

RÔLE DES PRATIQUES DE GRH DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS: APPLICATIONS AU CAS DES INFORMATIENS

*EL AKREMI ASSAÂD * TRABELSI YOSR***

Résumé. Conscients de leur valeur marchande, les travailleurs intellectuels, communément appelés *knowledge workers*, témoignent de plus en plus d'une infidélité croissante à l'égard de leurs organisations et d'une volonté de plus en plus prononcée de s'inscrire dans des métiers autonomes de prestation de services intellectuels (Alvesson, 2000; Reed, 1996). Cette recherche a pour objectif d'identifier des repères à l'adoption d'une gestion spécifique et centrée sur ces profils particuliers de compétence; permettant ainsi de développer leur engagement organisationnel dans ses formes affective, normative et calculée (Meyer et Allen, 1997). Une étude empirique auprès de 285 informaticiens tunisiens, utilisant les méthodes d'équations structurelles sous lisrel 8.5, a révélé l'importance des pratiques de participation et de gestion des carrières pour le développement de l'engagement. Les ressorts ainsi que les conséquences d'une telle gestion aussi bien pour les travailleurs intellectuels que pour leurs organisations ont été discutés.

INTRODUCTION

Le développement d'une organisation flexible et innovante n'est pas sans conséquences sur le mode de management des hommes. À cet égard, il y a émergence de modèles de GRH de plus en plus centrés sur les «travailleurs intellectuels»¹ de l'organisation, c'est-

* Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Université Catholique de Louvain, IAG-REHU, GDR GRACCO — elakremi@rehu.ucl.ac.be

** Institut Supérieur des Etudes Technologiques, Kairouan / Tunisie — yosr.trabelsi@iset.rnu.tn

1. Le caractère récent de la notion de *Knowledge workers* explique l'inexistence d'une traduction francophone communément admise. Nous avons préféré utiliser la traduction *travailleurs intellectuels* à celle de *travailleurs du savoir*. Ce choix permet d'une part de rattacher cette notion à des travaux francophones sur «l'intellectualisation du travail» (Veltz, 1986),

à-dire des salariés qui chaque jour créent, diffusent et appliquent de nouvelles connaissances et qui définissent les orientations majeures de la stratégie, les traduisent sous forme de projets et les remanient au fur et à mesure que l'action l'exige (Drucker, 1993; Reich, 1991). Ces ressources humaines deviennent déterminantes pour la construction de positions concurrentielles favorables. Elles affichent un professionnalisme et une capacité à innover et à améliorer continuellement l'éventail de connaissances et des potentialités de l'organisation. Néanmoins, la GRH semble aujourd'hui en panne d'imagination face à ces travailleurs intellectuels, et les prescriptions en la matière prennent la forme de recettes cherchant parfois «désespérément» à motiver ces personnes atypiques, de plus en plus infidèles, volatiles et parfaitement conscientes de leur pouvoir et leur valeur marchande (Alvesson, 2000; May et al. 2002; Zuboff, 1988). La volatilité de ce profil de salariés-experts, et le «manque» d'engagement organisationnel qu'ils affichent relativement à leur engagement pour leur profession, et leur volonté d'autonomie, posent des défis importants pour les organisations en général et la GRH en particulier. Selon Reed (1996 : 585), les travailleurs intellectuels adoptent une stratégie de «marketisation» de leurs compétences qui limite leur attachement à l'organisation.

Si les ressources humaines sont les principales compétences stratégiques sur lesquelles une compétitivité durable peut reposer (Purcell, 1999; Snell et al. 1999), c'est davantage leur savoir qui est perçu aujourd'hui comme un capital précieux. Celui-ci, détenu par les *Knowledge workers* (Drucker, 1993, 1999), appelle à focaliser sur ce groupe d'acteurs les investissements les plus importants. L'engouement pour le rôle essentiel du capital humain (Aliouat et Nekka, 2000) s'accompagne d'une accentuation de la contribution de ces salariés aux profils particuliers de compétence à la réussite des projets de management des entreprises. Ces profils, constituant tout à la fois «*le cœur, le cerveau et les mains de l'organisation*»², sont destinés à jouer des rôles nouveaux qui exigent un fort potentiel de savoir, un portefeuille de compétences élevé et une mobilisation continue. À notre connaissance, peu d'auteurs se sont intéressés à la motivation et l'engagement des *Knowledge workers* (Herrbach et Mignonac, 2001; May *et al.*, 2002). Sachant que ces travailleurs intellectuels appliquent des connaissances théoriques et analytiques intangibles et qu'ils forment le noyau dur de l'organisation centrée sur les connaissances, orientent sa stratégie en détenant un pouvoir d'expertise, définissent et font réussir ou échouer ses choix majeurs de gestion, ils sont censés faire l'objet d'un management des Ressources Humaines particulier (Blackler *et al.*, 1993; Reed, 1996; Scarbrough, 1999). Ce management est davantage focalisé sur les compétences intellectuelles et relationnelles de ces ressources, sur leur développement et leur maintien au

et d'autre part de mettre l'accent sur la définition de ces salariés en termes du travail qu'ils effectuent, travail essentiellement basé sur la manipulation des idées et abstractions.

2. Meyer J.P., Allen N.J., (1997), *The commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, p. 10.

sein de l'organisation. Dès lors la question de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels devient cruciale puisqu'elle touche à des profils dont le capital intellectuel et le rôle dans l'organisation sont essentiels (Alvesson, 2000; May *et al.* 2002).

Comment faire pour fidéliser ces travailleurs intellectuels, pour qu'ils restent dans l'organisation? Comment tirer profit de ces meilleurs éléments tout en leur assurant l'épanouissement et la réalisation de soi? Quelles pratiques de GRH faut-il appliquer, et créer s'il le faut, pour responsabiliser ces «porteurs du savoir» et les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes? Autant de questions se posent pour les responsables des ressources humaines. Elles renvoient toutes, et d'une manière directe, à la problématique de l'engagement organisationnel de ces travailleurs intellectuels. L'objectif de cette recherche consiste à identifier les pratiques de GRH qui ont un impact significatif sur l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels en vue de les fidéliser. Cette fidélisation est entendue dans le sens d'un développement des différentes formes de l'engagement de ces salariés. Une telle investigation est de nature à avancer notre compréhension du thème de l'engagement des travailleurs intellectuels dans sa relation avec les pratiques de GRH. Cette problématique d'engagement et de fidélisation des travailleurs intellectuels, considérés comme des profils de compétence très volatiles, semble intéressante. Elle permettra de répondre à la question centrale de cette recherche: ***Comment les pratiques de Gestion des Ressources Humaines influent-elles sur l'engagement des travailleurs intellectuels envers leurs organisations?***

Dans un contexte marqué par une intensification des savoirs et des compétences, il apparaît de plus en plus difficile d'attirer et de retenir durablement ces travailleurs intellectuels du fait de leur valeur marchande (Drucker, 1999; Reed, 1996). La pénurie chronique de cadres à haut niveau fait que la capacité des entreprises à les intégrer et surtout à susciter leur engagement devient un enjeu important. En l'absence d'une gestion particulière tissant des liens avec ces profils de compétence, les organisations risquent l'effritement de leur capital expertise (Girod, 1995), son gaspillage et donc la perte de leur avantage compétitif. Dès lors, un départ effectif et parfois même une simple intention de quitter l'organisation, deviennent problématiques. Nombre d'auteurs mettent aussi l'accent sur la réciprocité de l'engagement entre les salariés et l'organisation: pour s'assurer de l'engagement de ses salariés, l'organisation doit faire preuve d'engagement à leur égard (Eisenberger *et al.*, 1986, 1987; Lee et Miller, 1999; Shore et Wayne, 1993). L'engagement de l'organisation à l'égard de ses salariés est étayé par l'existence d'un soutien pour leur bien-être et leur satisfaction, par l'équité des pratiques, et par l'investissement dans le développement de leurs compétences (Eisenberger *et al.*, 1986). L'analyse des axes majeurs d'une GRH susceptible de générer et de développer l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels semble à cet égard pertinente.

Une enquête, appuyée par un questionnaire composé d'échelles de mesure des pratiques de GRH et des échelles de mesure de l'engagement organisationnel empruntées

à Meyer et Allen (1997), a été effectuée auprès de 285 informaticiens tunisiens travaillant dans le secteur bancaire et des assurances. Les informaticiens sont souvent considérés comme des travailleurs intellectuels étant donné l'importance croissante des TIC dans les organisations, la nature codifiée de leur activité et le rôle joué par leurs compétences dans le management par les connaissances (Reed, 1996; Scarbrough, 1999). Deux objectifs sont alors poursuivis. Les études récentes (Meyer et Allen, 1997; Meyer et Smith, 2000; Meyer *et al.*, 2002) reconnaissent la nécessité d'analyser l'engagement dans sa triple dimension (dimensions calculée, affective, normative). Un premier objectif de cette recherche est d'identifier et de mesurer la nature des dimensions de l'engagement des travailleurs intellectuels ayant des compétences stratégiques, ainsi qu'un statut et rôle particuliers. Nombre de travaux ont été réalisés sur les liens entre pratiques de GRH et engagement organisationnel, en identifiant les déterminants individuels et organisationnels de cet engagement (Meyer et Allen, 1997) et/ou leurs conséquences sur les comportements discrétionnaires des salariés (Trembaly et al. 2000). Des études sur les pratiques mobilisatrices (Rondeau et Lemelin, 1991) ou encore les systèmes d'évaluation (Ogilvie, 1986) ; les opportunités de formation et de promotion (Gaertner et Nollen, 1989) ont éclairé les ressorts de l'engagement envers l'organisation. Un second objectif de cette recherche est alors de tester l'impact d'un ensemble ou plutôt d'une grappe de pratiques de GRH (MacDuffie, 1995), et non celui d'une pratique isolée, sur l'engagement des travailleurs intellectuels. Pour ce faire, les deux premières sections seront consacrées à l'interrogation des concepts d'engagement et de travailleurs intellectuels. Une troisième section présentera le modèle conceptuel de cette recherche, ainsi que les hypothèses liant la nature de l'engagement et ses multiples déterminants en GRH. Une quatrième section abordera l'étude empirique et l'analyse de données. Les résultats seront présentés et discutés dans une cinquième section.

