

LES EFFETS DES PRATIQUES RH SUR L'ENGAGEMENT NORMATIF, AFFECTIF ET DE CONTINUITÉ

Jean WEIDMANN et François GONIN

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD)

Yverdon-les-Bains, Suisse

Résumé

Nous présentons une étude empirique sur les effets des pratiques RH sur trois types d'engagement organisationnel. L'analyse quantitative de données provenant d'un échantillon de 164 personnes travaillant dans une administration publique suisse révèle que l'engagement organisationnel résulte autant d'éléments positifs que négatifs du cadre professionnel. De manière inattendue, nous avons trouvé que l'engagement de continuité (préférence de l'individu pour le *statu quo* après un calcul sur les opportunités) est lié à une mauvaise gestion de la performance et du recrutement et à une bonne place de travail, que l'engagement normatif (découlant d'un sentiment de réciprocité de l'employé à l'égard de son employeur) est lié aux relations au travail, à la rémunération indirecte et à la charge de travail, et que l'engagement affectif (attachement émotionnel) est lié à la communication verticale, aux relations au travail et à l'autonomie. Ces résultats diffèrent des autres recherches et démontrent que l'effet des pratiques RH sur l'engagement dépend du milieu professionnel. Sur base de ce constat, un modèle avec des hypothèses est proposé.

Mots clés

Engagement organisationnel – Pratiques RH

LES EFFETS DES PRATIQUES RH SUR L'ENGAGEMENT NORMATIF, AFFECTIF ET DE CONTINUITÉ

Introduction

Pour réussir, les organisations ont non seulement besoin de ressources humaines compétentes mais elles doivent aussi les retenir afin de développer et conserver des savoir-faire compétitifs. Avoir du personnel engagé est un élément clé de la survie des organisations. Mais dans un monde mobile où les employés restent de moins en moins longtemps en poste, et avec un contexte économique incertain dans lequel les organisations ne peuvent plus garantir une carrière à vie, il devient difficile d'assurer la rétention du capital humain. Quels moyens s'offrent alors à l'organisation pour y parvenir ? Quelles pratiques RH peuvent amener à l'engagement du personnel ?

1. L'engagement organisationnel

L'engagement envers l'organisation est un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation (Meyer & Allen, 1991), il est un attachement émotionnel (Mowday, Porter & Steers, 1982) ou encore une obligation morale (Wiener, 1982). Meyer et Allen (1991) ont identifié 3 composantes de l'engagement :

- L'engagement affectif ou émotionnel qui induit un attachement à l'organisation (je désire rester).
- L'engagement de continuité (ou calculé) qui est lié aux coûts perçus en cas d'abandon de l'activité (je perds si je quitte).
- L'engagement normatif qui est lié au sentiment de réciprocité que l'individu développe envers son employeur (je me dois de rester).

La définition de l'engagement organisationnel selon Meyer et Allen fait l'objet de plusieurs critiques (Charles-Pauvert & Peyrat-Guillard, 2012; Cohen, 2007; Solinger, Olffen, & Roe, 2008). Klein et ses collègues ont proposé une nouvelle conception de l'engagement selon laquelle il est « (...) un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible » (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Selon cette conception, l'engagement est volontaire et non pas obligé. Il est un état psychologique qui se situe sur un continuum allant du plus faible investissement (consentement, instrumental) au plus fort (engagement, identification). Il est lié à une cible qui n'est pas seulement l'organisation mais qui peut être la tâche, le poste de travail ou encore le supérieur. Ainsi, l'engagement organisationnel serait limité à un stade de l'investissement d'une personne, stade qui inclut en partie l'engagement affectif et normatif mais pas celui de continuité. L'engagement organisationnel serait donc une notion plus restreinte que ce qui a été défini par Meyer et Allen. Il apparaît que la définition de l'engagement n'est pas encore clairement posée.

Par ailleurs, le concept de « organizational commitment » ne fait pas l'unanimité dans sa traduction française. Certains auteurs utilisent le terme « engagement » (Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004; Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009) alors que d'autres choisissent le terme « implication » (Charles-Pauvert & Peyrat-Guillard, 2012; Neveu &

Thévenet, 2002). Sans entrer dans la polémique, nous allons utiliser le terme « engagement » pour la suite de cet article.

L'engagement de continuité (ou calculé) fait aussi l'objet de discussions. Il serait composé de deux dimensions distinctes, l'une liée aux avantages comparatifs réalisés par l'individu, l'autre liée au manque d'alternatives perçues par l'individu (Charles-Pauvert & Peyrat-Guillard, 2012; McGee & Ford, 1987; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). L'engagement de continuité serait alors soit dû à ce que l'on a acquis ou investi, soit à un sentiment d'être pris au piège (manque d'alternatives), deux situations en effet différentes et qui mériteraient d'être traitées séparément. La notion d'engagement de continuité devrait donc être séparée en deux construits que l'échelle de Meyer et Allen ne capture pas.

