HAL
open science

La construction d'un baromètre pour mesurer la performance RH en milieu public : une application au contexte local

Alexandra Simon, Amar Fall, David Carassus

To cite this version:

Alexandra Simon, Amar Fall, David Carassus. La construction d'un baromètre pour mesurer la performance RH en milieu public : une application au contexte local. Gestion et management public [2012-..], 2015, 3 (3), pp.5-31. hal-02152508

HAL Id: hal-02152508

https://univ-pau.hal.science/hal-02152508v1

Submitted on 9 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : une application dans le contexte local

Alexandra SIMON[1], Amar FALL[2], David CARASSUS[3]

Résumé

Cette recherche présente le concept de « Performance RH » au sein du contexte public local. La performance RH, mesurée par un baromètre composé d'échelles de mesure de huit attitudes au travail et perceptions de l'organisation, vise à approfondir la réflexion sur les pratiques organisationnelles et attitudes individuelles influençant la performance organisationnelle. Une méthodologie quantitative par équations structurelles, auprès de deux échantillons, permet d'affirmer que le concept de Performance RH est tridimensionnel : une dimension organisationnelle, une dimension individuelle et une dimension d'adéquation individu-environnement. Le concept de Performance RH, ainsi spécifié, permet aux collectivités, en opérationnalisant le baromètre, d'orienter leur réflexion sur des points de tension précis et d'envisager des actions correctrices, incitant des attitudes positives de la part des agents territoriaux. Des apports théoriques sont aussi dégagés en montrant la pertinence du concept de Performance RH en contexte public local.

Mots clés :

Performance RH ; Attitudes au travail ; Baromètre ; Collectivités territoriales ; Perceptions de l'organisation.

[1] Docteure en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour/IAE – CREG, Chaire OPTIMA, alexandra.simon@univ-pau.fr

[2] Maitre de conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour/IAE – CREG, Chaire OPTIMA, amar.fall@univ-pau.fr

[3] Professeur des universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour/IAE – CREG, Directeur de la Chaire OPTIMA, david.carassus@univ-pau.fr

The construction of a barometer for measuring the "HR performance" in public environment: an application in the local context

Abstract This research introduces the concept of « HR Performance » in public local administrations. HR Performance, measured by eight attitudinal scales, aims to offer « food for thought » to practitioners about the organizational procedures and individual attitudes which influence organizational performance. Structural equation modelling (SEM) is used with two samples of public local organizations and demonstrates that HR Performance is a three-dimensional concept composed by : an organizational dimension, an individual dimension and a person-environment fit dimension. This concept measured by its scale seeks to enhance organizational procedures by using corrective actions that stimulate positive attitudes from public workers. Theoretical contributions are also emphazised showing the relevance of HR Performance for public organizations.

Key-words: HR Performance ; Work related attitudes ; HR Performance Scale ; Public local organizations ; Organization's perceptions.

Introduction

Les collectivités territoriales évoluent dans un environnement de plus en plus contraint, où les ressources humaines et leur gestion sont envisagées comme des leviers d'action sur la performance organisationnelle. Dans ce contexte, de nombreuses propositions cherchent à lier performance et capital humain, sans toutefois s'accorder sur des clarifications conceptuelles et opérationnelles. La présente recherche souhaite ainsi caractériser et opérationnaliser le concept de « Performance RH » (Paauwe, 2004 ; Paauwe & Richardson, 1997, Sangers &

Paauwe, 1996) en montrant ses intérêts managériaux pour le pilotage des ressources humaines des collectivités territoriales. L'enjeu est ainsi de permettre aux collectivités une action réflexive ciblée sur certains fonctionnements organisationnels, favorisant les perceptions et les attitudes positives des agents territoriaux, composant la Performance RH. La problématique de cette recherche est ainsi la suivante : quelle est la caractérisation du concept de Performance RH dans le champ public local et quels apports managériaux et théoriques (théoriques et managériaux) dégage t-elle lors de sa mesure au sein des collectivités territoriales ?