I. – LES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS: LE POUVOIR DE L'EXPERTISE

Dans la foison des travaux actuels sur l'approche basée sur les ressources (Hamel et Prahalad, 1990; Grant, 1991), l'approche basée sur la connaissance (Spender, 1996; Nonaka, 1999) et la nouvelle GRH qui s'y accommode (Pfeffer, 1998), un intérêt indéniabable est porté à la notion de capital intellectuel (Snell *et al.*, 1999). Les approches basées sur les ressources considèrent les connaissances et les compétences comme les ressources les plus stratégiques pour les organisations; celles basées sur les connaissances attribuent le pouvoir compétitif aux organisations qui savent s'en servir dans des projets de management des connaissances. Le management stratégique des ressources humaines s'approprie cette lecture et cherche à baliser les modalités de gestion et d'optimisation du capital intelligence des organisations. Ces changements laissent croire que les postulats traditionnels ne sont plus de mise, et qu'une nouvelle ère organisationnelle sera fondée sur le savoir porté par une élite savante de personnes, à profil et

rôle particuliers souvent appelée les travailleurs intellectuels. C'est Drucker (1988, 1993, 1999) qui, dans ses «prophéties» pour la nouvelle société de l'information et du savoir, était derrière la popularisation du terme de *Knowledge worker*. Aujourd'hui, les écrits sur le thème semblent s'enrichir. On parle de capital intellectuel (Quinn, 1992), de groupes de professionnels (Handy, 1996; Reed, 1996) et de «travailleurs du savoir» (Herrbach et Mignonac, 2001). Mais, la prolifération des appellations et la multiplication des termes qui renvoient au concept de travailleurs intellectuels ne dénotent pas toujours d'une compréhension claire et une assimilation de ce concept. Elles cachent plutôt, une incapacité de plus en plus croissante à en donner une définition claire, acceptable et qui puisse servir de référence pour de nouveaux travaux (Blackler, 1995; Scarbrough, 1999). L'idée, ici défendue, est que les travailleurs intellectuels trouvent leur légitimité dans un contexte économique qui interpelle davantage leurs connaissances et compétences, considérées comme intangibles, tacites, analytiques et «ésotériques» (Reed, 1996; Reix, 1995).

La connaissance est considérée comme une ressource stratégique qui devra faire l'objet d'une gestion spécifique souvent appelée «*Knowledge Management*». Spender (1996) et Nonaka (1999) appréhendent l'organisation comme un corps de connaissances en perpétuelle construction. L'organisation est considérée aussi comme un portefeuille de connaissances explicites, mais aussi tacites qu'il convient de créer, de capitaliser et d'exploiter pour des fins stratégiques. Cette vision de l'approche basée sur la connaissance vient renouveler des postulats traditionnels longtemps imprégnés par des logiques bureaucratiques. Elle vise à montrer que la connaissance est devenue plus importante que les autres facteurs de production (Quinn, 1992; Drucker, 2000). La connaissance n'est ni une donnée, ni une information facilement accessible et stockée. C'est une capacité humaine acquise dans le temps, qui permet de relier des informations en leur donnant du sens pour faciliter l'action (Blackler, 1995; Collins, 1993; Schulz, 2001). Cette définition bien qu'elle soit d'ordre général, a le mérite de mettre l'accent sur trois éléments essentiels retrouvés dans la plupart des écrits à savoir: le sujet porteur, le sens et l'action. Molliere (2000) estime que « *la connaissance est inséparable du sujet porteur. C'est à la fois une mémoire et un processus dynamique de construction d'une représentation. Celle-ci résulte d'une acquisition d'information* »³.

Le management de la connaissance est un projet qui a une visée beaucoup plus stratégique qu'opérationnelle. Il suffit de retenir la définition présentée par Bück (1999) pour en comprendre les enjeux. D'après cet auteur, le « *Knowledge Management* » renvoie à « *la capitalisation des connaissances qui est le résultat d'une volonté stratégique de travail collectif, transversal, permanent et multidimensionnel qui doit se traduire par la création d'une valeur ajoutée spécifique à chaque organisation et qui trouve sa genèse par la valorisation et la généralisation de l'expérimentation de chaque membre de l'organisation* »

3. Molliere D. (2000), « Management des connaissances, qualité et e-qualité review », *Edition du cahier électronique*, 19/06/2000 à: e-qualité.com.

(p. 48). Cette définition peut être résumée en ces termes: le management de la connaissance est un projet dynamique et évolutif qui permet la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. La gestion de ces actifs ne se limite pas aux flux d'informations contenus dans des supports électroniques ou manuscrits; mais surtout, aux connaissances organisationnelles produites à travers les interactions de plusieurs acteurs de l'organisation. Le management de la connaissance est assimilé non pas à une capitalisation des connaissances dans une visée d'informatisation; mais plutôt à une maîtrise des compétences stratégiques constituées par et autour des travailleurs intellectuels.

Selon Snell *et al.*, (1999), le capital intellectuel ne se limite pas à la dimension humaine; mais intègre également le capital social et organisationnel (Figure1). Vu ainsi, le capital intellectuel dépasse le seul niveau *individuel* assimilé aux connaissances et aux compétences des salariés; pour s'étendre à d'autres niveaux. Le niveau *social* renvoie aux flux de connaissances véhiculés par les individus constitués en réseaux. Le niveau *organisationnel* représente les connaissances institutionnalisées qui sont codifiées dans des bases de données, des brevets et des politiques de l'organisation. Snell *et al.*, (1999) s'inscrivent dans une logique de capitalisation des connaissances organisationnelles à travers les systèmes d'informatisation. Ils estiment que «*si le capital humain traduit les connaissances des individus, et le capital social décrit les flux de connaissances associés aux réseaux; le capital organisationnel représente les connaissances qui restent dans l'organisation lorsque les individus partent*» (p. 176). La figure 1 montre que plus on se déplace du capital humain vers le capital social, puis vers celui organisationnel; plus la base de connaissances devient moins enracinée dans les individus, mais davantage dans les systèmes d'informatisation et de technologie de l'organisation.

Figure 1

LE CAPITAL INTELLECTUEL DE L'ORGANISATION

Cependant, les différentes formes de capital intellectuel ne peuvent être développées sans être articulés ou codifiés (Blackler, 1995 ; Wright *et al.*, 1995). Ceci tient au fait qu'à l'origine, ils ne sont qu'une idée perçue dans l'esprit des travailleurs intellectuels, qui la traduisent en projet à travers leurs savoirs tacites, leurs talents propres, leurs expériences, la mise en œuvre de leurs habiletés d'imagination et d'intuition, le tout forme leurs compétences. À cet égard, ce qui est à l'origine de ces ressources est directement lié à l'intelligence des hommes. Cette intelligence, c'est ce que seul l'homme peut déterminer, en utilisant ses sens, en sollicitant ses connaissances et en mobilisant ses savoir-faire. Le savoir est ainsi devenu la ressource première à la disposition de tous les individus; il faut dès lors le traduire en connaissances spécialisées servant à croiser et donner sens à des informations issues d'univers différents pour innover et créer des produits et services nouveaux (Drucker, 1993). Plusieurs organisations cherchent à devenir des firmes qui sont exclusivement fondées sur le savoir. Pour Starbuck (1992), ce sont des firmes où la connaissance prend le dessus sur le travail et le capital comme premier facteur de production. Ces organisations sont structurées autour du savoir et de ceux qui le portent. Les salariés qualifiés de travailleurs intellectuels dont le rôle essentiel serait de réfléchir, d'affecter leur temps à la résolution des problèmes inédits, de manipuler des symboles électroniques et d'offrir des solutions rapides et intelligentes se trouvent alors largement sollicités (Drucker, 1993; Handy, 1996; Reed, 1996; Reich, 1991).

Drucker (1999) détermine plusieurs facteurs qui influencent la productivité du travailleur intellectuel. En premier lieu, la nature du travail cognitif ne peut pas être prescrite de la même façon que pour le travail manuel. Elle se trouve ici définie par le travailleur intellectuel lui-même. En deuxième lieu, les travailleurs intellectuels doivent prendre en charge par eux-mêmes la responsabilité de gérer efficacement leur productivité; ainsi l'autonomie et l'autogestion sont indispensables pour leur travail. En troisième lieu, l'innovation continue doit être un élément clef et une partie intégrante du travail du travailleur intellectuel. De même, le travailleur intellectuel doit être constamment en quête de nouveaux apprentissages susceptibles d'élargir sa base de savoir et d'expertise. Il doit être aussi suffisamment tourné vers les autres pour partager son savoir et assumer son rôle de pédagogue. Le cinquième point concerne la qualité du travail du travailleur intellectuel. Celui-ci sera jugé sur la qualité et non sur la quantité.