L'engagement normatif ne serait quant à lui pas forcément distinct de l'engagement affectif (Meyer et al., 2002) mais une de ses prédispositions (Cohen, 2007). Il ne se justifierait donc pas de distinguer ces deux construits, l'engagement organisationnel étant plutôt un lien de type uniquement affectif. Par ailleurs, l'engagement normatif ne serait pas universel mais dépendant du contexte culturel, le normatif étant plus présent dans des cultures collectivistes (Fischer & Mansell, 2009) et le calculé dans des cultures nord-américaines (Wasti, 2005).

L'engagement fait donc l'objet de nombreuses controverses encore non résolues mais il reste une question clé pour la GRH puisqu'il est connecté, - pour ne pas dire lié -, à de nombreux facilitateurs de l'emploi, notamment la motivation, l'implication, la fidélité, la bonne prédisposition au travail et à l'entreprise, et en résultante, à une meilleure performance, qu'elle soit quantifiée ou qualitative, notamment par le biais de comportements citoyens. L'engagement organisationnel reste donc sur l'agenda des responsables RH en dépit d'un flou sur ce qu'il est et sur les outils qui pourraient le développer. La notion d'engagement reste à ce jour « peu maniable pour un employeur » ... (Biétry, 2012).

Les causes (ou antécédents) conditionnant l'engagement organisationnel sont principalement les suivantes (*Figure 1*) :

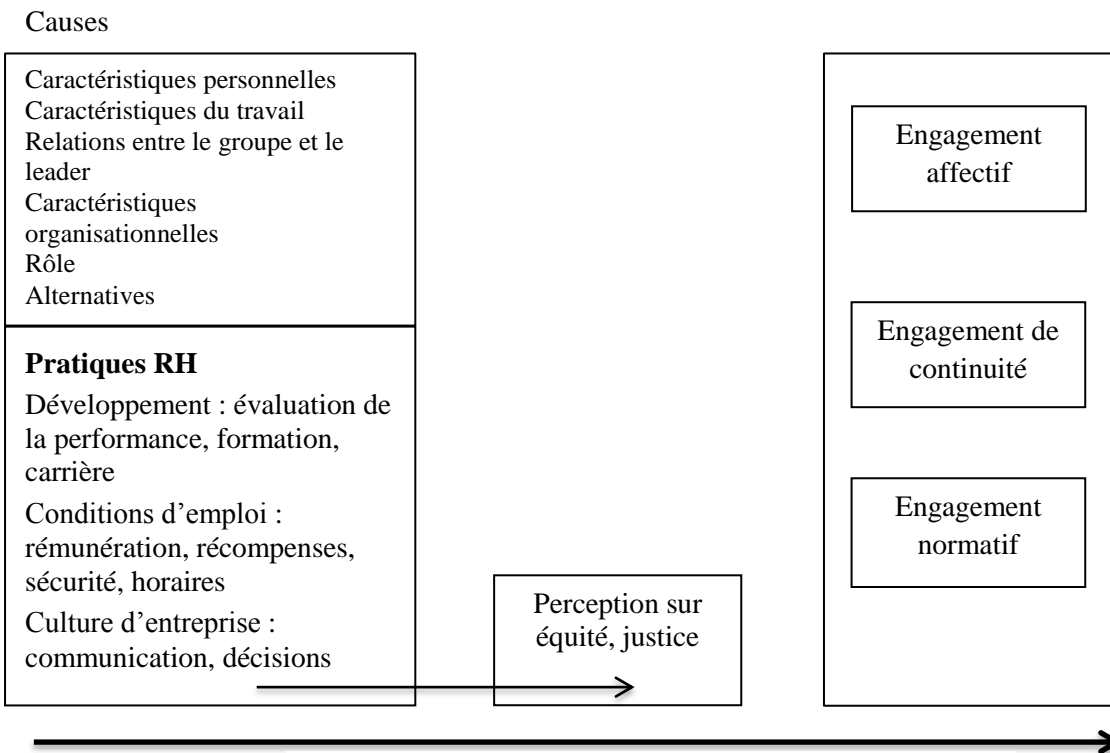


Figure 1 : Causes de l'engagement organisationnel

1.1 Les pratiques RH comme antécédents de l'engagement

Les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations entre le groupe et le leader, les caractéristiques organisationnelles et le rôle de l'individu sont généralement considérés comme les antécédents de l'engagement (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982). Les paris que les individus font sur les alternatives à leur situation permettent aussi d'expliquer l'engagement (Becker, 1960).

L'effet des pratiques RH a été étudié sur l'engagement en général et sur les 3 types d'engagement de Meyer et Allen. Les pratiques déterminantes sont essentiellement la gestion de la performance, la formation et le développement, la carrière et la mobilité, et les conditions d'emploi, dont la rémunération. Seules certaines pratiques (performance, développement, carrière) ont été étudiées vis-à-vis des 3 types d'engagement de Meyer et Allen.

Gestion de la performance : les évaluations et la reconnaissance donnée dans le processus gestion de la performance ont un lien avec l'engagement (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989 ; Ogilvie, 1986 ; Chew & Chan, 2008). La gestion de la performance est par ailleurs liée positivement à l'engagement affectif et négativement à l'engagement de continuité (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989).

