendrait logiquement à ce que les individus, employés dans de tels contextes, quelle que soit leur profession (générique ou publique) aient tendance à exprimer un engagement public. Ce dernier aspect de la publicitude des ancres d'engagement au travail, forme un macro critère habituellement utilisé pour les organisations, mais offrant ici un élargissement possible. Ainsi, outre la propriété ou le financement public/privé, l'appartenance de façon plus large au domaine public (privé) permet d'identifier des ancres d'engagement à forte publicitude. Il s'agit proprement du *locus de contrôle* de l'ancre, c'est-à-dire sa situation ou non dans le domaine public, qui servira d'étalon<sup>3</sup>.

En clair, une ancre publique se retrouve prioritairement dans les configurations de travail les plus publiques (emploi public ou organisation publique). Elle porte en plus des valeurs publiques, et se singularise enfin par son orientation vers la poursuite de l'intérêt commun public. Ces critères émergent de nos données qualitatives tout comme ils ressortent de l'étude comparative de Perry (2009) sur les organisations publiques (J. L. Perry & Rainey, 1988). Ils servent ici de base à une analyse de la publicitude portant sur les ancres d'engagement dans les environnements de travail étudiés dans le présent article. Avant de les discuter en détail, nous les présentons ci-après dans le Tableau 4.

**Tableau 4: Publicitude des ancres d'engagement au travail<sup>4</sup>**

ANCRES	DEFINITION	Locus de contrôle Public <sup>5</sup>	Valeurs	Intérêt Général	Niv. de publicitude
BPUBL	Buts et mission organisationnels	-	+	+	- ++
DISOC	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles (tissu social)	-	-	-	---
IDC	Identité professionnelle, de rôle et de carrière	-	+	+	+++
INNOV	Innovation portée par le public	-	-	+	-- +
ISSOC	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	+	+	+	+++
WDGN	Conception et organisation du travail de GRH favorisant flexibilité, autonomie et participation	-	+	-	-- +

<sup>3</sup> Ainsi notre évaluation de la publicitude des ancres de désengagement pose les trois questions suivantes : le locus de contrôle de l'ancre de désengagement est-il situé dans le secteur public, ou l'ancre concerne-t-elle des activités majoritairement publiques ? L'ancre porte-elle des valeurs publiques ? L'ancre est-elle orientée vers le service public ou l'intérêt général ?

<sup>4</sup> Notation :

+++ (forte publicitude saillante)  
 - ++ (moyenne publicitude saillante)  
 --+ ou --- (faible publicitude saillante).

<sup>5</sup> Autorité, financement, localisation, ou plus globalement appartenance au domaine public.

6ème colloque AIRMAP, 1-2 juin 2017, Nice  
 Proposition Emery / Kouadio / IDHEAP / Université de Lausanne

<b>ANCREs</b>	<b>DEFINITION</b>	<b>Locus de contrôle Public<sup>5</sup></b>	<b>Valeurs</b>	<b>Intérêt Général</b>	<b>Niv. de publicité</b>
PPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques	+	+	+	+++
SPUBL	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service au public	+	+	+	+++
TPS PUBL	Temps qualitatif pour des décisions plus justes et équitables	+	-	-	--+
USCL	Usagers ou clients selon les cas	-	+	+	--+
VALUE	Convergence valeurs personnelles et organisationnelles ("Fit")	-	+	+	--+
DEV	Développement personnel et professionnel	-	-	-	---
<b>CPRO*</b>	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait	-	-	-	---
SSTABIL	Un emploi et une situation professionnelle stables	+	-	-	--+
<b>JOB*</b>	Emploi dans la fonction publique	-	+	+	--+
<b>LEAD*</b>	Leader, superviseur, manager ou top management	-	-	-	---
<b>ORG*</b>	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image	+	+	+	+++
<b>TEAM*</b>	Équipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	-	-	-	---

## 6. Discussion

### 6.1. Ancres d'engagement au travail : le besoin d'une contextualisation dans le secteur public

Il ressort de nos analyses que l'organisation publique, malgré toute l'importance qu'on lui accorde dans la littérature ne focalise pas l'essentiel de l'engagement au travail. Ce résultat entre en accord avec les études précédemment menées dans le secteur public dès le début de la décennie 1990 (Danny L Balfour & Wechsler, 1990, 1991; Danny L. Balfour & Wechsler, 1996). Ainsi Balfour et Wechsler montrent à partir d'une étude comparative d'organisations publiques et privées, menées sur 342 employés, que l'ancre organisationnelle est susceptible d'avoir à la fois un effet répulsif et attractif (Danny L Balfour & Wechsler, 1990). Un attachement multimodal qui vient contrer une vision souvent monochrome de l'organisation de travail. Ceci en raison de la complexité des expériences de travail dans le secteur public. Si l'organisation en tant que telle porte symboliquement une diversité de valeurs, elle est également le siège de groupes sociaux multiples (équipe, unité de travail ou groupes de projets), auxquels l'individu est susceptible de s'attacher au quotidien. Mais c'est aussi le cas lorsque la profession cristallise une identité sociale à part entière (Gangloff, 2009). En marge de l'organisation proprement considérée, c'est donc d'autres caractéristiques liées à l'emploi ou à sa matérialisation dans un contexte spécifique qui mobilisent l'engagement chez les individus (Danny L. Balfour & Wechsler, 1996). Dans cette logique, les choix et le dévouement individuels seraient plus portés vers les buts, valeurs et missions du secteur public, comme le montrent encore des études plus récentes portant sur les cibles multiples d'engagement au travail (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000; Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2010; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Si on considère en plus la diversité et la complexité des rapports de travail dans le public (S. S. Rainey, 2011), il est illusoire de parler d'un engagement *universel* au travail invariablement ancré sur les mêmes cibles. De même, la probable multiplicité des ancres d'engagement dans le secteur public, possiblement des entités, personnes, activités, comportements, ou concepts abstraits - à l'image des décisions ou des buts<sup>6</sup> (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012) - va à l'encontre d'une approche universaliste des attitudes et des comportements au travail.