Selon Quinn *et al.*, (1996), les travailleurs intellectuels développent des savoirs spécialisés. Supposés bénéficier d'une formation d'élite consolidée par des capacités à la fois opératoires et résolutoires, ces travailleurs disposent également d'une créativité autonome dont ils se servent dans la réalisation de leur travail. Ils fonctionnent en réseaux de collègues et refusent souvent les évaluations faites par des personnes extérieures à leurs disciplines. Ils ont souvent tendance à se croire dotés d'un discernement au dessus de toute critique dans tous les domaines (Reed, 1996). Handy (1996) considère les travailleurs intellectuels comme des *professionnels* qui se situent au niveau d'une organisation en «feuille du trèfle». Ils forment ainsi, le noyau dur de chaque organisation et disposent généralement d'un haut niveau de qualification et d'un portefeuille de

compétences spécifiques qu'ils veillent à actualiser en permanence. Ils sont indispensables à l'organisation à laquelle ils appartiennent, dans le sens où ils détiennent le savoir propre à celle-ci. Ainsi, « *perdre ces professionnels équivaut pour l'organisation à perdre une partie d'elle-même* » (p. 85). Ces professionnels offrent aux organisations des services intellectuels personnalisés de haute valeur qui les rendent difficilement remplaçables. Pour ces raisons ces organisations sont prêtes à investir dans ce profil de capital humain; parfois même à des prix exorbitants. Pour ces professionnels, le travail est source de valorisation personnelle qui donne un sens à leur vie; mais ceci demeure tributaire selon eux, de la qualité de leur rétribution, leur degré d'autonomie et des signes de reconnaissance qui leur sont témoignés.

Pour Scarbrough, (1999), le terme de travailleurs intellectuels, bien qu'il soit aujourd'hui largement sollicité et utilisé dans les écrits sur le management, souffre d'un manque flagrant de fondement théorique. Selon cet auteur, les travailleurs intellectuels ne constituent pas un groupe professionnel homogène et bien déterminé, qu'ils n'ont pas une identité professionnelle clairement établie. Il n'empêche que ce groupe est doté de ses propres méthodes, outils et capacités de travail, qu'il a des repères, et de plus en plus de façons de travailler qui le distinguent et l'identifient. Il est vrai que cette identité est née de méthodes plus individuelles que collectives, et qu'on n'en est pas encore à une situation de catégorie socioprofessionnelle ancrée autour d'un métier et d'une famille professionnelle historiquement constituée (Alvesson, 2000). Les travailleurs intellectuels se définissent donc par rapport au travail qu'ils effectuent. Un tel travail reste, lui-même, difficile à classer dans une catégorie ou dans une autre. De ce fait, le travail des travailleurs intellectuels est par nature largement déstructuré, obéissant aux contingences du marché, à la nature de la demande qui émane des organisations, et se présente alors comme un travail fluctuant, instable et largement déterminé par des variables qui lui sont externes (Drucker, 1999, 2000; Reed, 1996; Scarbrough, 1999). Ainsi, les travailleurs intellectuels semblent constituer «un nouveau type» de travailleurs, porteurs de connaissances stratégiques. Du fait de ce statut, ils doivent faire l'objet d'un management spécifique et de pratiques de GRH adaptées à leur profil. La GRH doit accompagner cette mutation au risque de voir une bonne partie des travailleurs intellectuels quitter l'organisation pour d'autres espaces et assister ainsi à une perte d'une grande partie de ses capacités compétitives.

II. – L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS

À l'instar des travaux d'O'Reilly et Chatman (1986, 1991), Allen et Meyer (1991, 1997) pensent que l'engagement organisationnel reflète un « *lien psychologique* » entre le salarié et l'organisation. Cependant, leurs opinions diffèrent quant à la nature de ce lien. Si les premiers proposent une conceptualisation bidimensionnelle de l'engagement organisationnel, ces derniers en ajoutent une troisième dimension. En procédant à une

revue de la littérature sur le concept d'engagement organisationnel, Meyer et Allen ont pu synthétiser dans un tableau récapitulatif (1997 : 12) une panoplie de définitions. Ils concluent, qu'en dépit de la diversité des définitions, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un modèle multidimensionnel :

– ***l'engagement affectif***: reflète l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication dans l'organisation. Les salariés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler parce qu'ils le désirent.

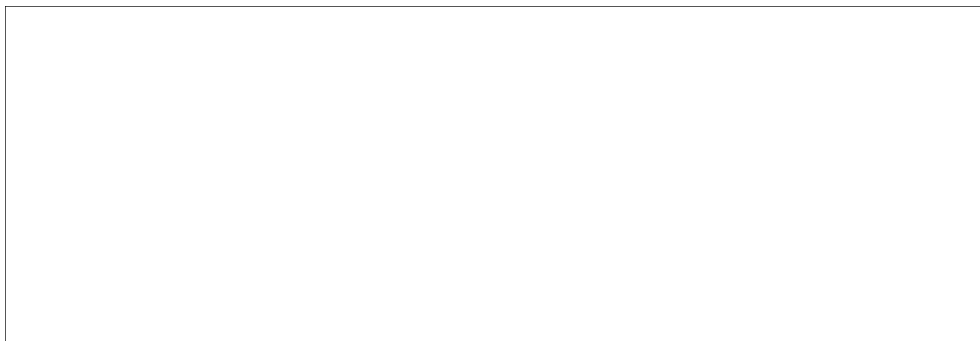
– ***l'engagement calculé***: renvoie à la connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Les salariés dont le lien essentiel avec l'organisation repose sur l'engagement calculé, décident d'y rester par crainte de perdre des acquis ou par manque d'alternatives sur le marché du travail.

– ***l'engagement normatif***: reflète les sentiments d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet à achever. Les salariés qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

L'engagement organisationnel ne se réduit pas à une relation contractuelle entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille; c'est un «lien psychologique» qui se renforce et se consolide à travers le temps. Il apparaît comme un moteur fondamental de nombreuses formes de coopération et de stabilité de toute relation. La nature de cette relation peut être fondée sur un attachement affectif, ou une obligation morale, ou encore un calcul opportuniste. L'engagement est tout à la fois un sentiment interne, une croyance et des intentions qui poussent l'individu à s'attacher à l'organisation et au travail, et à ne plus souhaiter les quitter ou les perdre. C'est un état qui traduit tout autant l'attitude que le comportement (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002 ; Mowday, 1998).

Figure 2

MULTIDIMENSIONNALITÉ DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL



Malgré les divergences de leurs apports, ces auteurs (Mowday *et al.*, 1982; O'Reilly et Chatman, 1986; Meyer et Allen, 1997) s'accordent sur les concepts de base de l'engagement organisationnel. L'identification et l'internalisation peuvent être considérées comme les meilleurs mécanismes par lesquels l'engagement affectif se développe. Ainsi l'attachement affectif des individus envers l'organisation dans laquelle ils travaillent, peut-il être basé sur le désir d'y établir une relation gratifiante (identification) et/ou sur la congruence entre leurs valeurs et objectifs et ceux de l'organisation (internalisation). Quelle que soit l'acceptation de ces deux notions, il semble qu'elles sont les plus sollicitées par les théoriciens et praticiens du fait que, contrairement à l'attachement instrumental (calculé ou continu), elles orientent positivement les comportements individuels à l'égard de l'organisation (Meyer *et al.*, 2002; Meyer et Smith, 2000). Les travaux incitent à l'analyse des diverses combinaisons des dimensions de l'engagement. Ceci revient au fait qu'un salarié peut manifester dans sa relation avec l'organisation, différents degrés et combinaisons variées d'engagement. Différents types de salariés, tels que les travailleurs intellectuels, peuvent aussi développer des formes différentes d'engagement organisationnel (May *et al.*, 2002; Wallace, 1995).

Nombre de recherches se sont interrogées sur soit les antécédents de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990; Simard, 2000) ; soit ses conséquences sur les comportements des individus (Mathieu et Zajac, 1990; Palmero, 2000) ; soit encore les deux à la fois (Lee, 2000; Meyer *et al.*, 2002; Meyer et Herscovitch, 2001; Tremblay *et al.*, 2000). Les études ayant focalisé sur les conséquences de l'engagement organisationnel, ont essayé de démontrer les effets d'un fort ou faible degré d'engagement sur les attitudes et les comportements des individus dans l'organisation. Elles étaient mues par la volonté obsessionnelle des organisations à susciter la satisfaction et la motivation des salariés (Thévenet, 1992), à inciter la mobilisation des comportements discrectionnaires (MacDuffie, 1995) et à limiter l'absentéisme et l'intention de départ (Neveu, 1996; Somers, 1995) ; et ce afin d'augmenter la performance (Lee, 2000; Purcell, 1999). Parmi les recherches les plus fréquentes, il y a celles liant le concept d'engagement organisationnel et *l'intention de départ* (Hartman et Bambacas, 2000; Neveu, 1996; Somers, 1995). Cet engouement traduit le fort désir des organisations à retenir leurs salariés afin d'épargner des sommes colossales investies dans leur développement. Partant de contextes et de populations différents, tous ces auteurs montrent une relation négative entre l'intention de départ et l'engagement organisationnel. En d'autres termes, les résultats révèlent que la dimension affective et celle calculée de l'engagement organisationnel apparaissent significatives dans la détermination des relations entre ces deux variables. Cette voie de recherche devient plus cruciale lorsqu'elle porte sur des ressources humaines à fort capital intellectuel, telles que les travailleurs intellectuels.

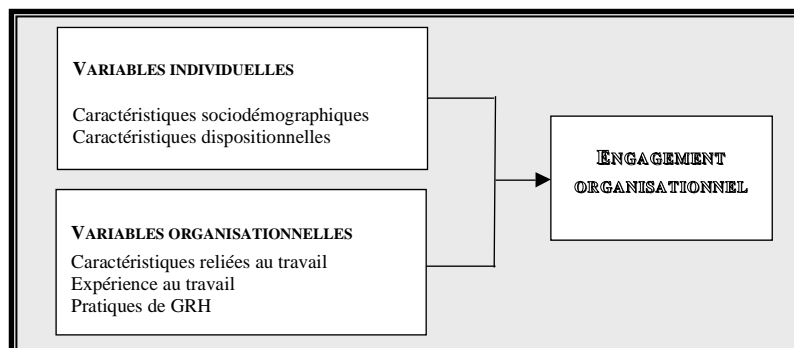
En considérant les travailleurs intellectuels comme un capital humain particulier et fortement sollicité sur le marché de travail, Drucker (2000) met l'accent sur le rôle des investissements en GRH face au risque de voir ces profils de compétences quitter l'entreprise en l'absence de tels investissements. Selon Drucker (2000 : 11), « *les organisa* -

tions ne vont pas exceller en matière d'attraction et de rétention des Knowledge workers, si leurs managers ne commencent pas à mesurer l'investissement dans le capital humain, le retour sur le capital humain et la productivité de ce capital humain». En d'autres termes, l'amélioration de la performance de l'organisation basée sur les connaissances et les compétences, dépendra plus que jamais de la manière dont elle attire, motive et conserve ses travailleurs intellectuels. Souvent la congruence des valeurs et attentes de ces salariés avec ceux de l'organisation, la reconnaissance et la valorisation de leurs potentiels de compétences, le pouvoir qui leur est attribué, les bonus et les stocks options qui leurs sont accordés sont à la base des pratiques de GRH les plus prisées (Alvesson, 2000; Drucker, 2000; Mannheim *et al.* 1997; May *et al.*, 2002).