La formation et le développement : sont liés à l'engagement (Harel & Tzafir, 1999; Luthans, Avey, & Patera, 2008; Meyer & Smith, 2000), notamment les projets stimulants (Chew & Chan, 2008) et le coaching (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b), en particulier le coaching provenant du leader (Lyons & Schneider, 2009). Le feedback positif est aussi lié à l'engagement (Schaufeli & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a). La formation et le développement ont par ailleurs un lien avec les 3 types d'engagement. Meyer et Smith (2000) ont effet montré que les possibilités de formation sont perçues soit comme un soutien de la part de l'organisation, soutien qui crée l'engagement affectif, ou comme un avantage pour lequel il faut donner une réciprocité (engagement normatif) ou encore comme un investissement qu'il serait coûteux d'abandonner (engagement de continuité). D'autres recherches ont montré un lien entre les pratiques de développement et l'engagement affectif (Bal, Kooij, & De Jong, 2013), en particulier le tutorat (Payne & Huffman, 2005). D'autres encore ont montré que les pratiques RH de développement (formation, enrichissement des tâches) favorisent l'engagement affectif, au détriment d'une relation instrumentale (Bal et al., 2013).

La carrière et la mobilité : ont un effet sur l'engagement (Chang, 1999; Gaertner & Nollen, 1989; Paul & Anantharaman, 2004), notamment sur l'engagement de continuité (Meyer et al., 1989).

Les conditions d'emploi : sont aussi liées à l'engagement (Powell & Meyer, 2004), en particulier la rémunération globale et le fonds de pension (Luchak & Gellatly, 2001; Mottaz, 1988; Paul & Anantharaman, 2004; Pfeffer, 1998; Weitzman & Kruse, 1990) et les récompenses (Mottaz, 1988; Mowday, Porter & Steers, 1982; Pfeffer, 1998; Weitzman & Kruse, 1990). La recherche a aussi montré que les horaires flexibles (Scandura & Lankau, 1997) et la sécurité (Gaertner & Nollen, 1989) ont un effet positif sur l'engagement.

Les autres pratiques RH : la communication est liée à l'engagement (Gumming, 1992; Rodger, 1995), notamment le partage des informations (Lawler, 1986). La culture organisationnelle aurait aussi un effet (Lok, Westwood, & Crawford, 2005) ainsi que la participation aux décisions (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

D'autres recherches ont montré que ce ne sont pas uniquement les pratiques RH qui seraient déterminantes pour l'engagement mais la perception que les individus ont d'elles (Ansari, 2011; Kinicki, Carson, & Boulander, 1992; Koys, 1989; Maslach & Leiter, 2008), notamment la confiance (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005; Macey & Schneider, 2008; Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). La perception de l'équité, de l'engagement de l'organisation envers des pratiques qui sont bénéfiques aux employés, et la perception de la conformité aux lois sont importants pour créer l'engagement (Koys, 1991; Simard, Doucet, & Bernard, 2005). La perception sur le climat organisationnel compte également (Glisson & James, 2002; Patterson, Warr, & West, 2004). La perception de l'équité ou de la justice organisationnelle modère la relation entre pratiques RH et l'engagement. Ainsi il ne s'agit pas seulement d'offrir de bonnes pratiques RH mais aussi de s'assurer qu'elles sont bien perçues.

Les pratiques RH n'existent que par ceux et celles qui les utilisent. Leur effet sur l'engagement dépend ainsi notamment du style de leadership (Doucet, Simard, & Tremblay, 2007).

2. La recherche

2.1 Méthodologie

Parmi les missions définies par la Loi suisse sur les Hautes Ecoles Spécialisées figurent en particulier les mandats de consultance ou prestations à des tiers ainsi que les activités de recherche appliquée et de développement (Ra&D). Si nous avons mené jusqu'ici des activités dans ces deux domaines séparément, nous sommes heureux d'avoir pu joindre les deux à l'occasion d'un mandat auquel ont été ajoutées des préoccupations de recherche. Le présent article est un exemple de fertilisation croisée entre pratique et recherche.

En l'occurrence, une administration publique a souhaité mieux connaître les attentes du personnel en matière de gestion des ressources humaines. Nous avons voulu voir s'il y avait un lien entre pratiques RH et engagement organisationnel. A cet effet, il a été proposé au mandant d'intégrer au questionnaire des questions de recherche portant sur l'engagement organisationnel.

L'enquête repose sur un questionnaire visant à évaluer l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines. Le questionnaire est structuré par processus RH selon le concept intégré de gestion des ressources humaines d'Emery et Gonin¹ (2009). Il contient des questions tant sur la présence ou l'absence de pratiques RH que sur la satisfaction des personnes à leur sujet. A cela s'ajoutent des questions sur l'engagement organisationnel essentiellement basées sur les travaux de Meyer & Allen (1991). Six items mesurent l'engagement affectif (ex : « Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'administration de ... »), six autres, l'engagement de continuité (ex : « Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter l'administration de ... ») et les six derniers, l'engagement normatif (ex : « Je ne ressens pas le droit de quitter l'administration de ... actuellement, même si cela était à mon avantage »). Les réponses aux 18 questions sur l'engagement organisationnel sont mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq degrés.² En tout, le questionnaire contient 17 rubriques et 150 questions.

¹ Notamment : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, embauche, management des prestations professionnelles, développement des compétences, évolution professionnelle, stratégie de rémunération globale.