Parmi les ancres autres qu'universelles identifiées dans cette étude, on peut constater à priori sur notre échantillon d'employés publics, une spécificité publique dont les ressorts principaux sont les valeurs et l'éthique portées dans le public, et leur orientation sur l'intérêt général. Caractéristiques que nous analysons dans la discussion de la publicitude des ancres d'engagement au travail qui suit.

---

<sup>6</sup> Voir en annexe une typologie des ancres d'engagement en fonction de leurs natures.

## 6.2. Ancres d'engagement au travail extra-organisationnelles : quelle publicitude ?

Longtemps mobilisée dans les études comparatives entre organisations publiques et privée (Bozeman & Moulton, 2011; Goldstein & Naor, 2005; Pesch, 2008), le concept de publicitude est utilisé ici pour analyser la spécificité des ancres d'engagement au travail dans le secteur public. Pour les besoins d'une telle analyse, portant sur des objets aux caractéristiques différentes des organisations de travail, nous avons adapté les quatre principaux critères que sont les droits de propriété, le financement, le mode de contrôle social, et les valeurs (Bøgh Andersen & Holm Pedersen, 2012; Bozeman & Moulton, 2011; H. G. Rainey, 2011). Ceci permet de comparer nos ancres d'engagement en les situant peu ou prou dans une *zone de publicitude* incluant le locus de contrôle public (voire un *Univers public*), les valeurs publiques portées par l'ancre et son orientation particulière vers la recherche de l'intérêt général. Les ancres publiques sont celles, parmi les plus saillantes chez les employés du public, et qu'il serait plus ou moins improbable de retrouver dans un cadre autre que le secteur public. Selon les critères décrits ci-avant, on peut distinguer des ancres à faible publicitude saillante, des ancres à moyenne publicitude saillante, et des ancres à fortes publicitude saillante.

### 6.2.1. Ancres à faible publicitude saillante

Mis à part l'Organisation, les autres ancres "universelles" d'engagement présentent des niveaux de publicitude allant de faible (---) à moyen (-++) [JOB]. Ainsi le Superviseur (LEAD) et la Conscience professionnelle ou l'attachement à sa profession ne sont logiquement pas propres qu'aux employés du secteur public. Malgré son importance pour nos répondants, l'ancre superviseur ne porte aucune une publicitude spécifique. En effet, c'est souvent le style de management qui est sous-jacent à la relation avec le superviseur. Or, l'autonomie relative accordée aux managers avec les réformes NMP dans le secteur public (Osborne & Gaebler, 1992; Pichault & Schoenaers, 2011), a consisté à y introduire les pratiques managériales essentiellement inspirées du secteur privé. Dans le même temps, à part la sensibilité aux incitatifs extrinsèques matériels, les managers publics ne semblent pas entretenir des valeurs bien différentes. À l'instar de l'ancre Conscience professionnelle/profession qui dépend des valeurs de chacun, l'attachement à l'Innovation publique (INNOV), au Développement professionnel et personnel (DEV), à l'Organisation et à la Conception du travail (WDSGN), ainsi que les Dynamiques d'interaction sociales (DISOC), représentent des ancres à faible publicitude. Elle dépendent en effet bien plus des projets, des intérêts et des efforts individuels de carrière, déployés quel que soit le secteur dans lequel l'on est employé (Turansky & Rousson, 2001).

### 6.2.2. Ancres à moyenne publicitude saillante

À côté de l'emploi public (JOB), Quatre ancres présentent une moyenne publicitude saillante. Il en va ainsi du sens porté par l'emploi (soit le statut social de la fonction occupée et de la carrière), des Buts et Valeurs publiques (VALUES et BPUBL) et de



l'ancre Usagers-clients des services publics (USCL). Même si elles présentent toutes la particularité de ne pas avoir leur locus de contrôle situé dans l'univers public, ces ancres d'engagement portent des valeurs publiques et sont en plus orientées vers l'intérêt public. Cette orientation est perceptible lorsque certains de nos répondants abordent la question de leur rapport au public : *"Ma loyauté va surtout envers des personnes. Il s'agit de mes requérants, de moi (mes valeurs) et puis c'est tout. J'ai besoin d'être en phase avec mes valeurs, la loi et les personnes qui sont en face de nous. Il ne faut pas oublier que les personnes en face sont des personnes qui attendent des décisions qui peut-être changeront leurs vies. De notre côté c'est des choses qu'on fait tous les jours et il peut arriver qu'on perde cette sensibilité par rapport à ce qui est vraiment en jeu. Au bout d'un moment c'est mon travail, mais ces personnes-là n'en reçoivent qu'une de décision donc au bout d'un moment il faut avoir le respect nécessaire."* AS03. Il arrive même que certains employés, qui prennent vraiment à cœur ces dimensions de leur travail, se sentent responsables de défendre les valeurs publiques, les usagers et l'intérêt général, envers et contre d'autres collègues du même service. C'est ainsi le cas lorsque NY06 se retrouve face à un collègue moins scrupuleux que lui du service à la "clientèle" : *"J'aime bien parler avec les clients. Ce que nous représentons en tant que service public est super important pour moi. Les jeunes ne comprennent pas toujours les choses de cette façon. Il y a par exemple un ancien employé avec qui je ne m'entendais pas du tout, alors que je m'entends en général avec tout le monde ; je me prends rarement la tête avec les gens. Tout simplement il n'avait aucun sens du service public et cela me mettait vraiment hors de moi. Pour moi les gens sont de toute façon nos clients ; donc on doit quand même être cool avec eux."* NY06. Enfin, le sens de l'emploi matérialisant l'Intérêt de/pour l'emploi (IDC) est lié aux caractéristiques du travail à accomplir (Herzberg, 1971), lesquelles, même déplacés dans un contexte privé, seraient également sources de satisfaction et d'engagement pour l'individu (Choudhry, 1989; Gelsema, 2007; Van De Voorde & Boxall, 2014).