Nombre d'auteurs (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1997; Meyer et Herscovitch, 2001) se sont intéressés à la détermination des antécédents affectant le développement de l'engagement organisationnel (Figure 3). La nature de ces déterminants varie largement. Cependant, un certain consensus peut être relevé concernant la pertinence des variables organisationnelles par rapport à celles individuelles. Meyer et Allen (1997) ont montré que les variables individuelles ont certes une influence. Toutefois, les variables organisationnelles perçues sont nettement plus explicatives de la variance du degré et de la nature de l'engagement organisationnel. Les pratiques de GRH sont intimement liées aux variables organisationnelles. La décentralisation des décisions, la délégation des responsabilités, l'autonomie au travail, par exemple, semblent avoir un impact significatif sur le développement de l'engagement affectif; de même, la considération de la justice dans la formulation et l'application des politiques de GRH. Des perceptions négatives de la justice et l'équité des pratiques d'évaluation, de rémunération et de promotion, peuvent endommager la nature de l'engagement affectif et normatif des salariés envers l'organisation (Gaertner et Nollen, 1989; Meyer et Smith, 2000).

Figure 3

LES DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL



III. – RÔLE DES PRATIQUES DE GRH DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS

MacDuffie (1995, p. 199) postule que « *les pratiques de GRH innovatrices peuvent améliorer la performance économique quand trois conditions sont réunies: lorsque les salariés possèdent du savoir et des connaissances qui manquent aux managers; lorsque les salariés sont motivés à appliquer leurs savoirs et connaissances à travers leurs efforts discrétionnaires; et lorsque les stratégies des organisations peuvent être atteintes uniquement quand le salarié contribue à la performance* ». Afin de mieux gérer le capital intellectuel, les pratiques de GRH (recrutement, évaluation des compétences, promotion, formation, mobilité) visent à poursuivre trois finalités majeures à savoir: la détection, la fidélisation et le développement des cadres à hauts potentiels. Selon Hiltrop (2000, p. 42), « *la pénurie chronique de profils de compétences d'aujourd'hui annonce la guerre de demain. La capacité des entreprises à intégrer des talents est un enjeu crucial* ». C'est dans ce sens qu'il a identifié, à travers un étude de l'impact des pratiques de GRH sur l'attrait et la rétention des talents, la formation, l'autonomie, le développement de carrière, la rétribution et la reconnaissance comme les pratiques les plus déterminantes de cette relation. Même si le nombre d'études, consacrées à l'engagement des travailleurs intellectuels reste très limité, le rôle des pratiques de développement des compétences, de participation à la décision et de rémunération individualisée, semble déterminant (Mannheim *et al.*, 1997; May *et al.*, 2002; Raghunathan *et al.*, 1998).

Si la relation des pratiques de GRH avec l'engagement des salariés est reconnue (Gaertner et Nollen, 1989; Meyer et Smith 2000; Ogilvie, 1986), la nature de cette relation fait encore l'objet de plusieurs controverses. Les recherches ne sont pas encore concluantes quant à l'influence directe ou méditée par des mobiles ou des messages organisationnels que ces pratiques véhiculent aux salariés. Elle est souvent qualifiée de non nécessairement directe et inconditionnelle. Selon Koys (1991), l'engagement psychologique des salariés envers leur organisation dépend de leurs croyances et leurs perceptions des pratiques de GRH plutôt que de l'existence ou des effets réels de telles pratiques. Cet auteur souligne que lorsque les salariés perçoivent derrière ces pratiques des mobiles d'augmentation de la productivité ou de soumission à des règles et procédures organisationnelles, ils se désengagent.

Il ressort des études que la liste des pratiques diffère d'un auteur à un autre. Il semble ainsi plus pertinent de présenter une configuration de pratiques de GRH différente de celles qui ont été jusque là étudiées; mais qui s'en inspire profondément. Il s'agit de ranger ces pratiques en quatre catégories: l'attraction, le développement, la responsabilisation et la rémunération des travailleurs intellectuels. Cette catégorisation vise à montrer trois objectifs complémentaires:

- Le premier objectif part d'un constat théorique. Il s'agit de présenter une configuration globale des pratiques de GRH plus adaptée à des travailleurs intellectuels, afin

d'identifier quelles sont les pratiques de GRH qui ont le plus d'impact sur leur engagement organisationnel.

– Le deuxième objectif vise à expliquer comment certaines pratiques de GRH peuvent répondre à un même but en termes d'engagement. Par exemple, la formation et la promotion participent intimement au développement des compétences des travailleurs intellectuels et peuvent ainsi influencer leur degré d'engagement organisationnel affectif et normatif. Le tout forme une grappe de pratiques spécifiques aux travailleurs intellectuels.

– Le troisième objectif consiste à retenir les pratiques de GRH qui semblent les plus pertinentes et les plus appropriées en regard des études antérieures sur l'engagement des *knowledge workers*, et plus spécifiquement des informaticiens. À cet égard, Raghunathan *et al.* (1998) et Tu *et al.* (2001) mettent l'accent sur l'importance des pratiques de responsabilisation, de participation et de communication pour le développement de l'engagement des informaticiens. Igbaria *et al.* (1994) et May *et al.* (2002) accordent quant à eux un intérêt particulier pour les pratiques de rémunération, de formation et de promotion.

L'attraction des travailleurs intellectuels

L'attraction des travailleurs intellectuels est devenu aujourd'hui un défi majeur pour les organisations qui souhaitent se doter d'un vivier de cadres susceptibles d'exercer de fortes responsabilités dans des postes clés. Les pratiques d'attraction et d'intégration au travail semblent influencer significativement le degré et la nature de l'engagement organisationnel des individus. La perception de l'expérience du début de carrière paraît être en effet un déterminant essentiel de l'engagement (Lee, 2000; Meyer et Allen, 1997). Outre le recrutement externe, l'organisation peut développer une politique de recrutement interne. Cette politique va permettre à l'entreprise d'économiser des charges sociales souvent exorbitantes. Elle peut également renforcer l'engagement organisationnel des salariés. Ces derniers peuvent percevoir le recrutement interne comme une opportunité de promotion, une forme de reconnaissance de leurs compétences et des perspectives futures de développement de leur carrière (Dondey et Igalens, 2001; Pfeffer, 1998). L'hypothèse suivante est formulée:

Hypothèse 1: L'engagement affectif et normatif des travailleurs intellectuels est influencé par les pratiques d'attraction utilisées dans l'organisation.

Le développement des compétences des travailleurs intellectuels

Les travailleurs intellectuels de par la nature de leur travail à forte intensité de capital savoir et connaissance, doivent continuellement être au «diapason» des nouvelles évolutions. Une mise à jour de leurs compétences est certes indispensable pour que leur valeur ajoutée et celle de l'organisation soient pérennes. Le développement des compé-

tences se présente souvent comme un déterminant significatif de l'engagement des travailleurs intellectuels même avant qu'ils n'intègrent l'organisation. Ceci peut être expliqué par le fait que les personnes à haut potentiel s'orientent naturellement vers les organisations et les postes offrant les perspectives de développement personnel et professionnel les plus séduisantes (Werbel *et al.*, 1996). La relation entre engagement organisationnel et développement de compétences des travailleurs intellectuels semble être très importante au cours de la trajectoire de carrière. Ainsi, les opportunités de promotion, le pourcentage de recrutement interne, les offres de formation, sont autant de pratiques de GRH qui déterminent le choix que va faire le travailleur intellectuel pour poursuivre sa carrière dans une organisation plutôt qu'une autre (Lévy-Leboyer, 1995; May *et al.*, 2002). La promotion destinée aux travailleurs intellectuels, peut être perçue par ces derniers comme une marque de reconnaissance de leurs compétences et une volonté de leur organisation de renforcer les liens les unissant. Une telle perception peut amener ces travailleurs intellectuels à manifester un comportement de réciprocité vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils travaillent (Meyer et Allen, 1997). Ce comportement de réciprocité peut être véhiculé soit par un attachement affectif, soit encore par un sentiment de l'obligation morale. Ces sentiments influenceront proportionnellement leur engagement affectif et celui normatif.

La politique de promotion s'accompagne souvent par une formation. La personne promue a généralement besoin de suivre une formation pour assurer les nouvelles responsabilités du poste à pourvoir. En outre, la formation apparaît comme le moyen le plus privilégié pour développer les compétences individuelles dans l'organisation (Mannheim *et al.*, 1997; Sacks, 1996). Les travailleurs intellectuels assoient souvent leur formation de base par des participations actives à différentes actions de formation. Ceci s'avère indispensable pour actualiser leurs savoirs et connaissances dans un contexte en perpétuel mouvement. Bartlett (2001) confirme la relation entre l'engagement organisationnel et la participation à la formation. D'après cet auteur, cette relation dépend non seulement, des perceptions des effets «post-formation» vécus lors des expériences passées; mais aussi de celles relatives aux effets «pré-formation», c'est-à-dire aux possibilités d'accès à la formation. Lorsque les salariés perçoivent que l'organisation leur offre l'opportunité d'accéder fréquemment à des actions de formation, afin d'améliorer leurs niveaux de connaissances et de compétences, ils éprouvent un engagement affectif envers elle. L'hypothèse qui découle de ces affirmations est la suivante :

Hypothèse 2: L'engagement affectif et normatif des travailleurs intellectuels est influencé par les pratiques de développement des compétences utilisées dans l'organisation.