² Une analyse factorielle en composante principale effectuée sur nos données pour les 18 items a confirmé les trois facteurs mentionnés par Meyer et Allen (1991).

Le questionnaire a obtenu un taux de réponse de 41% sur une population de 397 personnes, ce qui, au vu du temps requis pour le remplir (1 heure environ) est élevé. L'échantillon comprend les mêmes caractéristiques de la population totale (notamment, répartition des âges et proportion hommes-femmes), ce qui permet de généraliser les résultats à l'ensemble de l'organisation.

2.2 Résultats

Dans l'ensemble, 35 indicateurs liés à des pratiques RH sur un total de 150 ont un effet significatif sur l'engagement (*Tableau 1*).

Tableau 1 – Corrélations entre les indicateurs de pratiques RH et l'engagement organisationnel

Corrélations des indicateurs de pratiques RH avec l'engagement de continuité	
Lors de l'entretien d'évaluation peut-on dire que l'entier de vos prestations a été pris en considération ?	-.190
Etes-vous satisfait de la procédure des entretiens d'appréciation ?	-.175
Etes-vous satisfait de la place/ du milieu de travail (cadre général, bruit, température,...) ?	.169
La procédure des entretiens d'engagement était bien préparée	-.157
Corrélations des indicateurs de pratiques RH avec l'engagement normatif	
Etes-vous satisfait de la manière dont les conflits sont gérés dans votre service ?	.349
Satisfait-e du climat de travail (ambiance) dans votre service/entité	.269
Juge le mode de rémunération indirecte (indemnité, prime,...) plutôt supérieur que dans les autres organisations	.262
Juge que l'attribution des responsabilités/tâches est claire	.255
Avez-vous l'impression d'être entendu en cas de conflit ?	.252
Avez-vous l'impression d'être informé des enjeux de la direction ?	.229
Les tâches/responsabilités sont-elles réparties équitablement ?	.226
La direction tient compte de l'avis des collaborateur-trice-s	.225
Lors de l'introduction à votre nouveau poste, vous êtes-vous senti bien accueilli ?	.220
Les possibilités de mobilité professionnelle dans votre organisation sont importantes	.219
Les relations avec votre supérieur sont-elles bonnes ?	.214
L'introduction à votre nouveau poste était-il bien planifié ?	.213
Les intérêts des collaborateur-trice-s sont bien représentés auprès de la direction	.212
Etes-vous satisfait de l'autonomie dont vous disposez dans vos activités ?	.192
Comment trouvez-vous l'ambiance de travail en général dans votre organisation ?	.185
Etes-vous satisfait des modes de rémunération indirectes ?	.182
Vous est-il arrivé d'avoir un surplus important de travail suite au départ d'un-e collègue ?	-.180
Les relations au sein de votre service entre collègues sont-elles bonnes ?	.179
Trouvez-vous des sources de satisfaction et de motivation dans votre travail ?	.175
Etes-vous satisfait de la place/du milieu de travail (cadre général, bruit, température,...)	.174

Tableau 1 – Corrélations entre les indicateurs de pratiques RH et l’engagement organisationnel (suite)

Corrélations des indicateurs de pratiques RH avec l’engagement normatif	
Votre chef-fe direct-e témoigne-t-il/elle de la reconnaissance pour votre travail ?	.167
Les relations que vous entretenez avec les membres de votre équipe sont-elles bonnes ?	.161
Etes-vous satisfait-e des canaux de communication utilisés avec votre/vos supérieur-e-s (mail, réunion,) ?	.156
Corrélations des indicateurs de pratiques RH avec l’engagement affectif	
Avez-vous l’impression d’être informé des enjeux de la direction ?	.261
Comment trouvez-vous l’ambiance de travail en général dans votre organisation ?	.229
Les intérêts des collaborateur-trice-s sont bien représentés auprès de la direction	.225
Etes-vous satisfait de l’autonomie dont vous disposez dans vos activités ?	.208
Trouvez-vous des sources de satisfaction et de motivation dans votre travail ?	.190
Communiquez-vous facilement des informations ou des suggestions à votre/vos supérieur-e-s ?	.176
Globalement votre charge de travail est-elle élevée ?	.168
Au sein de votre service/entité, l’attribution des tâches/responsabilités est-elle claire ?	.158

Note : Toutes les corrélations présentes dans ce tableau sont significatives à $p < .05$

Il y a plus de pratiques RH qui ont une influence sur l’engagement normatif (23) que sur les deux autres types d’engagement (4 pour l’engagement de continuité et 8 pour l’engagement affectif). Ceci signifie que le levier d’action RH se situe plus au niveau du sentiment de réciprocité que l’individu développe avec l’organisation qu’à celui de l’affectif ou de la continuité.