Dans cette étude, nous souhaitons, par conséquent, mobiliser, décrire puis mesurer le concept de « Performance RH » (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Sangers & Paauwe, 1996 ; Beer & al. 1984 ; Wright & Gardner, 2001 ; Guest, 1997 ; Paauwe, 2004 ; Paauwe & Richardson, 1997), appréhendé comme une composante de la performance de l'organisation publique locale (Carassus et al. 2011). Ce concept global de « Performance RH », initié au sein d'un courant de littérature anglo-saxon, est en fait constitué d'un ensemble d'attitudes du personnel d'une organisation en réponse aux stimulis organisationnels de celle-ci (procédures internes, pratiques de management, pratiques de GRH, etc.). Des recherches antérieures (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Sangers & Paauwe, 1996 ; Beer& al. 1984 ; Wright & Gardner, 2001 ; Guest, 1997 ; Paauwe, 2004 ; Paauwe & Richardson 1997 ; McAllister, 1995 ; Vandenabeele, 2009 ; Leiseink & Steijn, 2009 ; Paillé, 2007, 2008) ont montré, en plus d'entretenir des liens positifs entre eux (elles), que chacune de ces attitudes exerce une influence significative et positive sur la performance de l'organisation.

Afin d'opérationnaliser le concept de « Performance RH » et d'en extraire un outil de pilotage des RH à destination des praticiens des collectivités territoriales, une étude quantitative a été menée pour caractériser ce concept. En effet, en construisant une échelle de mesure de cette « Performance RH », issue d'items déjà validés au sein de recherches antérieures, nous proposons un baromètre, en tant que dispositif de mesure. Les finalités de ce baromètre sont, d'une part, de fournir aux collectivités des informations détaillées sur l'opinion et le ressenti des agents vis-à-vis, non seulement, de leur environnement et activité de travail, mais aussi, de manière plus générale, du fonctionnement de l'organisation. D'autre part, ce baromètre a aussi l'ambition de repérer les points de tension, pour devenir un outil de pilotage des RH et de l'organisation, en permettant d'envisager des actions correctrices ciblées.

L'intérêt de cette recherche est ainsi double. Tout d'abord, nous souhaitons apporter un éclairage conceptuel et théorique sur le construit de Performance RH et en montrer sa pertinence dans le milieu public local. Ensuite, le baromètre, qui opérationnalise le concept de Performance RH, vise à fournir des éléments de pilotage des RH, et plus largement de réflexion autour des pratiques organisationnelles.

Dans ce cadre, une première partie de notre étude est consacrée à présenter théoriquement la Performance RH et ses onze composantes latentes. A l'issue de cette partie, nous formulons deux propositions guidant les analyses quantitatives. Dans une seconde partie, nous présentons la méthodologie quantitative par équations structurelles de l'étude, ainsi que nos échantillons, puis le choix des échelles de mesure retenues pour les variables latentes composant la Performance RH. Une troisième partie présente, elle, les analyses réalisées sur les données récoltées (collectées) au sein de nos deux échantillons grâce au baromètre. Nous répondons ainsi à notre problématique et nos propositions quant aux résultats obtenus, puis nous les discutons pour mettre en valeur les apports théoriques et managériaux dégagés.

1. Présentation théorique de la performance RH et de ses composantes : d'un concept multidimensionnel à un concept tridimensionnel

Cette partie théorique est consacrée à présenter le concept de Performance RH, ainsi que ses différentes composantes latentes que nous avons retenues pour constituer notre baromètre. Ainsi, nous envisageons la « Performance RH » comme un construit représentant une modélisation d'un ensemble attitudinal des agents publics territoriaux, en réponse à des stimuli organisationnels et individuels (nature du travail, environnement de travail, gestion des ressources humaines, pratiques de communication, management, relations interpersonnelles, etc.). Nous l'analysons, d'une part, comme une composante de la performance organisationnelle de l'organisation publique locale (Carassus et al., 2011) et d'autre part, comme un élément de pilotage des attitudes au travail des agents. Elle permet plus largement une réflexion sur le fonctionnement organisationnel et son impact sur les individus. Afin de proposer un modèle global correspondant au milieu public local, les choix théoriques de cette étude ont conduit à une construction théorique de la Performance RH comprenant onze variables latentes. Chacune d'entre-elles ayant fait l'objet d'une littérature très abondante, nous n'abordons ci-après, la définition de ces concepts que de façon succincte, dans un cadre tout d'abord multidimensionnel. Ensuite, nous proposons une structure de ces différentes variables autour de trois dimensions.

1.1 D'un concept multidimensionnel…

La littérature (Wright & Gardner, 2001 ; Guest, 1997 ; Paauwe, 2004 ; Paauwe & Richardson, 1997 ; Sangers & Paauwe, 1996) fournit plusieurs composantes de la performance RH au travers d'approches différentes.

La satisfaction au travail

De façon globale, la satisfaction au travail est définie comme le résultat d'une évaluation que fait un individu sur son activité de travail et son environnement de travail (Weiss, 2002). Le niveau de satisfaction va ainsi dépendre du résultat de cette évaluation et si les caractéristiques évaluées correspondent aux attentes de l'individu (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). La satisfaction au travail porte généralement sur deux dimensions distinctes : une dimension intrinsèque (caractéristiques de l'activité de travail) et une dimension extrinsèque (caractéristiques de l'environnement de travail dans lequel s'effectue l'activité de travail).

Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Eisenberger et al. (1986, 2002) sont à l'origine du concept de soutien organisationnel perçu, opérationnalisant la perception des individus de la bienveillance de l'organisation à leur égard. Le SOP est défini comme « *la croyance d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions* » (Eisenberger et al., 1986, p.501).

La motivation au travail

Ce concept a été l'un des plus discutés au sein de la littérature managériale. Un relatif consensus a toutefois été atteint pour définir de façon générale la motivation au travail comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir (Vallerand & Thill, 1993). Roussel (1994) décrit plus précisément la motivation au travail comme « *l'effort que l'individu déploie pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par l'organisation. L'effort exprime la motivation lorsqu'il est développé volontairement en direction de l'objectif fixé* ». De nombreux courants théoriques cherchent à expliquer ce phénomène : la théorie de l'équité (Adams, 1965), la théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990), la théorie des caractéristiques du

travail (Hackman & Oldham, 1975), la théorie des attentes (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968) ou encore la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 1985, 2000).

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle (Colquitt, 2001 ; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990), quant à elle, cherche à modéliser la perception des agents sur le caractère juste ou injuste de certaines procédures organisationnelles mais aussi des rapports interpersonnels vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques. Elle est généralement appréhendée par trois dimensions : la justice distributive (perception de la justice des rétributions attribuées), la justice procédurale (perception de la justice dans les procédures déterminant les rétributions attribuées) et la justice interactionnelle, qui peut se décomposer en justice interpersonnelle (justice globale dans les rapports interpersonnels avec les supérieurs hiérarchiques) et justice informationnelle (justice dans la transmission des informations de la part du supérieur hiérarchique).

La motivation de service public

Perry & Wise (1990) sont à l'origine du concept de Motivation de service public, qu'ils définissent comme « une prédisposition individuelle à répondre aux motifs principalement ou uniquement développés dans les institutions ou organisations publiques », à savoir, travailler dans une visée de servir l'intérêt général et le bien commun. De nombreuses recherches en contexte européen ont proposé une adaptation du concept (Vandenabeele, 2008; Leisink & Steijn 2009). Plus récemment, une équipe internationale (Kim et al., 2010, 2013) met en lumière une mesure du concept, qui minimise les biais culturels, au travers de plusieurs dimensions, que sont l'attraction pour l'élaboration des politiques publiques, l'adhésion aux valeurs publiques, la compassion et enfin l'abnégation. Les agents publics, en fonction de caractéristiques intrinsèques, seraient ainsi soumis à des leviers motivationnels spécifiques.

L'implication au travail

La richesse de la littérature, concernant l'implication au travail, nous amène à ne proposer qu'une seule définition de ce concept, proposée par Lapointe (1995) : « *le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail ; la rapidité d'intervention en cas d'imprévu ; les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité ; l'intérêt porté au travail* ». D'autres définitions moins restrictives abordent l'implication au travail comme le degré d'identification d'un individu à son travail (Kanungo, 1979, 1982).

L'engagement organisationnel

Malgré la multitude d'études portant sur l'engagement organisationnel (Mowday, Steers & Porter, 1979 ; O'Reilly & Chatman, 1986), c'est le modèle développé par Allen et Meyer (1991) qui domine encore, à l'heure actuelle, les recherches théoriques mais aussi empiriques. Ces auteurs définissent l'engagement organisationnel comme la force qui lie un individu à une cible (l'organisation). Ils proposent aussi de distinguer trois dimensions au sein du concept : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif. L'engagement continu est le résultat d'un calcul portant sur le coût perçu que supporterait l'individu s'il décidait de quitter l'organisation. L'engagement affectif, quant à lui, se fonde sur l'attachement affectif de l'individu à l'organisation, où celui-ci souhaite en partager les objectifs mais aussi les valeurs. Enfin, l'engagement normatif renvoie à l'idée que l'individu se sent obligé d'être loyal envers son organisation à la suite d'un processus de socialisation où il aurait internalisé le respect de normes organisationnelles. Toutefois, pour certains auteurs (Paillé, 2002 ; Meyer & Herscovitch,

2001), cette dimension ne se distingue que très peu conceptuellement de l'engagement affectif, pouvant créer des problèmes dans sa mesure.