La responsabilisation des travailleurs intellectuels

Peu d'études portant sur l'analyse de l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel, l'ont abordée sous l'angle des effets des pratiques de responsabilisation. Par exemple, parmi les pratiques de GRH retenues, Meyer et Allen (1997) ne

font aucune allusion à celle de responsabilisation. Nonobstant, certaines études récentes révèlent que les pratiques de responsabilisation, telles que les systèmes d'information et de communication, et la décentralisation des prises de décision, sont reconnues comme les principaux déterminants en matière d'engagement organisationnel (Schappe et Doran, 1997; *Putti et al.*, 1994; Tremblay *et al.*, 2000). La responsabilisation des compétences prône des valeurs telles que la défense d'une cause commune, l'identification aux objectifs de l'organisation, l'échange, l'autonomie, la confiance, le respect, qui constituent les fondements même de l'engagement organisationnel. De plus, les travailleurs intellectuels, détenteurs d'un niveau élevé de savoir et de compétences, se veulent écoutés, informés et surtout responsabilisés dans l'organisation envers laquelle ils sont prédisposés à s'engager (May *et al.* 2002; Raghunathan *et al.*, 1998). « *Lorsque les salariés sont informés des procédures formelles de leur travail, des responsabilités de leur poste, et des attentes de leur organisation; ils peuvent avoir un degré plus élevé d'engagement, que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas* » (Schappe et Doran, 1997, p. 193). Les pratiques de participation à la décision accroissent le sentiment de responsabilité et d'autonomie; elles développent aussi les compétences et stimulent l'engagement affectif. Lorsque les travailleurs intellectuels se sentent plus responsables, plus libres à déployer leur capital connaissances et compétences dans des postes de responsabilité; ils peuvent sereinement éprouver un attachement envers leur organisation. L'autonomie apparaît ainsi comme une condition essentielle dans la nature de leur travail. À défaut, les travailleurs intellectuels peuvent se sentir inopérants, ce qui peut constituer une cause de leur désengagement (Alvesson, 2000; Raghunathan *et al.*, 1998; Reed, 1996).

Hypothèse 3: L'engagement affectif et normatif des travailleurs intellectuels est influencé par les pratiques de responsabilisation (communication et participation) utilisées dans l'organisation.

La rémunération des travailleurs intellectuels

Le système de rémunération des compétences peut être considéré comme un moyen extrêmement puissant, dans la mesure où, il peut agir comme un stimulateur pour motiver ces travailleurs intellectuels, non seulement à intégrer l'organisation, mais aussi pour les inciter à y rester (Jolly et Roche, 2000; May *et al.*, 2002). Sachant qu'un engagement comporte un coût pour l'individu en termes d'efforts fournis, de sacrifices consentis, les systèmes de rémunération peuvent être des facteurs déterminants pour compenser, entretenir ou développer l'engagement organisationnel. Ainsi, des pratiques d'intéressement tels que les stocks options, les primes, les participations aux résultats, les avantages sociaux, peuvent influencer considérablement le degré d'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997). Cependant, il s'avère que les perceptions de *l'équité* du système de rémunération ont plus d'impact sur l'engagement organisationnel que le système lui-même. L'individu aura alors le souci de comparer sa rémunéra-

tion dans ses diverses composantes avec celle perçue en interne et en externe par les autres. Le résultat de cette comparaison peut même être déterminant de l'intention de rester ou de quitter. La perception de l'équité externe, c'est-à-dire du niveau de rémunération proposé sur le marché avec celui procuré par l'organisation, est corrélée positivement à l'engagement. L'absence d'une telle équité peut avoir des incidences négatives sur la loyauté et la confiance manifestées à l'égard de l'organisation (Meyer et Smith, 2000; Mowday, 1998). La perception de la justice du système de rémunération, peut être considérée par les salariés, à la fois comme une marque de reconnaissance et un signe de respect de leur juste valeur. Il s'en suit qu'un fort sentiment de justice à l'égard des politiques et pratiques de GRH, peut favoriser un plus fort engagement affectif envers l'organisation (Meyer et Smith, 2000).

Hypothèse 4 : L'engagement affectif et calculé des travailleurs intellectuels est influencé par les pratiques de rémunération utilisées dans l'organisation.

IV. – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Comment les pratiques de GRH peuvent-elles influencer le degré et la nature de l'engagement des travailleurs intellectuels envers l'entreprise dans laquelle ils travaillent? Etayer cette problématique sous l'angle des croyances et perceptions des principaux acteurs, ceux constituant les profils des travailleurs intellectuels, paraît utile et riche en termes de compréhension des mobiles de leur engagement organisationnel. Une étude empirique a été effectuée dans le contexte Tunisien, et plus précisément auprès de quelques entreprises de services. Le choix du secteur tertiaire des banques et des compagnies assurances a permis d'approcher des entreprises qui dans leurs choix stratégiques et/ou activités quotidiennes s'appuient sur les outils informatiques et intègrent par conséquent un nombre suffisamment important d'informaticiens. De plus, ces entreprises doivent répondre à un second critère, celui de disposer de pratiques de GRH formelles. Ce choix du cadre de l'enquête s'est accompagné donc par le choix de la cible. Celle-ci s'est focalisée sur les informaticiens, considérés comme représentant les profils de travailleurs intellectuels les plus sollicités dans cette ère de l'information (Drucker, 1988; Quinn, 1992; Reed, 1996). Ayant un profil nouveau et des compétences spécifiques, ces travailleurs intellectuels réfléchissent et conçoivent; manipulent des codes et des symboles électroniques et les transforment en informations exploitables en temps réel; consacrent leurs temps à la traduction des décisions stratégiques en projets opérationnels; et créent de la valeur ajoutée en conversant ingénieries et compétences en ressources consommables et capitalisables. De par la centralité de leurs rôles dans le bon fonctionnement des entreprises, ces informaticiens se trouvent largement sollicités. Attirer, gérer et fidéliser les informaticiens constituent donc une préoccupation réelle des gestionnaires de GRH. Sachant qu'en plus de leur rareté, ces profils sem-

blent selon l'étude exploratoire, effectuée auprès des entreprises tunisiennes, particulièrement volatiles à tel point que plusieurs entreprises sont déroutées face à l'accroissement continu de leur taux de turnover. Certains auteurs se sont aussi intéressés à l'engagement organisationnel des informaticiens en tant que catégorie particulière de salariés (Raghunathan *et al.*, 1998 ; Tu *et al.*, 2001).

Échantillon, questionnaire de la recherche et analyses

Le questionnaire de recherche a été élaboré en trois parties avec des échelles de likert à 5 points. La première partie porte sur l'engagement organisationnel et comprend 18 items répartis proportionnellement entre les dimensions affective, normative et calculée. Alors que la seconde partie se focalise sur les pratiques de GRH constituées par six catégories de variables (recrutement, gestion de carrière, formation, systèmes d'information et de communication, participation à la prise de décision et rémunération). La troisième partie est relative à l'identification du répondant. L'engagement a été mesuré par les échelles développées par Allen et Meyer en 1991 et révisées en 1993. Cet instrument de mesure comprend dans sa version finale six items pour chacune des trois dimensions de l'engagement organisationnel. Concernant les pratiques de GRH, une revue de la littérature (Lee, 2000) a permis de retenir quelques items sur lesquels des modifications ont été introduites, étant donné la grande disparité entre les pratiques de GRH conçues dans des contextes étrangers et celles relatives au contexte Tunisien. Trois entretiens avec des responsables de GRH des entreprises étudiées, ont permis de préciser les pratiques de GRH réellement existantes dans ces entreprises. Les données recueillies de ces entretiens étaient déterminantes pour le choix des pratiques retenues. L'analyse du contenu a révélé le relatif retard qu'accusent les entreprises Tunisiennes en termes de pratiques de GRH innovatrices ou mobilisatrices et encore plus de pratiques de différenciation. La GRH se résume en des pratiques classiques standardisées et ne différenciant pas les profils des compétences des autres profils. Les items retenus pour mesurer les pratiques de GRH combinent à la fois items inspirés et adaptés de la littérature (Lee, 2000) et des items *ad hoc* construits à partir de l'étude exploratoire.

Le questionnaire composé de 59 items et pré-testé a été administré auprès de 500 informaticiens. Les questionnaires ont été directement distribués auprès des informaticiens travaillant essentiellement le secteur bancaire et des assurances. Après plusieurs relances, l'échantillon final est constitué de 285 informaticiens, soit un taux de retour de 57 %. Il se constitue de 49 femmes (17,2 %) et 236 hommes (82,8 %). Deux explications sont plausibles par rapport à ce déséquilibre. La première est relative à la nature du travail d'un informaticien. Souvent ce travail intellectuel basé sur la créativité et l'innovation ne peut pas être cerné par un horaire fixe notamment administratif. La seconde ne s'éloignant pas trop de la première, concerne la charge du travail qui exige souvent beaucoup d'heures de travail tardives et qui nécessite souvent des déplacements. Dans ces conditions, il apparaît que le travail d'un informaticien est absorbant, et comporte des charges qui paraissent difficiles à supporter par les femmes. Il

semble être de ce fait moins attractif pour celles-ci dans le contexte Tunisien. La majorité des interviewés (41,4 %) se situe dans la tranche d'âge 19-29. Les salariés répondants sont relativement jeunes. Ils sont généralement dans les premiers stades de leurs carrières professionnelles avec 52,3 % des répondants ayant une ancienneté de moins de 5 ans.