### 6.2.3. Ancres à forte publicité saillante

Finalement, trois ancres remplissent tous les critères de publicité, présentant ainsi la publicité saillante la plus forte parmi les ancres identifiées. En effet, on retrouve prioritairement dans le secteur public ce souci d'exercer un impact sur la société (ISSOC) ainsi qu'un intérêt plus marqué (en comparaison à certaines organisations privées susceptibles de fournir aussi des services aux populations) pour le service public (SPUBL) et les politiques publiques (PPUBL). Ces ancres portent en elles la raison d'être des organisations publiques. Leur publicité est en toute logique plus saillante en comparaison à celle des autres. Cela dit, et bien qu'intuitivement pertinente, il faut reconnaître qu'une telle proposition demande encore à être suffisamment affinée et testée.

### 6.3. L'engagement au travail : quel statut dans le secteur public ?

En définitive cette étude, à travers l'analyse des différents niveaux de publicité des ancres d'engagement au travail, pose les bases d'une contextualisation nécessaire de ce concept pour le secteur public. Comme le montrent les entretiens réalisés sur un

échantillons varié d'employés du secteur public, l'engagement au travail dans les administrations plus ou moins liées à l'État recèle une *publicitude*. Ce travail se distingue non seulement par son exploration de la variété des ancrs d'engagement au travail, mais également par sa spécification des dimensions spécifiquement publiques de ces dernières. Il permet ainsi de prendre le contrepied de l'idée qu'il existerait un engagement au travail universel portant invariablement sur les cinq ancrs universelles que sont l'organisation, l'équipe, le superviseur, l'emploi et la carrière (Cohen, 2003; John P Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013; Morrow, 1983; Reichers, 1985). Il ouvre en outre la voie à d'autres travaux visant à mieux connaître certaines facettes de l'engagement au travail dans le secteur public, que n'ont pas encore suffisamment permis de découvrir les travaux s'intéressant à ce concept (Klein et al., 2012; John P. Meyer et al., 2006; Morin et al., 2010). Ceci en raison d'une forme de myopie *organisationnelle*.

On sait désormais que l'engagement public au travail porte plusieurs facettes axiologique, éthique, humaine, sociétale etc. On sait en outre qu'il est manifeste dans les choix volontairement consentis par les employés publics, d'exprimer leur dévotion et d'assumer la responsabilité, dans leurs environnements et décisions professionnelles, de maintenir et de pérenniser leur relation à diverses ancrs - entités ou personnes, activités, comportements voire idées abstraites (Klein et al., 2012).

Nous terminons en rappelant les trois messages suivants : premièrement, l'engagement au travail n'est pas vécu et exprimé de la même manière dans tous les contextes, nationaux ou organisationnels (Ben Hassine, 2007; Gharbi & Ben, 2009; J.-W. Kim & Rowley, 2005). En réalité, et deuxièmement, les ancrs d'engagement au travail dans le secteur public s'avèrent potentiellement diverses (en dehors de l'organisation ou des cibles universelles), recélant une *publicitude* qui met à mal la prétention à l'universalité de ce concept (Danny L Balfour & Wechsler, 1990; Thomas E Becker et al., 2015; Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Giaque, 2014; J. P. Meyer & Morin, 2016; Odom et al., 1990; Simosi, 2013). Troisièmement enfin, et à l'instar du PSM (James L Perry & Vandenaabeele, 2015), le WPC demande être contextualisé à l'environnement institutionnel, ainsi qu'à la culture administrative et organisationnelle publics (Ballart & Riba, 2017; Giaque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, & Waldner, 2011; Wouter Vandenaabeele & Hondeghem, 2005). Comme le rappelle si bien Klein (2016) dans sa préface à l'édition spéciale d'avril 2016 du *Journal of Organizational Behavior* : "*Despite the changing nature of work, organizations, and the employment relationship, companies still need a committed workforce and most individuals want to commit to something. However, because of these changes, commitment to values, career, teams, projects, or goals may be more important in many situations to the organization and/or the employee than commitment to the organization.*" (Klein, 2016).

## Conclusion

Fort des premiers éléments de réponse qu'apporte la présente étude sur la spécificité de l'engagement au travail dans le public, il est désormais nécessaire de replacer l'engagement dans une architecture plus large des liens psychologiques au travail, lesquels permettront de mieux prédire quels types de liens sont importants, entre l'individu et son travail, selon les contextes. Cette étude donc fait remarquer que l'engagement au travail n'a pas le même sens dans tous les contextes. Ce qui est vrai en comparaison internationale (J.-W. Kim & Rowley, 2005), mais également l'orsqu'on compare des organisations avec des cultures différentes.