La citoyenneté organisationnelle

La citoyenneté organisationnelle a, quant à elle, été choisie car elle constitue un ensemble attitudinal et comportemental hors rôle prescrit au travail, mais aussi parce qu'elle favoriserait « la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff & MacKensie, 1997). D'autres chercheurs, dont Organ (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983), sont eux à l'origine de l'appellation « comportements de citoyenneté organisationnelle », qu'ils définissent comme « des conduites au travail qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel de sorte que leur omission n'implique pas de sanctions » (traduction de Paillé, 2008).

La fidélité à l'organisation

Colle (2012), dans le cadre d'une étude portant sur la GRH à la carte, la fidélité des salariés et l'auto-détermination, propose une approche particulièrement intéressante et pertinente du concept de fidélité à l'organisation. Il la définit comme suit *: « La fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes »*.

Le climat organisationnel

Le climat organisationnel (Patterson, 2005 ; Bowen & Ostroff, 2004) est généralement défini comme la perception partagée des agents sur leur organisation, ses pratiques, routines et procédures. Il se distingue du climat psychologique qui agit sur la perception et la construction cognitive individuelle des agents vis-à-vis du climat au sein de l'organisation.

La confiance organisationnelle

Mayer, Davis, and Schoorman (1995) définissent la confiance comme « *la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire* » (traduction de Guerrero & Herrbach, 2009). Trois composantes de la confiance organisationnelle sont, de façon récurrente, mises en avant dans la littérature (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Schoorman, Mayer et Davis, 2007 ; Guerrero et Herrbach, 2009 ; Whitener et al., 1998). Le niveau de confiance accordé par les individus envers leur organisation (i.e. la perception des agents du niveau de confiance qu'ils peuvent accorder à l'organisation) est ainsi dépendant de (1) la perception des compétences (traduit d'*ability*) de l'organisation dans son domaine d'activité, (2) la fiabilité/intégrité (traduit d'integrity) qui réfère à la perception du système de valeurs et d'éthique de l'organisation et (3) le degré d'attention (traduit de *benevolence*) qui traduit la perception des agents du degré avec lequel l'organisation leur veut du bien, hors motifs de performance économique. Ces trois facteurs constituent le construit de confiance organisationnelle.

Si ces différentes variables apparaissent pertinentes pour représenter la Performance RH, elles ne constituent pourtant pas un concept global. En effet, les différentes études citées utilisent un nombre souvent limité de ces concepts pour appréhender la complexité de la Performance RH. Nous dépassons ici ces limites en proposant la prise en compte de l'ensemble de ces variables en les structurant autour de trois dimensions.

1.2 … à un concept tridimensionnel

Notre étude propose en effet que la Performance RH puisse être appréhendée autour de trois dimensions, structurant

l'ensemble des variables décrites précédemment. Nous présentons ainsi la Performance RH comme un concept global composé d'une dimension organisationnelle, d'une dimension individuelle et d'une dimension à la fois organisationnelle et individuelle. Ainsi, deux types de réflexions théoriques nous ont amené à proposer les trois dimensions de la Performance RH. Premièrement, la littérature met en avant des liens récurrents, tant empiriques que théoriques, entre certaines variables latentes de notre modèle de performance RH. Ensuite, des similitudes entre la nature de certaines variables nous ont conduit à les regrouper au sein d'une même dimension.

Une dimension organisationnelle de la Performance RH

Tout d'abord, nous proposons la constitution d'un premier groupe de variables latentes qui, à notre sens, fait preuve d'une logique « organisationnelle ». En effet, la justice organisationnelle, le climat organisationnel, la confiance organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu sont, par nature, représentatives de la perception des individus sur le fonctionnement organisationnel et l'environnement de travail (pratiques de management, communication descendante, reconnaissance, confiance accordée à l'organisation, etc.). Si nous reprenons les définitions de chacun de ces concepts, nous constatons en effet des similitudes quant à leur nature, ou du moins, le type de perceptions qu'appellent ces concepts de la part des agents d'une organisation. Le soutien organisationnel perçu, tout d'abord, est le concept généralement mobilisé pour opérationnaliser la perception de bienveillance de la part de l'organisation vis-à-vis de son personnel (Eisenberger et al., 1986). La justice organisationnelle (Colquitt, 2001) quant à elle, cherche à modéliser la perception des agents du caractère juste ou injuste de certaines procédures organisationnelles. La confiance organisationnelle est mesurée par la perception du degré de confiance que les individus éprouvent vis-à-vis de l'organisation (au travers de ses compétences, sa fiabilité et son degré d'attention). Enfin, le climat organisationnel (Patterson, 2005 ; Bowen & Ostroff, 2004) est généralement défini comme la perception partagée des agents sur leur organisation, ses pratiques, routines et procédures. Ainsi, ces variables apparaissent relativement semblables, dans le sens où elles appellent une perception évaluative des agents, bien souvent partagée, sur les pratiques organisationnelles globales, ou les concernant. Nous constituons, en rapprochant ces trois variables latentes, une première dimension « organisation » de la Performance RH.