Les données recueillies ont été soumises à deux types d'analyses. Dans une première étape, une analyse factorielle exploratoire (ACP) a été réalisée dans le but d'étudier la dimensionnalité des variables du modèle. Celle-ci a été étayée par une analyse de la cohérence interne appréciée par l'alpha de Cronbach (α) afin de tester la fiabilité des mesures (Hair *et al.*, 1998; Igalens et Roussel, 1998). Dans une seconde étape, l'analyse des liens de « causalité » entre les variables du modèle a été effectuée par les méthodes d'équations structurelles sous lisrel 8.5 (Jöreskog *et al.*, 1999). Le recours à ces méthodes a permis d'expliquer les liens multiples entre les variables de l'engagement organisationnel (variables à expliquer), et celles des pratiques de GRH considérées comme des variables explicatives (Roussel *et al.*, 2002).

Résultats des analyses

Dans sa version initiale, l'inventaire de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer (1991) est composé de 18 items répartis proportionnellement entre l'engagement affectif, normatif, et calculé. L'objectif recherché est de vérifier que les items utilisés mesurent réellement les trois dimensions initialement définies de l'engagement organisationnel lorsque l'inventaire est appliqué aux informaticiens tunisiens. Une analyse en composantes principales a été effectuée pas à pas. Huit items ont été éliminés dont 2 items pour l'engagement affectif, 2 pour l'engagement normatif et 4 pour l'engagement calculé. Un item initialement lié à l'engagement normatif (*Je dois beaucoup à mon entreprise*) s'est rattaché à l'engagement affectif. Il s'agit des items à faibles contributions factorielles ou ceux dont les contributions sont partagées entre plusieurs axes (Hair *et al.*, 1998). Tous les items retenus ont des contributions factorielles supérieures à 0,7. La fiabilité et la cohérence interne des items constituant une seule dimension ont été évaluées par le coefficient alpha de Cronbach. L'engagement affectif mesuré par 5 items a un alpha de 0,88. L'engagement normatif mesuré par 3 items a un alpha de 0,76. L'engagement calculé mesuré par 2 items a un alpha de 0,71.

La configuration des pratiques de GRH est composée de 4 axes (attirer, développer, responsabiliser et récompenser) composés de 6 variables à savoir : le recrutement, la gestion de carrière, la formation, les systèmes d'information et de communication, la participation à la prise de décision et la rémunération. L'objectif recherché est de vérifier que les items initialement utilisés composent réellement les différentes variables de pratiques de GRH. La même démarche observée pour le modèle d'engagement organisationnel a été retenue pour les pratiques de GRH. Une première analyse factorielle exploratoire a été effectuée sur les 41 items de pratiques de

Tableau1

LA DIMENSIONNALITÉ ET LA FIABILITÉ
DE L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS

GRH. Les résultats trouvés révèlent une faible contribution factorielle de certains items dans la représentation des variables. Ainsi, pour augmenter le niveau de contribution factorielle de ces items et améliorer l'interprétation des variables qu'ils composent, une opération d'épuration « pas à pas » a été effectuée (Hair *et al.*, 1998). Les items retenus forment 5 principaux facteurs expliquant 63 % de la variance des pratiques de GRH. Les résultats de cette analyse révèlent que, les items de la formation et ceux de la participation sont fortement représentatifs, ils permettent seuls de mesurer 45 % de la variance. Les items de la participation à la prise de décision et ceux des systèmes d'information et de communication se sont regroupés dans une seule dimension. Les coefficients de fiabilité alpha de Cronbach des cinq dimensions retenues sont très bons. Ils varient de 0,71 à 0,91.

Tableau 2

LA DIMENSIONNALITÉ ET LA FIABILITÉ DES PRATIQUES DE GRH

La formation telle que perçue par les informaticiens, renvoie aux possibilités et aux opportunités d'accès périodique à des actions d'apprentissage. Ces informaticiens semblent reconnaître que leurs entreprises tiennent compte de leurs besoins professionnels et personnels en matière d'amélioration de leur formation. Concernant la dimension responsabilisation, les informaticiens sont souvent responsabilisés de par la nature de leur travail centré essentiellement sur des projets. Etant au centre de certaines missions de développement de l'entreprise, les informaticiens ont la possibilité d'accéder à des décisions clés et de s'impliquer pour les traduire en opportunités stratégiques. Pour ce faire, une marge de liberté relative à leur domaine de compétence leur est accordée afin de mener à terme leurs missions. La dimension gestion des carrières renvoie à l'existence de systèmes d'avancement au mérite c'est-à-dire selon les compétences et les performances de chacun. Concernant le recrutement, les items retenus expriment l'investissement fait par l'entreprise pour la sélection et le recrutement d'informaticiens de haut niveau. La dimension rémunération est composée des items décrivant les perceptions positives des informaticiens à l'égard des pratiques spécifiques d'intéressement accordées par leurs entreprises, notamment les stocks options et les participations aux bénéfices.

Le test des hypothèses de recherche: le modèle structurel

Partant des résultats de l'analyse exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée afin de vérifier la validité des construits. Cette analyse a permis de s'assurer qu'il existe à la fois un degré d'association entre les mesures et le construit, et un degré de distinction entre les mesures de construits différents (Roussel et al. 2002). L'objectif de cette recherche étant de déterminer à travers les perceptions des informaticiens, quelles pratiques de GRH influencent leur engagement organisationnel et sur quelles dimensions de celui-ci peuvent-elles agir le plus? Un tel objectif amène à analyser les multiples relations entre ces variables explicatives et à expliquer qui forment le modèle de l'engagement organisationnel et les pratiques de GRH. Cette analyse est rendue possible grâce au logiciel Lisrel 8.5. Le tableau 3 résume les indices d'ajustement qui sont considérés bons, compte tenu du nombre élevé d'items, de la forte colinéarité entre les variables et de la complexité du modèle (Hair *et al.*, 1998; Roussel *et al.*, 2002). Le premier indice (*Chi-2/dl*) satisfait le seuil préconisé de 2 à 5. Le RMSEA est inférieur au seuil préconisé de 0,08. Le CFI est supérieur au seuil critique de 0,9. L'ajustement du modèle de mesure est par conséquent acceptable. La valeur du GFI (0,85) est acceptée dans la mesure où elle est comparable aux valeurs obtenues par des études récentes utilisant le modèle tridimensionnel de l'engagement dans des contextes culturels différents (Chen et Francesco, 2003; Cheng et Stockdale, 2003).

Tableau 3

LES INDICES D'AJUSTEMENT DU MODÈLE D'ENGAGEMENT
DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS

Concernant le pouvoir explicatif du modèle, les valeurs des coefficients de détermination R^2 montrent que les variables indépendantes retenues expliquent une bonne partie de la variance des variables dépendantes. Le tableau 4 résume ces valeurs qui sont toutes supérieures à 0,30.

Tableau 4

LES COEFFICIENTS DE DÉTERMINATION R^2
DU MODÈLE D'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS

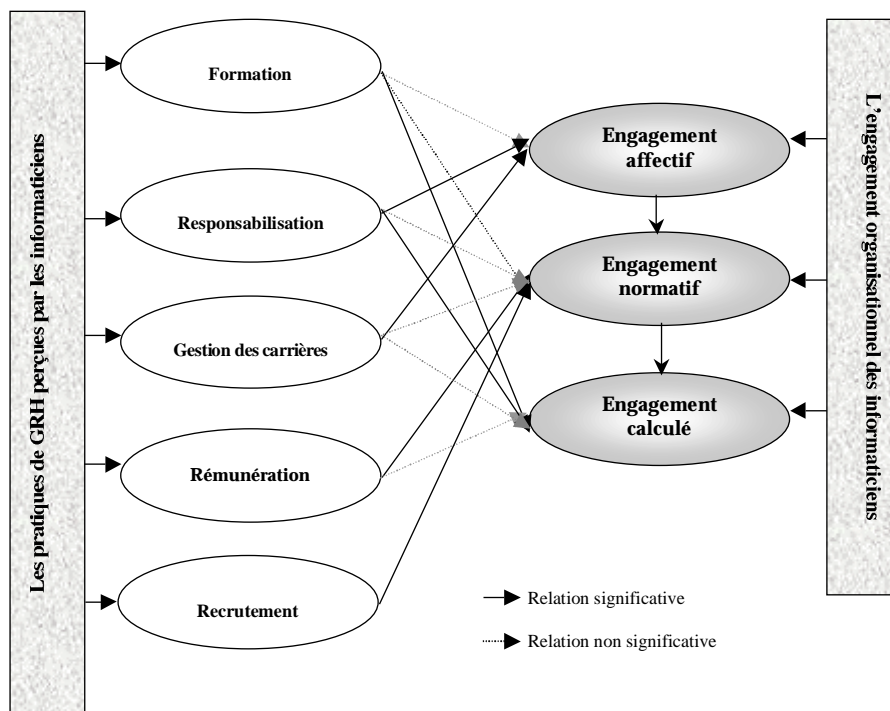
L'application des méthodes d'équations structurelles a permis de dégager certains liens significatifs confirmant les hypothèses postulées et d'autres non significatifs infirmant certaines relations (Figure 4). Pour l'échantillon d'informaticiens tunisiens, l'engagement affectif est positivement influencé par la gestion des carrières et les pratiques de responsabilisation en termes de participation à la prise de décision et de communication. Les coefficients standardisés de régression gamma sont respectivement ($\gamma = 0,45$; $T=4,98$; $\gamma = 0,19$; $T=2,17$). L'engagement normatif est positivement influencé par les pratiques de recrutement ($\gamma = 0,57$; $T=5,92$) ; il est négativement influencé par les pratiques de rémunération ($\gamma = -0,29$; $T=-3,39$). L'engagement calculé est positivement influencé par les pratiques de participation ($\gamma = 0,30$; $T=3,22$). Il est négativement influencé par les pratiques de formation ($\gamma = -0,41$; $T=-3,85$). Aucun lien significatif n'a été paradoxalement trouvé d'une part entre les pratiques de rémunération et l'engagement calculé, et d'autre part entre les pratiques de formation et l'engagement affectif. L'hypothèse 4 est-elle ainsi infirmée alors que les autres hypothèses sont partiellement confirmées.