La synthèse du *Tableau 1* permet de voir les principaux leviers d’actions RH sur l’engagement (*Tableau 2*). Nous notons que les leviers d’action RH sur l’engagement de continuité sont, selon notre recherche, une mauvaise évaluation de la performance (relation négative avec la question : «Lors de l’entretien d’évaluation, peut-on dire que l’entier de vos prestations a été pris en considération ? »), la qualité de la place de travail (« Etes-vous satisfait de la place/du milieu de travail (cadre général, bruit, température,..) ? ») et un mauvais entretien de recrutement (relation négative avec la question : « La procédure des entretiens d’engagement était-elle bien préparée ? »). Ces résultats sont surprenants car ils signifient que ceux et celles qui ont un avis négatif sur la gestion de la performance et l’entretien d’engagement sont ceux qui ont un engagement de continuité élevé.

Tableau 2 - Principaux leviers d’actions RH sur l’engagement

Type d’engagement	Principaux leviers d’action RH		
Engagement de continuité	Mauvaise gestion de la performance	Place de travail	Mauvais recrutement
Engagement normatif	Relations au travail	Rémunération indirecte	Responsabilités / tâches
Engagement affectif	Communication verticale	Relations au travail	Autonomie

3. Discussion

Par rapport à la recherche existante, notre étude apporte de nouveaux constats. Tout d'abord, nous identifions les relations au travail comme déterminantes pour l'engagement organisationnel et notamment, pour l'engagement normatif et affectif. Pour les employés d'une administration publique, une bonne ambiance de travail crée le devoir et l'envie de rester. L'ambiance au travail étant une résultante et non pas une pratique RH en tant que telle, notre étude ne permet pas d'identifier des outils RH concrets, si ce n'est que nous pouvons conseiller aux entreprises de promouvoir une culture du dialogue et de gérer les dysfonctionnements relationnels dans les équipes.

Selon nos résultats, l'engagement organisationnel dépendrait également d'une bonne communication entre le haut et le bas de la hiérarchie. Le partage des informations compte (Gumming, 1992; Lawler, 1986; Rodger, 1995), surtout dans les rapports verticaux. Ce constat est lié au premier dans la mesure où une bonne communication favorise de bonnes relations au travail. Les employeurs devraient donc être attentifs sur ce point également.

Notre étude montre que les pratiques de recrutement sont négativement liées à l'engagement de continuité. Cet élément qui, à notre connaissance, n'a pas été relevé dans les recherches précédentes, suggère que ceux et celles qui pensent avoir été mal recrutés restent dans l'entreprise de façon calculée, par manque de choix ou par frustration (« j'ai été mal recruté, je suis mal placé, je ne suis pas utilisé correctement »). Par contre, les bonnes pratiques de recrutement ne sont pas liées à l'engagement affectif ou normatif dans notre étude, ce qui est surprenant car on pourrait s'attendre à ce qu'un bon recrutement soit source d'engagement au travail. On peut alors se poser la question suivante : les personnes interrogées dans notre étude ont-elles vraiment été mal recrutées ? Sans pouvoir tirer de conclusions définitives à ce sujet, nous nous limiterons à noter que le bon recrutement n'est pas une pratique significative pour l'engagement alors que le mauvais recrutement en est une.

Les conditions de travail (et non pas d'emploi, comme la rémunération par exemple) sont un autre élément nouveau. Notre étude montre que la clarté dans les responsabilités et les tâches est liée à l'engagement normatif, et que l'autonomie est liée à l'engagement affectif. Ainsi, un cahier des charges clairement défini et une bonne marge de manœuvre favorisent l'engagement normatif et affectif. Les responsables RH devraient donc porter une attention particulière à la description des postes et à la définition des objectifs tout en laissant une bonne marge de manœuvre aux titulaires.

Sous d'autres aspects, nos résultats confirment ceux des recherches précédentes. Nous trouvons également une relation négative entre gestion de la performance et engagement de continuité. Ainsi, ceux et celles qui pensent être mal gérés témoignent d'un engagement calculé élevé (« je reste car je n'ai pas le choix ou car c'est moins bien ailleurs »). Une mauvaise gestion de la performance amènerait ainsi à un engagement de continuité. Tout comme le recrutement, un processus mal perçu est lié à l'engagement. Ce rapport confirme les résultats de Meyer et ses collègues (1989) selon lesquels il en coûterait davantage à ceux et celles qui s'estiment moins performants de quitter l'organisation. Ainsi, les employés frustrés (« on ne gère pas ma performance correctement ») sont ceux qui restent par calcul (« il n'y a pas mieux ailleurs », « je n'ai pas le choix »). Ces résultats laissent à penser que la frustration relative à l'emploi conduit à l'engagement de continuité. Dans le service public, il serait ainsi possible de rester employé alors même que la performance est moindre ou en tout cas, mal appréciée. Le lien entre gestion de la performance et engagement s'expliquerait par un

sentiment de frustration, et par la sécurité de l'emploi malgré la faible ou moindre performance, une situation qui s'avèrerait moins probable dans le secteur privé.

Nous n'avons pas trouvé de lien entre bonne gestion de la performance et engagement affectif, contrairement à d'autres auteurs (Meyer et al., 1989) ou avec l'engagement en général (Chew & Chan, 2008; Ogilvie, 1986). Ceci signifie que le processus doit être mal perçu auprès de la population que nous avons étudiée, soit par ce qu'il n'a pas de conséquences (pas de récompenses ni de sanctions claires), soit parce qu'il n'est pas suivi ou bien géré. Dans la fonction publique, la gestion de la performance est peut-être moins bien perçue que dans le secteur privé, où tant les récompenses (bonus) que les sanctions (licenciements) sont plus directement liés au processus. Ainsi, les pratiques RH ont des effets différents en fonction du milieu professionnel.