À la question de savoir si autant les pratiques et principes de gestion opérationnelle que du capital humain peuvent aujourd'hui prétendre à l'universalité, la réponse est quatre fois non : Premièrement parce que les personnes évoluant dans des cultures nationales individualistes ou collectivistes n'ont pas le même rapport au travail et donc ne s'engagent pas de la même façon. Deuxièmement parce que l'expérience au travail est différente selon la culture organisationnelle et les pratiques de GRH mises en œuvre (par exemple privées vs publiques). Mais loin de ce clivage dichotomique lié au type d'organisation public ou privé, certains auteurs vont plus loin en mobilisant troisièmement des facteurs transversaux permettant de différencier des organisations plus ou moins *bureaucratiques, innovantes, qui apporte du soutien, flexibles* etc. Quatrièmement, parce que comme l'a montré notre revue de la littérature, le TDM (S. Kim et al., 2010) n'est pas applicable sans contextualisation préalable à tous les cas de figure. Cinquièmement parce que les ancrés dites universelles semblent ne pas revêtir la même importance partout. En effet, un ensemble diversifié d'ancres reste encore possiblement à découvrir dans le secteur public qui nous intéresse plus particulièrement dans la présente recherche. Cette diversité de ces ancrés d'engagement au travail est intéressante à étudier, d'autant qu'elle permet d'aller au-delà de la prédominance de l'organisation (et même des ancrés dites universelles). Mieux, leur importance dans un secteur public, en proie à de profondes transformations, demande davantage explorée. Depuis les années 2000, une littérature tend à contrer cette myopie organisationnelle ou pour certaines ancrés d'engagement dites universelles (Klein et al., 2012; Morin et al., 2010; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002; Christian Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004).

À partir des premiers résultats du présent article, l'étude d'un concept aussi important que l'engagement des employés du secteur public devrait pouvoir s'affranchir une visée restées pendant trop longtemps universaliste. Ceci en intégrant une sensibilité publique permettant repenser l'engagement au travail dans secteur aujourd'hui largement transformé (Bishop & Waring, 2016; Y. Emery & Giauque, 2014b; C. Grenier & Perinciolo, 2015; Krotel & Villadsen, 2016; Laegreid & Rykkja, 2015). Une telle approche fournirait les clés afin de mobiliser les sources effectives d'engagement au travail. Nous contribuons ici à mettre en évidence, et à mieux faire connaître des dimensions nouvelles de l'engagement au travail dans le secteur public. Les pratiques de GRH qu'elles suggèrent pourraient pousser plus loin la logique d'échange sous-jacente

au lien d'engagement. Ceci en intégrant à travers ses ancrés, les formes multiples de sa matérialisation dans les environnements de travail publics. Cependant l'intérêt de mieux appréhender les ancrés d'engagement public, tel qu'abordé dans la présente étude, ne saurait s'accommoder de certaines limites.

### *Limites théoriques et méthodologiques*

En toute logique, la vingtaine d'entretiens sur laquelle repose la présente étude en limite les possibilités de généralisation à d'autres contextes en dehors de ceux investigués. Ainsi, malgré des précautions particulières consistant entre autres à interroger un échantillon aussi diversifié que possible, il reste que de multiples particularités ou configurations de l'emploi public n'ont pas pu être couvertes dans la présente recherche. Ceci en particulier dans un système ouvert tel que celui de l'administration suisse (Yves Emery & Kouadio, 2017). Outre cet écueil, et le fait que la subjectivité des chercheurs a pu s'inviter dans le choix des nœuds thématiques faisant office d'ancres d'engagement au travail, deux critiques méthodologiques peuvent être adressées à ce travail : dans un premier temps, les ancrés d'engagement, obtenues par agrégation successive de nœuds au départ multiples, à partir de termes jugés significatifs pour l'étude, lesquelles ont été ensuite regroupées en thèmes et sous-thèmes, gagneraient à passer une épreuve de validité interne consistant à soumettre le même corpus au codage de différents chercheurs. L'autre critique méthodologique importante a trait au processus consistant à qualifier un nœud comme étant une *ancree d'engagement* et non de motivation, d'identification ou d'attachement. Sur ce point, outre un effort de triangulation entre attachement affectif, identification et loyauté envers une cible donnée (soit les trois mesures prépondérantes dans la plupart des échelles d'engagement), nous avons essayé autant que possible de suivre les recommandations de Klein, Molloy et Brinsfield (2012) pour qui l'essence même du concept d'engagement repose sur les trois éléments que sont le choix volontairement consenti, le dévouement et le sentiment de responsabilité envers l'ancree d'engagement (Klein et al., 2012).

### *Perspectives de recherche*

Les changements organisationnels et dans les relations de travail de ces dernières années dans le secteur public impliquent de s'intéresser à la gamme complète des ancrés d'engagement au travail, et des sens différents qu'elles recèlent (Klein, 2016; J. P. Meyer & Morin, 2016). Dans ce cadre, les ancrés d'engagement identifiées par la présente étude pourraient servir de base à une enquête à plus grande échelle. D'abord une analyse factorielle exploratoire, puis confirmatoire, assurerait une validité interne et externe à nos ancrés, sur un échantillon représentatif de la fonction publique suisse (Nezlek, 2007; Roussel & Wacheux, 2006; Vancouver, Millsap, & Peters, 1994). D'autre part, la diversité des ancrés mises en évidence ici pousse à s'interroger sur leur potentielle conflictualité ou complémentarité. Ceci en s'inspirant des études déjà réalisées dans ce sens, notamment sur les profils d'engagement au travail (Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiälä, 2016; Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009; Gouldner, 1957; Markovits et al., 2007; John P. Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Somers &

Birnbaum, 2000; Wasti, 2005). De plus, les conflits entre différents types d'engagement au travail restent un domaine encore sous-étudié, jusqu'ici concentré sur le cas des professionnels en contexte de changements organisationnels (C. Grenier, & Bernardini-Perinciolo, J., 2015; Simonet, 2013). L'engagement au travail est bien souvent perçu sous un angle positif, mais ce type de conflits peut être à l'origine d'attitudes et de comportements contraires à ce qui est attendu d'individus engagés. À cela s'ajoutent le besoin d'analyser en termes de GRH, les implications qu'appelle l'existence des ancrés discutés dans la présente étude, en prenant en compte la publicité de ces dernières, et la variété des relations de travail dans le secteur public.