Les différentes formes d'engagement semblent s'influencer mutuellement et fortement. Ainsi, l'engagement normatif est-il positivement influencé par l'engagement

affectif ($r = 0,48$; $T=6,31$). Ce résultat va dans le sens des travaux ultérieurs (Allen et Meyer, 1996; Meyer et Smith, 2000). Les salariés qui désirent rester dans l'organisation par attachement affectif peuvent aussi développer un sens de l'obligation à l'égard de celle-ci. L'engagement calculé semble aussi être positivement influencé par l'engagement normatif ($r = 0,60$; $T=6,12$). Nombre d'auteurs distinguent deux aspects de l'engagement calculé: les investissements sacrifiés et les alternatives disponibles sur le marché du travail (Delobbe et Vanderberghe, 2000; Simard, 2000). Les items retenus dans cette recherche, suite à l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, se rapportent clairement aux investissements à sacrifier en cas de départ de l'organisation. Simard (2000 : 4) estime que cette forme d'engagement « *met en évidence la propension des individus à inscrire les choix relatifs à leur emploi dans une équation qui valorise les acquis de la continuité et la cohérence dans les actions* ». Il semble ainsi possible que l'engagement normatif puisse renforcer cette forme d'engagement calculé.

Figure 4

MODÈLE DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GRH
SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS



V. – DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

D'après les analyses factorielles, exploratoire et confirmatoire, l'engagement affectif restitue la plupart des items censés le mesurer avec un degré d'homogénéité très significatif: coefficient de cohérence interne égal à 0,88. L'engagement normatif est aussi bien représenté par des items ayant une bonne contribution factorielle et cohérence interne. Dès lors, il semble que ces deux dimensions de l'engagement organisationnel soient nettement identifiées par les informaticiens. En adéquation avec des études ultérieures (Mannheim *et al.*, 1997; May *et al.* 2002; Tu *et al.*, 2001) cette observation peut laisser supposer la prédominance d'un engagement affectif et normatif chez cette catégorie de travailleurs intellectuels. Concernant l'engagement calculé, deux résultats semblent caractériser la forme d'engagement de ces travailleurs intellectuels. Le premier concerne l'intérêt de distinguer deux dimensions de l'engagement calculé: la première concerne les investissements à sacrifier et le coût à assumer en cas de départ; le seconde concerne les alternatives disponibles sur le marché du travail (Delobbe et Vandenberghe, 2000; Hartman et Bambacas, 2000; Simard, 2000). Le second résultat semble être la faiblesse l'engagement calculé dans sa dimension d'alternatives disponibles pour l'échantillon étudié de travailleurs intellectuels. Selon Meyer et Allen (1997, p. 57), « **les individus croyant qu'ils ont plusieurs alternatives séduisantes, développeront un engagement calculé plus faible que ceux qui n'en ont pas** ». Développant une stratégie de «marketisation» de leurs compétences fort demandées sur le marché du travail (Reed, 1996), les informaticiens interrogés semblent avoir un engagement calculé faible sous sa forme d'alternatives disponibles (Raghunathan *et al.* 1998; Tan et Igaría, 1994).

Les différentes pratiques de GRH semblent influencer de manière distincte les trois formes d'engagement des travailleurs intellectuels. L'engagement affectif est essentiellement et positivement influencé par les pratiques de gestion de carrière et de responsabilisation en termes de participation à la prise de décision. La gestion de carrière est un témoignage de considération, d'estime et de confiance. Elle est souvent accompagnée par des récompenses gratifiantes. Elle favorise l'enrichissement et la diversification de l'expérience, et par conséquent l'amélioration des potentialités individuelles des travailleurs intellectuels (May *et al.* 2002).

L'impact positif de la responsabilisation sur l'engagement affectif rejoint les résultats d'études ultérieures (May *et al.* 2002; Tu *et al.*, 2001). Tremblay *et al.* (2000) soulignent que « **les pratiques qui encouragent les salariés à se sentir plus importants, seraient perçues comme une marque de confiance par leurs supérieurs hiérarchiques; de telles considérations disposeraient ces personnes à s'engager d'une façon affective** ». Putti *et al.* (1994) démontrent une relation significative entre la communication, présentée comme l'étendue de l'échange et le partage de l'information, et l'engagement affectif. Les salariés qui se voient écoutés, conseillés, épaulés par leurs supérieurs hiérarchiques, éprouvent un plus

fort attachement émotionnel, un sentiment d'appartenance et une identification aux valeurs et objectifs de l'organisation. La nature du travail des informaticiens exige des organisations une certaine décentralisation des décisions, une délégation des responsabilités et une bonne circulation de l'information et de la communication. Ainsi, développer des pratiques de responsabilisation semble indispensable pour influencer le degré d'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels (Raghunathan *et al.* 1998; Tu *et al.*, 2001).

L'engagement normatif des travailleurs intellectuels semble être positivement influencé par les pratiques de recrutement utilisées dans l'organisation. Ces pratiques ne peuvent pas être séparées des processus d'intégration et de socialisation à haut potentiel normatif (O'Reilly et Chatman, 1986). L'importance des pratiques de recrutement est dans l'exactitude des informations fournies aux recrutés. En d'autres termes, lorsque durant le processus de recrutement, l'organisation fournit des informations exactes concernant le poste à pourvoir, les candidats peuvent savoir au préalable si celui-ci rencontrera leurs attentes. Cette clairvoyance conduit à des réactions positives des candidats à l'égard du processus de recrutement, et favorise par conséquent l'augmentation du degré de satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997; Lee, 2000). Selon l'échantillon interrogé, l'engagement normatif est négativement influencé par les pratiques de rémunération. Ce résultat qui semble paradoxal concorde avec les résultats de l'étude de Meyer et Smith (2000). Très souvent le désengagement des travailleurs intellectuels et leur intention de départ ont été associés à l'insuffisance des pratiques de rémunération et surtout à leur inadéquation à ces profils de compétences (May *et al.*, 2002; Tan et Igbaria, 1994). Dans le cas de cette recherche, il semble au contraire que les informaticiens, ceux qui se perçoivent redevables vis-à-vis de leurs entreprises en raison des divers avantages qu'elles procurent, manifestent un sentiment d'obligation morale, désintéressé de tout opportunisme pécuniaire. Il semble aussi que dans les cultures collectivistes, telles qu'africaines ou asiatiques, les normes sociales réprouvent la réception de récompenses financières pour les comportements basés sur un devoir moral (Cheng et Stockdale, 2003).

L'engagement calculé des travailleurs intellectuels semble être influencé positivement par les pratiques de participation et négativement par les pratiques de formation. Le premier impact peut s'expliquer par la conception de la participation et de ses conséquences chez les personnes interrogées. La participation des travailleurs intellectuels peut souvent évoluer. De la participation à la prise de décisions, elle est passée à la participation aux résultats souvent accompagnée d'une participation au capital (Reed, 1996). Les pratiques de responsabilisation, en termes de participation à la prise de décision, semblent accroître les investissements consentis par les informaticiens au sein de l'organisation. Ces investissements peuvent être assimilés à la notion de «*side bets*» considérée par Becker (1960) comme un antécédent très important de l'engagement organisationnel. Le lien négatif entre les pratiques de formation et l'engagement calculé peut trouver son explication par la nature même de cet engagement en termes

d'investissements sacrifiés. Il s'agit des investissements en termes du temps, d'effort, d'énergie et d'argent, qui poussent l'individu à s'attacher et s'engager envers l'organisation par crainte de les perdre en cas de départ. En étudiant les perceptions de la transférabilité du savoir à d'autres organisations, Meyer et Allen (1997) ont trouvé que les salariés qui pensent que leurs investissements en termes de formation sont difficilement transférables ailleurs développent un fort degré d'engagement calculé à l'égard de l'organisation. Or, la transférabilité des investissements en formation des informaticiens peut être considérée élevée; ce qui semble expliquer l'impact négatif de la formation sur l'engagement calculé. Ces travailleurs intellectuels peuvent ainsi considérer que la formation acquise peut être transférée ailleurs et que les opportunités de formation ne se limitent pas à leurs entreprises.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de montrer que des pratiques spécifiques de GRH peuvent influencer positivement le degré et la nature de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels. Le choix s'est focalisé sur les informaticiens, qui de par la nature de leur travail à base de savoir et de connaissances, sont considérés comme des travailleurs intellectuels. Une étude empirique auprès de 285 informaticiens a permis de montrer l'importance des pratiques de participation à la décision et de gestion de carrière pour le développement de l'engagement de cette catégorie de salariés. Certains résultats tels que la faiblesse de l'impact des pratiques de formation sur l'engagement affectif et normatif nécessitent d'autres approfondissements. La non intégration de variables intermédiaires entre les pratiques de GRH et l'engagement peut expliquer ces résultats, étant donné que l'impact des pratiques de GRH n'est pas nécessairement direct et peut être médiatisé par les perceptions de justice ou de support organisationnel (Meyer et Smith, 2000). A cet égard, l'absence paradoxale de lien entre la rémunération et l'engagement calculé peut être expliquée par la non intégration de variables médiatrices. La nature transversale de la recherche constitue une autre limite. L'étude longitudinale du processus d'engagement semble essentielle dans le futur. Il serait intéressant d'intégrer dans le modèle des déterminants de l'engagement des travailleurs intellectuels, les variables organisationnelles relatives à la structure, au pouvoir et à la culture de l'organisation. L'intégration des variables de cultures nationales peut aussi être pertinente pour identifier les spécificités de l'engagement en fonction du contexte culturel des salariés, au-delà de la spécificité de leur profession (Lee *et al.*, 2001).