Notre étude n'identifie pas non plus de pratiques liées au développement et la formation alors que la recherche a soulevé plusieurs éléments dans ce domaine (tutorat, projets stimulants, coaching, pratique de développement en général). Cette différence provient peut-être du fait que, pour la population que nous avons interrogée, la formation ou les programmes de développement sont soit non disponibles, soit non assortis d'un réel impact sur la carrière ou le travail. Les possibilités de développement étant peut-être moindres que dans le secteur privé, elles n'apparaissent pas dans nos réponses. Le milieu professionnel semble, là encore, influencer les effets des pratiques RH sur l'engagement.

Dans la même veine, notre étude ne trouve pas de liens entre la carrière et la mobilité, d'une part, et l'engagement, de l'autre, contrairement aux études précédentes (Chang, 1999; Gaertner & Nollen, 1989; Meyer et al., 1989; Paul & Anantharaman, 2004). Ces facteurs ne sont pas déterminants dans la mesure où les possibilités de carrière sont faibles dans l'administration publique de taille moyenne que nous avons étudiée.

Nos résultats ont identifié la rémunération indirecte comme étant déterminante, mais pas le salaire (Meyer & Smith, 2000; Ward & Davis, 1995). Là encore, les effets des pratiques RH varient selon le milieu professionnel. Dans un pays où les conditions de vie sont relativement bonnes et dans une administration publique où l'emploi est relativement assuré, le salaire, jugé suffisant ou équitable, n'apparaît pas comme déterminant. Seuls les avantages indirects, comme les primes ou indemnités sont mis en avant pour l'engagement organisationnel.

Nos résultats indiquent que l'engagement normatif est surtout dû aux relations sociales, à la rémunération indirecte et la gestion des tâches/responsabilités. Le sentiment de réciprocité viendrait donc avant tout d'une bonne ambiance de travail, des indemnités et primes diverses et de la charge de travail. Pour créer le « devoir moral de rester » les organisations devraient donc se concentrer sur les bonnes relations, les primes et autres avantages indirects, et bien gérer le travail des personnes (éviter la surcharge, donner des objectifs clairs, bien répartir les tâches entre les personnes). Là aussi, nos résultats diffèrent des travaux de Meyer et Smith selon lesquels il y a un lien entre engagement normatif et la formation et le développement (Meyer & Smith, 2000)

L'engagement affectif est quant à lui lié aux relations sociales - entretenues par une bonne communication verticale - et à l'autonomie. Ces résultats sont là encore différents des autres recherches selon lesquelles l'engagement affectif est dû à la gestion de la performance (Meyer et al., 1989) ou aux activités de développement (Bal et al., 2013; Meyer & Smith, 2000; Payne & Huffman, 2005) ou la carrière (Meyer et al., 1989). Il est probable que la carrière et les possibilités de développement soient faibles dans l'organisation que nous avons étudiée et que, en conséquence, ces pratiques RH n'entrent pas en considération dans l'engagement affectif.

L'engagement de continuité est selon notre étude principalement dû à un mauvais recrutement et une mauvaise gestion de la performance ainsi qu'à une bonne place de travail. Mis à part la gestion de la performance, nos résultats diffèrent des travaux de Meyer et ses collègues (1989, 2000) selon lesquels il y a un lien avec la formation et le développement et un lien négatif avec la carrière. Là encore, on peut en conclure que les pratiques RH n'ont pas les mêmes effets partout.

La différence de nos résultats avec ceux des autres recherches suggère que les effets des pratiques RH sur l'engagement peuvent varier d'un milieu professionnel à l'autre et en fonction de la perception que les employés ont d'elles (Koys, 1991). Ainsi, à chaque entreprise correspond une « grappe » de pratiques RH pour un effet combiné (Becker & Huselid, 2006; MacDuffie, 1995).

Le type d'engagement le plus souhaitable est sans doute l'engagement affectif vu qu'il se réfère à l'envie de rester, et non pas à l'obligation ou le devoir. En ce sens, il est conseillé aux organisations de se concentrer sur les bonnes relations sociales (la gestion des conflits, l'ambiance), la communication verticale (informer des enjeux de la direction, représenter les intérêts des collaborateurs) et l'autonomie. La gestion de la charge de travail semble aussi, dans une moindre mesure, déterminante dans l'engagement affectif. Pour ce qui est du devoir de réciprocité, les organisations devraient se concentrer sur les bonnes relations sociales, donner des primes et avantages indirects intéressants, et bien gérer la charge de travail des individus (éviter la surcharge, être clair sur les objectifs, être équitable dans la distribution des tâches). D'autres pratiques RH comme l'accueil, la mobilité ou l'autonomie sont aussi, dans une moindre mesure, significatives. Pour assurer l'obligation de rester (engagement de continuité), les organisations devraient (ironiquement) avoir un mauvais processus de gestion de la performance et du recrutement, et une place de travail décente (bruits, température).