## Annexes

### A1 – Verbatim illustratifs des ancrs "universelles" et spécifiques d'engagement dans le secteur public

Tableau 5 : Ancres universelles et spécifiques identifiées chez nos répondants

Catégorie	Ancre d'engagement	Verbatim illustratif
Universelles	Organisation	<p>" (...) Je dirais la loyauté par rapport à l'institution, c'est-à-dire le *** (...) J'aurais beaucoup de peines à y travailler. J'aurais énormément de peines." - AS02</p> <p>"Aider aussi une ville à ce qu'elle ait une bonne image en tant qu'employeur. Une ville qui promeut la variété, la diversité, en évitant la discrimination ; montrer qu'on a une richesse dans la ville avec tous les différents profils qu'on engage. (...) l'image de la ville que je souhaite qu'on retienne c'est les bonnes conditions de travail, une richesse au niveau des gens qu'on peut rencontrer." NY04</p> <p>"Moi je suis fière de travailler à Nyon parce que c'est une ville qui boruge, c'est une ville qui est ouverte, qui essaye d'aller de l'avant, de trouver des solutions. (...) je suis fière d'y travailler parce que même si c'est long parfois avec certaines lenteurs administratives, c'est quand même une ville qui essaye d'avancer." NY03</p> <p>"Je me sens plus proche de l'institut parce que j'étais présente à sa création. Donc je pense que j'ai un peu aidé à créer la chose. C'est devenu comme une seconde famille."UN04</p>
	Leader	<p>"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</p>
	Emploi	<p>"Moi je ne me suis jamais senti un fonctionnaire. Aucun regret ! je me dis que le seul boulot que j'aurais pu faire à la Confédération pendant plus de 25 ans c'est celui-là. Je suis seul, je ne fais pas un</p>

6ème colloque AIRMAP, 1-2 juin 2017, Nice  
 Proposition Emery / Kouadio / IDHEAP / Université de Lausanne

Catégorie	Ancre d'engagement	Verbatim illustratif
		<p>travail d'équipe, je traite des choses qui m'intéressent : l'Afrique, l'asile, l'islam etc."AS04</p> <p>"Je suis attachée à ma fonction. C'est ce qui me fait me lever tous les matins. Ça représente un accomplissement pour moi." UN02</p> <p>"Vingt-six ans plus tard je peux dire que j'ai bien aimé mon boulot (JOB). J'ai trouvé qu'on travaillait sur des thématiques intéressantes."AS04</p>
	Groupe de travail	<p>"Le plus important ici pour moi... hum.... Je dirais mes collègues. J'ai une chance incroyable, on est deux et on s'entend très bien malgré la différence en âge. On s'entraide, je sais que je peux compter sur elle et elle sur moi. Que ce soit dans le travail ou dans le privé on est proches." NY07</p> <p>"Vous savez le travail que je fais ici je peux le faire partout. Si je devais partir d'ici, ce qui me manquerait ce serait mes collègues (...)" EM03</p> <p>"Je pense qu'aujourd'hui c'est l'équipe. Le relationnel est vraiment très bon... et je sais à quel point ça prend du temps pour créer ce lien de confiance. Et aujourd'hui je ne suis pas prête à prendre du temps pour recréer un lien de confiance encore ailleurs." NY04</p> <p>"Je reste aussi parce que je suis avec des personnes avec qui je m'entend, qui me font confiance et montrent leur reconnaissance. Si je n'avais pas cela, ce n'est pas le bord du lac qui me ferait rester !"UN02</p>
	Carrière (ou la profession)	<p>"Je suis satisfait parce qu'on nous demande de la qualité et en même temps on nous donne les moyens de produire de la qualité en nous donnant du bon matériel. Finalement il m'importe peu de travailler dans une organisation publique ou privée tant qu'on me donne les moyens de travailler correctement aussi."NY06</p> <p>"Je suis quelqu'un qui avance, qui aime évoluer et qui aime faire avancer les choses. Ce qui signifie organiser et planifier. Même dans la routine il y a toujours des choses à améliorer."UN02</p> <p>"Rester s'il faut. Faire les choses toujours à fond. Qu'on puisse compter sur moi s'il y a besoin. J'aime bien partir le soir et savoir que j'ai bien fait mon maximum."EM03</p>
DISOC		"De plus on collabore énormément avec les services de la ville : le service ces eaux, les espaces verts,

6ème colloque AIRMAP, 1-2 juin 2017, Nice  
Proposition Emery / Kouadio / IDHEAP / Université de Lausanne

Catégorie	Ancre d'engagement	Verbatim illustratif
		l'urbanisme etc. et je me rends compte en côtoyant tous ces services qu'on est à peu près au même niveau, on travaille tous la même chose. (...) c'est une façon de fonctionner, on est obligés de collaborer un petit peu, tous ensembles. Si on ne s'écoute pas, ça ne va pas jouer non plus parce qu'on a besoin de vous. C'est une logique toute bête. On est proche, on est très proches parce qu'on est obligés de bosser ensemble."NY03