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat B., Nekka H., (2000), «L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: compétences, apprentissage et style de management», *Conférence de L'AIMS*, www.strategie-aims.com.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Allen N.J., Meyer J.P., (1996), «Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.
- Alvesson M. (2000), «Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge Intensive Companies», *Journal of Management Studies*, Vol. 37 (8), pp. 1101-1123.
- Blackler F. Et al. (1993), «Editorial introduction: knowledge workers and contemporary organizations», *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (6), pp. 851-862.
- Blackler F., (1995), «Knowledge, Knowledge work and Organizations: An Overview and Interpretation», *Organization Studies*, Vol. 16 (6), pp. 1021-1046.
- Bartlett K.R., (2001), «The Relationship between Training and Organizational Commitment: A study in Health Care Field», *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, n° 4, pp. 345-350.
- Becker H.S., (1960), «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-42.
- Büch J.Y., (1999), *Le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de Knowledge management*, Paris, Editions d'Organisation.
- Chen Z.X., Francesco A.M. (2003), «The relationship between the three components of commitment and employee performance in China», *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp. 490-510.
- Cheng Y., Stockdale M.S. (2003), «The validity of three-component model of organizational commitment in a Chinese context», *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp. 465-489.
- Collins H. (1993), «The structure of knowledge», *Social Research*, Vol. 60, pp. 95-116.
- Delobbe N., Vandenberghe C. (2000), «A four-dimensional model of organizational commitment among Belgian employees», *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 16 (2), pp. 125-138.
- Dondey X., Igalens J., (2001), «Réseaux et compétences en GRH», *Revue personnel*, n° 417, pp. 46-54.
- Drucker P., (1993), *Au-delà du capitalisme*, Paris, Editions Dunod.
- Drucker P., (1996), *Structures et changements: Balises pour un monde différent*, Paris, Editions Village Mondial.

- Drucker P., (1998), «L'émergence de la nouvelle organisation», in HBR - Le Knowledge Management, Editions d'Organisation.
- Drucker P., (1999), «Knowledge-worker productivity : The biggest challenge», *California Management Review*; Vol. 41 (2), Winter, pp. 79-94.
- Drucker P., (2000), «Knowledge work», *Executive Excellence*, Vol. 17 (4), pp. 11-23.
- Eisenberger R., Cotterrell N., Marvel J. (1987), «Reciprocation and Ideology», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp. 743-750.
- Eisenberger R., Huntington S., Hutchison, S., Sowa, D., (1986), «Perceived Organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Gaertner K.N., Nollen S.D. (1989), «Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization», *Human Relations*, Vol. 42, pp. 975-991.
- Grant, R.M., (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C., (1998), *Multivariate data analysis, with reading* Prentice Hall, Englewood.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 3, pp. 79-91.
- Handy C., (1996), *L'âge de déraison*, Paris, Edition Village Mondial.
- Hartmann L.C., Bambacas M. (2000), «Organizational commitment: A multi method scale analysis and tests of effects», *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8 (1), pp. 89-108.
- Herrbach O., Mignonac K., (2001), «Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information: perspectives et limites d'une approche affective», n° 342 *Les notes de LIRHE*. www.univ-tlse1.fr/LIRHE/.
- Hiltrop J.M., (2000), «Stratégies pour attirer et retenir des managers talentueux», *L'expansion Management Review*, juin, pp. 42-51.
- Igalens J. & Roussel P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Igbaria M., Meredith G., Smith D.C. (1994), «Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa», *Information and Management*, Vol. 26, pp. 245-256.
- Jaros S.T., (1997), «An assessment of Meyer & Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, pp. 319-337.
- Jolly D., Roche L. (2000), « La high-tech bichonne ses talents», *L'expansion Management Review*, pp. 72-80.
- Koys D.J. (1991), «Fairness, legal compliance and organizational commitment», *Employee responsibility and rights Journal*, 4, pp. 57-67.

- Lee S.H., (2000), «A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study», *Management Review*, Vol 22 (1), pp. 65-82.
- Lee J., Miller D. (1999), «People matter: commitment to employees strategy and performance in Korean firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 579-593.
- Lee K., Allen N.J., Meyer J.P., Rhee K.Y. (2001), «Cross-cultural generalizability of the three-component model of organizational commitment», *Applied Psychology: An International Review*, 50, pp. 596-614.
- Lévy-Leboyer C. (1995), «Repenser la gestion des carrières des cadres», *Revue Française de Gestion*, n° 104, pp. 24-29.
- Mannheim B., Baruch Y., Tal J. (1997), «Alternative Models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of High-Tech Personnel», *Human Relations* Vol. 50 (12), pp. 1537-1562.
- Mathieu J.P., Zajac D., (1990), «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- MacDuffie J., (1995), «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
- May T.Y.M, Korczynski M., Frenkel S.J (2002), «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge workers in large corporations», *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (6), pp. 775-801.
- Meyer J.P., Allen N.J., (1997), *The commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer J.P., N.J. Allen (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), «Commitment in the workplace: Toward a general model», *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer J.P., Smith C.A. (2000), «HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a mediation Model», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 (4), pp. 319-331.
- 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*, Vol. 61, pp. 20-52.
- Mowday, R.T. (1998), «Reflections on the study and relevance of Organizational commitment» *Human Resource Management Review*, Vol. 8 (4), pp. 387-401.
- Mowday R.T, Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.
- Molliere D., (2000), «Management des connaissances», *Qualité et e-qualité Review*, édition du cahier électronique 19/06/2000.

- Mueller C.W., Wallace J.E., Price J.L., (1992), «Employee Commitment: Resolving somme issues», *Work and Occupations*, Vol. 19 N° 3, August, pp. 211-236.
- Neveu J.-P., (1996), *La démission du cadre d'entreprise*, Paris, Economica.
- Nonaka, I., (1999), «L'entreprise créatrice de savoir», *in Knowledge Management*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- O'Reilly C.A., Chatman J. (1986), «Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp. 492-499.
- Ogilvie J.R. (1986), «The role of Human Resource Management Practices in predicting organizational commitment», *Group and Organization Studies*, Vol. 11, p. 335-360.
- Ouimet G., (1992), «Polymorphie de l'engagement organisationnel», 3^e Congrès de l'AGRH, Lille, pp. 284-289.
- Palmero F., (2000), «Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel», *11^e Congrès de l'AGRH*. EAP-ESCP, Paris.
- Pfeffer J., (1998), *The human equation*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Purcell J. (1999), «High Commitment Management and the link with Contingent Workers: implications for Strategic Human Resource Management», in *Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, JAI Press Inc, pp. 239-257.
- Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., (1996), «La gestion du capital intellectuel: Comment tirer le meilleur parti des meilleurs», in *HBR - Le Knowledge Management*, Paris, Editions d'Organisation, pp. 233-261.
- Quinn, J.B., (1992), *L'entreprise intelligente*, Paris, Editions Dunod.
- Raghunathan, B., Raghunathan T.S., Tu Q. (1998), «An Empirical analysis of the Organizational commitment of IS executives», *Omega, International Journal Management Science*, Vol. 26 (5), pp. 569-580.
- Reed M.I. (1996), «Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis», *Organization Studies*, Vol. 17 (4), pp. 573-597.
- Reich R. (1991), *The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism*, London, Simon and Schuster.
- Reix, R., (1995), «Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 105, pp. 17-28.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Application en Gestion*, Paris, Economica.
- Sacks A.M., (1996), «The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes», *Human Resource*, Vol. 49 (4), pp. 429-435.
- Scarbrough H., (1999), «Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers», *Technology Analysis & Strategic Management*; Vol. 11 (1), March, pp. 5-16.

- Schappe S.P., Doran A.C. (1997), «How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees», *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 33, pp. 191-201.
- Schulz, M., (2001), «The uncertain relevance of newness: organisational learning and knowledge flows», *Academy of management journal*, Vol. 44 (4), pp. 661-681.
- Shore L.M., Wayne S.J. (1993), «Commitment and employee behavior», *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 774-780
- Simard G., (2000), «Les antécédents de l'engagement organisationnel: Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé», Communication n° 196, 11^e Congrès de l'AGRH.
- Snell S. A., Lepack D. P., Youndt M.A. (1999), «Managing the architecture of intellectual capital: implications for Strategic Human Resource Management», in *Personnel and Human Resource Management*, supplement 4, pp. 175-193.
- Somers M.J. (1995), «Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 49-58.
- Spender, J.C. (1996), «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special issue, pp. 45-62.
- Strabuck W.H., (1992), «Learning by knowledge-intensive firms», *Journal of Management Studies*, Vol. 29 (6), Nov., pp. 713-738.
- Tan M., Igarria, M. (1994), «Turnover and remuneration of information technology professionals in Singapore», *Information and Management*, Vol. 26 (4), pp. 219-229.
- Thévenet M., (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons.
- Tremblay M., Guay P., Simard G., (2000), «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires», *Communication n° 187*, 11^e Congrès de l'AGRH.
- Tu Q., Raghunathan, B., Raghunathan T.S. (2001), «A Path Analytic Study of the antecedents of Organizational commitment of IS managers», *Information Resources Management Journal*, July, pp. 27-36.
- Veltz, P., «Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production», *Sociologie du travail*, Vol. 26, n° 1, 1986, pp. 5-22.
- Wallace J.E. (1993), «Professional and organizational commitment: compatible or incompatible», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 333-349.
- Wallace J.E. (1995), «Corporatist Control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms», *Social Forces*, Vol. 73, pp. 811-839.
- Werbel J., Landau J., Decarlo T.E., (1996), «The relationship of pre-entry variables to early employment organizationnel commitment», *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, pp. 25-35.
- Wright RW., Van Wijk G., Bouty I., (1995), «Les principes du management des ressources fondées sur le savoir», *Revue Française de Gestion*, n° 105, pp. 70-77.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of Smart Machine*, London, Heinemann.