3.1. Limites de l'approche

Notre étude empirique utilise les échelles de Meyer et Allen, critiquées pour plusieurs raisons que nous avons citées en début d'article. Il est ainsi possible que les réponses que nous avons obtenues ne soient pas représentatives des conditions et pratiques d'emploi actuelles, notamment en ce qui concerne la mobilité professionnelle. Par ailleurs, l'enquête a été menée auprès d'une seule administration publique en Suisse. Nos conclusions ne s'appliquent donc pas forcément à tout le service public, étant donné que l'engagement dépend de la perception et du milieu professionnel, notamment la culture de l'institution étudiée et la qualité du management. Par ailleurs, nous n'avons pas pu étudier en détail les données personnelles des répondants, ce qui aurait peut-être permis d'identifier des différences entre âges, sexes, formations ou nationalités par exemple.

Nous avons fait une synthèse des pratiques significatives listées dans nos résultats premiers (*Tableau 2*). Cette synthèse suit la logique des auteurs mais pourrait être discutée. Par ailleurs, nous n'avons cité que les 3 principaux domaines de pratiques RH ayant un effet sur l'engagement, mais d'autres, comme la mobilité ou l'accueil sont aussi significatifs. Nos résultats ne sont donc pas exhaustifs.

Finalement, notre but était de présenter une première approche au sujet des pratiques RH et l'engagement organisationnel dans une organisation du secteur public. Une revue plus approfondie de la littérature aurait permis de mieux comparer nos résultats avec la recherche, certainement plus étoffée que ce que nous avons pu montrer dans le temps et les moyens qui nous étaient donnés.

Conclusion

L'effet des pratiques RH sur l'engagement diffère selon les milieux professionnels étudiés. Notre étude empirique auprès d'une administration publique de taille moyenne montre que les pratiques RH qui ont un effet sur l'engagement de continuité, normatif ou affectif ne sont pas les mêmes que celles des autres recherches ayant étudié soit des populations universitaires ou réparties entre un ou plusieurs secteurs économiques. L'effet des pratiques RH sur l'engagement semble donc lié au milieu professionnel, à sa culture, ses valeurs. Une « grappe » de pratiques RH s'impose à chaque organisation.

L'engagement affectif, le plus souhaitable a priori car il correspond à l'envie de rester, est dû à la bonne ambiance au travail, à la communication verticale et à l'autonomie au travail. Il semblerait utile que les responsables RH des administrations publiques, similaires à celle que nous avons étudiée, se focalisent sur ces domaines pour avoir un personnel engagé. Notamment, la résolution des conflits et le partage des informations entre le bas et le haut de la hiérarchie semblent être des pistes utiles.

Sur base de nos résultats et réflexions, nous proposons le modèle d'hypothèses ci-dessous (Figure 2).