*A2 – Typologie des ancrs d'engagement*

ANCRES	DEFINITION	Locus de contrôle Public <sup>7</sup>	Valeurs	Intérêt Général	Niv. de publicité
BPUBL	Buts et mission organisationnels	-	+	+	- ++
DISOC	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles (tissu social)	-	-	-	---
IDC	Identité professionnelle, de rôle et de carrière	-	+	+	+++
INNOV	Innovation portée par le public	-	-	+	-- +
ISSOC	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	+	+	+	+++
WDGN	Conception et organisation du travail de GRH favorisant flexibilité, autonomie et participation	-	+	-	-- +
PPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques	+	+	+	+++
SPUBL	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service au public	+	+	+	+++
TPS PUBL	Temps qualitatif pour des décisions plus justes et équitables	+	-	-	-- +
USCL	Usagers ou clients selon les cas	-	+	+	- ++
VALUE	Convergence valeurs personnelles et organisationnelles ("Fit")	-	+	+	- ++
DEV	Développement personnel et professionnel	-	-	-	---
CPRO*	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait	-	-	-	---
SSTABIL	Un emploi et une situation professionnelle stables	+	-	-	-- +
JOB*	Emploi dans la fonction publique	-	+	+	- ++
LEAD*	Leader, superviseur, manager ou top management	-	-	-	---
ORG*	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image	+	+	+	+++
TEAM*	Équipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	-	-	-	---

*A2 – Typologie des ancrs d'engagement*

ANCRES	WPC	DEFINITION	ENT./ PERS.	ACTIV.	COMP.	ABS.CON
--------	-----	------------	-------------	--------	-------	---------

<sup>7</sup> Autorité, financement, localisation, ou plus globalement appartenance au domaine public.

6ème colloque AIRMAP, 1-2 juin 2017, Nice  
 Proposition Emery / Kouadio / IDHEAP / Université de Lausanne

ANCRES	WPC	DEFINITION	ENT./ PERS.	ACTIV.	COMP.	ABS.CON
<b>BUTS</b>	<b>ORG</b>	Missions et buts organisationnels				•
<b>DISOC</b>	<b>EXORG</b>	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles caractérisées par le fait de créer et de tisser du lien social entre collègues.			•	
<b>IDC</b>	<b>IND</b>	Identité professionnelle, de rôle et de carrière				
<b>INNOV</b>	<b>EXORG</b>	Perception du secteur public comme un cadre permettant d'être à la pointe de la technologie et de tester certaines innovations				•
<b>ISSOC</b>	<b>EXORG</b>	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées				•
<b>WDGN</b>	<b>ORG</b>	Logique de GRH favorisant flexibilité, autonomie et, et la participation				•
<b>PPUBL</b>	<b>EXORG</b>	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques dans lesquelles s'inscrit l'activité		•		
<b>SPUBL</b>	<b>EXORG</b>	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service au public		•		
<b>TPS PUBL</b>	<b>EXORG</b>	Temps qualitatif permettant une décision plus juste et équitable, notamment dans les activités prudentielles				•
<b>USCL</b>	<b>EXORG</b>	Usagers ou clients selon les cas	•			
<b>VALUE</b>	<b>IND</b>	Convergence entre valeurs personnelles et organisationnelles qui guident l'action ("fit")				•
<b>DEV</b>	<b>IND</b>	Développement personnel et professionnel permettant un épanouissement dans son travail				•
<b>CPRO</b>	<b>IND</b>	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait			•	
<b>JOB</b>	<b>IND</b>	Emploi dans la fonction publique		•		
<b>TEAM</b>	<b>IND</b>	Equipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	•			
<b>LEAD</b>	<b>ORG</b>	Leader, superviseur, manager ou top management	•			
<b>ORG</b>	<b>ORG</b>	L'organisation dans tout ce qu'elle renvoie comme image	•			

Figure 4 : Des ancres d'engagement au travail de nature diverse

## Bibliographie

### Articles

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 355-367.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). New approaches to organizational commitment. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 253-255.
- Barrette, J. (2005). Human resources architecture: Theoretical perspectives and new research avenues. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 60(2), 213-243. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000231231300001
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2015). Dual Commitments to Organizations and Professions Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 0149206315602532.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., . . . Evetts, J. (2012). New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition? *Sociologie du Travail*, 54, e1-e52.
- Bezes, P., & Pierru, F. (2012). État, administration et politiques publiques: les déliaisons dangereuses. *Gouvernement et action publique*(2), 41-87.
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative publicness: A framework for public management strategy and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 3), i363-i380.
- 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.
- Chandler, J. A. (1991). Public administration and private management. Is there a difference? *Public Administration*, 69(3), 385-391.
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<285::AID-JOB887>3.0.CO;2-R
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917. doi:10.1002/hrm.21691

- 
- Emery, Y., & Giauque, D. (2014a). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32. Retrieved from <http://ras.sagepub.com/content/80/1/23/files/422/23.html>  
<http://ras.sagepub.com/content/80/1/23.full.pdf>
- Emery, Y., & Giauque, D. (2014b). Introduction : l'univers hybride de l'administration au XXIème siècle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 25-34.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Giauque, D. (2014). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 0091026014556512.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects of "High Commitment" HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. doi:DOI 10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- Kickert, W. J. (2001). Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4(2), 135-150.
- Kletz, F., Hénaut, L., & Sardas, J.-C. (2014). Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles: une hybridation peut en cacher une autre. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 91-111.
- Laegreid, P., & Rykkja, L. H. (2015). Hybrid Collaborative Arrangements: The welfare administration in Norway - between hierarchy and network. *Public Management Review*, 17(7), 960-980. doi:10.1080/14719037.2015.1029349
- Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 1(1), 4-21.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. v. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Mathieu, J. E., & Zajac, d. (1990). A review and meta-analysis of th antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

- 
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4093925>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace; toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. Retrieved from <Go to ISI>://000176895600002
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Moulton, S. (2009). Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness. *Public Administration Review*, 69(5), 889-900. doi:10.1111/j.1540-6210.2009.02038.x
- Noordegraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Rainey, H. G. (2011). Sampling designs for analyzing publicness: Alternatives and their strengths and weaknesses. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 3), i321-i345.
- Scott, P. G., & Falcone, S. (1998). Comparing Public and Private Organizations An Exploratory Analysis of Three Frameworks. *The American Review of Public Administration*, 28(2), 126-145. doi:10.1177/027507409802800202
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2015). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*.
- Vandenberghe, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels. *Telescope*, 12(2), 1-10.

### Ouvrages

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). *Social identity theory : constructive and critical advances*. New York, London (etc.): Harvester-Wheatsheaf cop.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (Eds.). (2007). *Transcending New Public Management: the transformation of public sector reform*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.): Sage Publications, Inc.
- Grenier, C., & Bernardini-Perinciolo, J. (2015). *Strategic and Enforced Logics Hybridization: An Agency View within French Hospitals and Universities. Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across*

- The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education* (Vol. 45): Emerald Group Publishing.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages*. N.Y.: Academic Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Plume Book.
- Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*. Paris: Le Seuil.

### Chapitres d'ouvrage

- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dupuis. (1990). Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (pp. 533-552): Presses Université Laval.

### Uncategorized References

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168. doi:10.1177/0734371x13511088
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23:40.
- Ballart, X., & Riba, C. (2017). Contextualisation de la motivation de service public: le cas de l'Espagne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(1), 49-68.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*: Univ of California Press.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Ben Hassine, A. (2007). Les ancrs de carrière des fonctionnaires tunisiens, entre compétence duale et recherche de sécurité. In S. Guérard (Ed.), *La GRH publique en question: une perspective internationale* (pp. 261-277). Paris: L'Harmattan.

- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. *Human Relations*, 0018726716630389.
- Black, B. (1999). National culture and high commitment management. *Employee Relations*, 21(4), 389-404.
- Bøgh Andersen, L., & Holm Pedersen, L. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector. *Public Personnel Management*, 20(2). Retrieved from <http://www.questia.com/library/journal/1G1-11080650/organizational-values-and-value-congruency-and-their-files/386/organizational-values-and-value-congruency-and-their.html>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Brereton, M., & Temple, M. (1999). The new public service ethos : an ethical environment for governance. *Public Administration*, 77(3), 455-474.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Charles Pauvers, B. (1996). *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*: Nantes.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Chevrier, S. (2009). Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(2), 169-184.
- Cho, K.-H., & Lee, S.-H. (2001). Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 84-102.
- Choudhry, S. (1989). Occupational level and job satisfaction: A comparative study of public and private sector organisations. *Indian Journal of Applied Psychology*.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (1999). New public management: Design, resistance, or transformation? A study of how modern reforms are received in a civil service system. *Public Productivity & Management Review*, 169-193.
- Cohen, A. (2000). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417. doi:10.1177/0018726700533005
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*: Psychology Press.

- Cooper, J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., & Tenhiälä, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(1), 149-165.
- Dawson, S., & Dargie, C. (1999). New public management: an assessment and evaluation with special reference to UK health. *Public Management and International Journal of Research and Theory, 1*(4), 459-481.
- Demmke, C., & Moilanen, T. (2010). *Civil Service in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Berlin: Peter Lang.
- Denhardt, J.-V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service : Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration, 87*(4), 892-909. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x
- DiMaggio, P. J. (1991). *The new Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation* (Vol. 25): Cambridge University Press.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467-494.
- Eisinga, R., Teelken, C., & Doorewaard, H. (2010). Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A six-country study of European university faculty. *Cross-Cultural Research, 44*(4), 341-373.
- El Gharbi, H., & Ben Hassine, A. L'apport des méthodes qualitatives à la question de l'engagement professionnel sur des terrains de recherche inédits.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. *Telescope, 1*-11.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris: L'Harmattan.
- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Management international/International Management/Gestión Internacional, 21*(2).
- Farrell, S. (1993). *Organizational cultures and values as they impact on job satisfaction and organizational commitment*. Wright State University, USA.
- Ferlie, E., & Geraghty, K. J. (2005). Professionals in public service organizations: implications for public sector "Reforming". *The Oxford handbook of public management, 422*-445.
- Gangloff, F. (2009). *Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle*. Paper presented at the La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit.



- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884. doi:10.1080/09585190902770794
- Gelsema, T. I. (2007). *Job stress in the nursing profession: Clinical and Health Psychology*, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Leiden University.
- Gharbi, & Ben, H. (2009, 2009/06//). *L'apport des méthodes qualitatives à la question de l'engagement professionnel sur des terrains de recherche inédits*. Paper presented at the 2ème Colloque International Francophone sur les Méthodes Qualitatives.
- Giauque, D. (2009). Quête de sens et fidélisation des "travailleurs du savoir" : résultats d'une enquête suisse portant sur l'engagement organisationnel. *Société d'Etudes Economiques et Sociales*, 67(1), 201-220. Retrieved from files/621/10009474354.html
- Giauque, D., & Caron, D. J. (2004a). Réformes administratives et gestion des ressources humaines: comparaison de la Suisse et du Canada. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 225-240.
- Giauque, D., & Caron, D. J. (2004b). Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada. *Politiques et management public*, 22(3), 63-80.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253. doi:10.1177/0020852311399232
- Goldstein, S. M., & Naor, M. (2005). Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals. *Journal of Operations Management*, 23(2), 209-228. doi:10.1016/j.jom.2004.07.007
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 281-306.
- Grenier, C., & Perinciolo, J. B. (2015). Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier. *Revue française de gestion*, 41(250), 125-138.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*: Entreprise Moderne d'Ed.
- Holcman, R. (2006). *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail: l'exemple des bureaucraties professionnelles: ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*. Paris, CNAM.

- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Kickert, W. J. M. (2011). Public Management Reform in Continental Europe: National Distinctiveness. In T. Christensen & P. Laegreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (pp. 97-112). Farnham (UK): Ashgate.
- Kickert, W. J. M. (Ed.) (1997). *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Cheltenham, Lyme N.H.: E. Elgar.
- Kim, J.-W., & Rowley, C. (2005). Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 11(1), 105-124.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Andersen, L., Cerase, F. P., Christensen, R., Koumenta, M., . . . Wright, B. E. (2010). *Measuring public service motivation: developing an instrument for international use*. Paper presented at the Annual Conference of the European Group for Public Administration.
- Klein, H. J. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Krotel, S. M., & Villadsen, A. R. (2016). Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness. *Public Administration*, 94(1), 167-184.
- Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331-345. Retrieved from <Go to ISI>://000279517300008  
<http://ras.sagepub.com/content/76/2/331.full.pdf>
- Kuhn, T. S. (1970). The structure of scientific revolutions, *International Encyclopedia of Unified Science*, vol. 2, no. 2: Chicago: The University of Chicago Press.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338. Retrieved from <Go to WoS>://WOS:000232005400005
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied*

- 
- Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 54(4), 490-514. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x
- Lynn, L. E. (1998). A critical analysis of the new public management. *International Public Management Journal*, 1(1), 107-123.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Mazouz, B. (2008). *Le Métier de Gestionnaire Public à L'Aube de la Gestion Par Résultats: Nouveaux Rôles-Nouvelles Fonctions-Nouveaux Profils*: PUQ.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202.
- Meyer, J. R., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211. doi:10.1348/096317906x118685
- Morin, A. J., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2010). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40-56.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. doi:10.1177/0095399707305546

- 
- Nezlek, J. B. (2007). A multilevel framework for understanding relationships among traits, states, situations and behaviours. *European Journal of Personality, 21*(6), 789-810.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. doi:10.2307/256404
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review, 15*-169.
- Olson, J.-P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(1), 1-24.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Penguin.
- Ostrom, V. (2008). *The intellectual crisis in American public administration*: University of Alabama Press.
- Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de gestion des Ressources Humaines, 52*, 31-46.
- Painter, M., & Peters, B. G. (Eds.). (2010). *Tradition and Public Administration*. New York: Palgrave Macmillan.
- Perry, J., & Wise, L. R. (1990). The motivational basis of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review, 70*(5), 681-690. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory - a critique and research strategy. *Academy of Management Review, 13*(2), 182-201. doi:10.2307/258571
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review, 75*(5), 692-699.
- Pesch, U. (2008). The publicness of public administration. *Administration & Society, 40*(2), 170-193.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2011). Middle management under pressure: the problematic integration of performance control systems in services of general interest.
- Pollitt, C. (2000b). Reinvention and the Rest: Reform Strategies in the OECD World. In Y. Emery (Ed.), *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences* (pp. 217-236). Lausanne: Les Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review, 3*(4), 471-492.

- Pollitt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status. *Administratie Si Management Public*(8), 110.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2009). *Continuity and Change in Public Policy and Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pratchett, L., & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? the changin ethos of local government officers. *Public Administration*, 74, 639-656.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*: Princeton university press.
- Rainey, H., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory, J-Part* 10(2), 447-469.
- Rainey, S. S. (2011). *Love, sex, and disability : the pleasures of care*. Boulder.: Lynne Rienner Publishers.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465/AMR.1985.4278960
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1996VK00800002
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2006). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Schedler, K. (2003). Local and regional public management reforms in Switzerland. *Public Administration*, 81(2), 325-344.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). HRM practices and employee commitment: The role of justice. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(2).
- Simonet, D. (2013). New public management and the reform of French public hospitals. *Journal of Public affairs*, 13(3), 260-271.
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1470595812452637.
- Singh, B., & Gupta, P. K. (2008). Organizational commitment: revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Science*, 34(1), 57-68.
- Somers, M., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29(3), 353-366.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment. Does Sector Matter? *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278-288.

- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(2), 123.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (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.
- Tayyeb, S., & Riaz, M. N. (2004). Validation of the three-component model of organizational commitment in Pakistan. *Pakistan Journal of Psychological Research, 19*(3-4).
- Turansky, V. A., & Rousson, M. (2001). Centralité du travail et éthique(s) chez les cadres suisses romands ? *Revue économique et sociale, 4*, 291-300.
- Van De Voorde, K., & Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. *Well-being and performance at work: The role of context*, 95.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 666.
- Vandenabeele, W., & Hondeghem, P. D. A. (2005). *Values and motivation in public administration: Public Service Motivation in an international comparative perspective*. Paper presented at the Joint EGPA-ASPA Conference : Ethics and integrity of governance - The first transatlantic dialogue, Leuven (Belgium).
- Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Cerase, F. P., Egger-Peitler, I., Hammerschmid, G., . . . Ritz, A. (2008). *Comparing Public Service Motivation within various Europe Countries: do institutional environments make a difference?*. Paper presented at the EGPA
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management* (pp. 223-244). New York: Oxford University Press.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47-71.
- Vigan, A., Godonou, C. K., & Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise: Quelle place pour la GRH? *Revue Africaine de Gestion (RAG), 5*.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 290-308.
- Weber, M. (1950). *Le savant et le politique*. Paris.
- Yu, B. B., & Egri, C. P. (2005). Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-

owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332-360.

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.