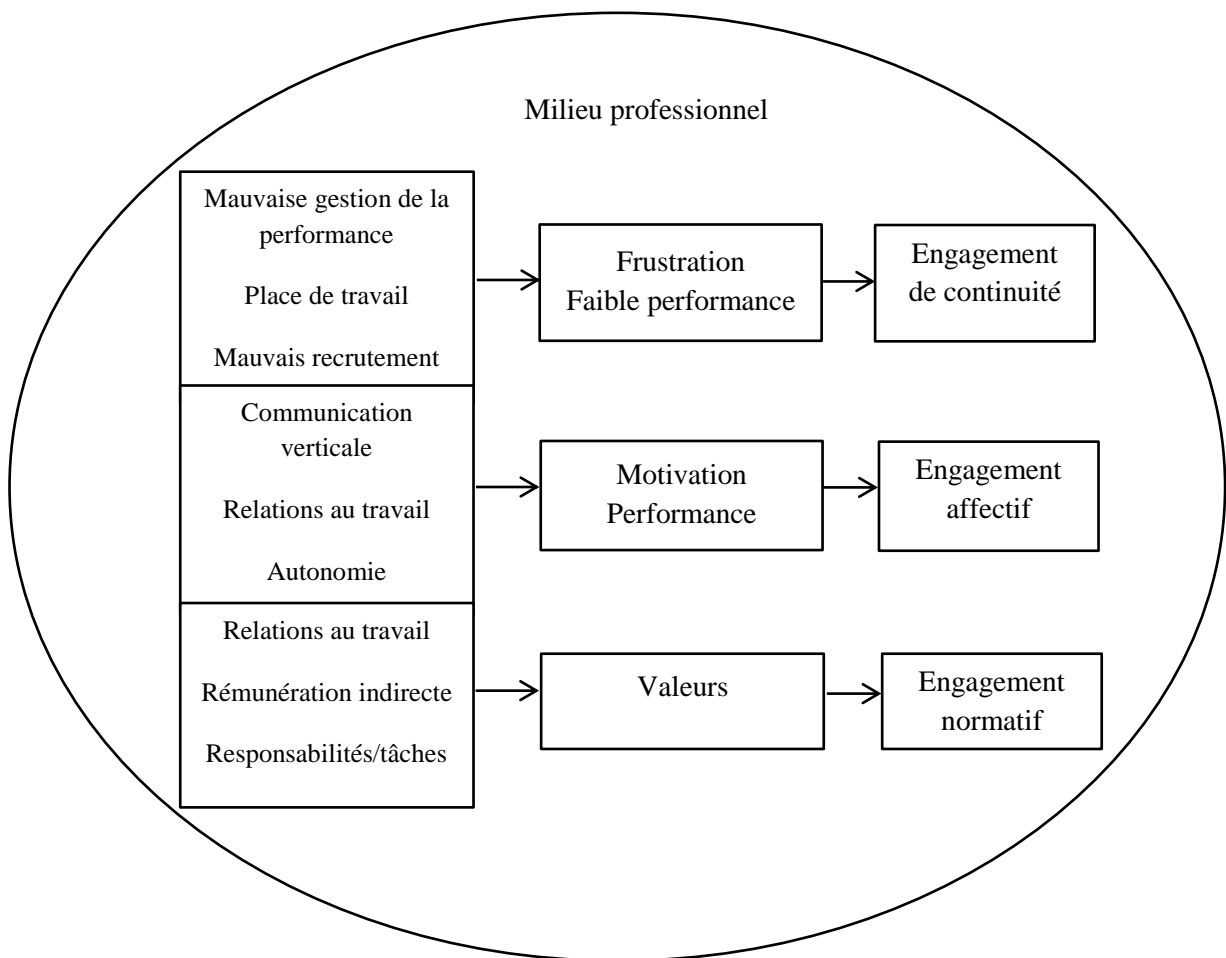


Figure 2 : Liens entre pratiques RH et types d'engagement

Nos résultats indiquent que l'effet des pratiques RH sur l'engagement de continuité serait lié à la frustration au travail et à la faible performance.

L'engagement affectif correspond à l'envie de rester de par un épanouissement professionnel. Nous pouvons supposer qu'il devrait avoir un lien avec la motivation et la performance.

L'engagement normatif est un devoir de réciprocité. Nous pouvons supposer qu'il devrait ainsi être lié aux valeurs des individus mais aussi à celles de leur milieu professionnel.

Sur base de ces réflexions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- La frustration et la faible performance modèrent la relation entre pratiques RH et l'engagement de continuité.
- La motivation et la performance modèrent la relation entre pratiques RH et l'engagement affectif.
- Les valeurs des individus et celles de leur milieu professionnel modèrent la relation entre pratiques RH et l'engagement normatif.
- Les liens entre pratiques RH et l'engagement dépendent du milieu professionnel

Le modèle d'hypothèses ci-dessus ouvre le chemin pour de nouvelles recherches. Nous espérons qu'il invitera à approfondir la connaissance sur les effets des pratiques RH sur l'engagement organisationnel.

Bibliographie

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Ansari, N. G. (2011). Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization. *South Asian Journal of Management*, 18(3), 122-149.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC-strategies. *Journal of Management Studies*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.
- Biétry, F. (2012). *L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?* Paper presented at the Congrès de l'AGRH.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52, 1257-1127.
- Charles-Pauvert, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?* Paper presented at the Congrès de l'AGRH, Nancy.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2007). *Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés.* Paper presented at the ASAC.
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* (3 ed.). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- 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.

- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Gumming, C. M. (1992). Team Players vs. Hired Guns: Leveraging a Competitive Advantage. *Compensation & Benefits Management*, 8(4), 28-33.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199.
- Harley, B. (2002). Employee Responses to High Performance Work System Practices: An Analysis of the AWIRS95 Data. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 418-434.
- Kinicki, A. J., Carson, K. P., & Boulander, G. W. (1992). Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes. *Group & Organization Management*, 17(2), 135-152.
- 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.
- Koys, D. J. (1989). Human Resource Management and a Culture of Respect: Effects on Employees' Organizational Commitment. *Employees Responsibility and Rights Journal*, 1, 57-67.
- Koys, D. J. (1991). Fairness, Legal Compliance and Organizational Commitment. *Employees Responsibility and Rights Journal*, 4, 283-291.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2001). What kind of commitment does a final-earnings pension plan elicit. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 56, 394-417.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and labor relations review*, 197-221.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*: Wiley-Blackwell.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-171.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*(4), 638.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment And Job Performance: It's The Nat. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152-152.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 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, 61*(1), 20-52.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations, 41*(6), 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Vol. 153): Academic press New York.
- Mowday, R. T., Porter, R. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover*. New York: Academic Press
- Neveu, J.-P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Management, 11*(4), 335-359.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193-216.
- Paul, A., & Anantharaman, R. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly, 15*(1), 77-88.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy of Management Journal, 48*(1), 158-168.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*: Harvard Business Press.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 157-177.

- Rodger, E. S. (1995). The New Employer-Employee Relationship. *Human Resources Professional*, 8(1), 16-20.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135-177.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.
- Solinger, O. N., Olffen, W. v., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70.
- Vandenbergh, C., Landry, G., & Panaccio, A. (2009). L'engagement organisationnel. *Comportements organisationnels*, 3, 207-228.
- Ward, E. A., & Davis, E. (1995). The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment. *Compensation & Benefits Management*, 11, 35-40.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Weitzman, M., & Kruse, D. (1990). Profit sharing and productivity. *1990*, 95-142.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.