Une dimension individuelle de la Performance RH

Ensuite, nous proposons la constitution d'un groupe de variables individuelles. En effet, selon Pinder (1984), l'implication dans le travail, la satisfaction ainsi que l'engagement organisationnel constituent les trois attitudes fondamentales mobilisées pour étudier les relations de son individu à son environnement de travail (Paillé, 2005). Cette dimension répond à une logique « individuelle ». Ces trois variables sont souvent mobilisées dans la littérature comme une conséquence de l'influence d'autres variables, qui, au sein de notre modèle théorique, appartiennent au deux autres dimensions.

Une dimension à la fois organisationnelle et individuelle de la Performance RH

Enfin, nous proposons une troisième dimension, constituée par des variables, qui, à notre sens, ne trouvent leur place ni dans la dimension organisationnelle, ni dans la dimension individuelle fondée sur des attitudes fondamentales. En effet, le contenu de ces quatre variables latentes n'appelle pas à un ressenti vis-à-vis des pratiques ou procédures organisationnelles et ne porte pas directement, non plus, sur le contenu du travail ou l'attachement affectif vis-à-vis du travail et de l'organisation. Cette nouvelle dimension constitue alors une interface entre les deux autres, où chacune des variables

mobilisées vient compléter les aspects restrictifs organisationnels et attitudinaux fondamentaux, en apportant de l'information diversifiée quant à la citoyenneté organisationnelle, la motivation de service public, la motivation au travail et la fidélité des agents. Ainsi, cette dimension semble faire le lien avec l'adéquation personne-organisation. La plupart des chercheurs définissent, de façon large, le « *P-O fit* » comme la compatibilité entre les individus et les organisations (Kim, 2012 ; Kristof, 1996). Cette « *compatibilité entre les individus et les organisations intervient lorsque : (a) au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou (b) ils partagent des caractéristiques fondamentales communes, ou (c) les deux* » (Kristof, 1996). Dans ce cadre, l'adéquation personne-organisation appréhende les similarités ressenties entre les valeurs des individus et le système culturel de valeurs de l'organisation et de l'ensemble des individus de l'organisation (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Ainsi, de nombreuses recherches ont estimé que les attitudes et comportements au travail des individus étaient issus, non pas uniquement de l'individu ou de l'organisation mais du lien entre les deux (Kristof, 1996 ; Kristof-Brown et al., 2005). Il apparaît par conséquent que l'adéquation P-O entretient de fortes relations avec les attitudes au travail dont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel (Pandey & Stazyk, 2008 ; Kristof-Brown et al., 2005) et le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986). Concernant les recherches portant sur le secteur public, l'adéquation P-O. est mise en relation avec la Motivation de Service public (Kim, 2012 ; Wright & Pandey, 2008 ; Pandey & Stazyk, 2008). Toutefois, les modèles mobilisés dans ces recherches dissocient MSP et adéquation P-O., sans pour autant préciser concrètement la nature des relations entre ces deux variables. Pour Kim (2012), la motivation de service public n'explique que 13,5% de la variance de l'adéquation P-O. vis-à-vis de son échantillon, soulignant la nécessité de trouver des variables supplémentaires affectant la compatibilité Individu-organisation. Nous postulons ici que l'adéquation personne-organisation au sein de notre modèle de Performance RH est appréhendée par la motivation de service public, la fidélité à l'organisation, la motivation au travail et la citoyenneté organisationnelle.

Après avoir présenté le construit théorique de Performance RH et ses composantes, nous décrivons, dans la partie suivante, la méthodologie quantitative mobilisée. Nous présentons aussi les échantillons grâce auxquels nous avons pu récolter les données nécessaires à notre analyse, nous permettant de proposer, en troisième partie de cette recherche, une mesure du construit de Performance RH dans le champ spécifique des collectivités territoriales.

2. Méthodologie de l'étude : un contexte local et des outils quantitatifs

Afin de spécifier le construit de Performance RH, nous avons choisi d'avoir recours à une méthode quantitative par équations structurelles permettant d'appréhender, de manière fiable, la mesure des construits latents et d'en expliquer les mécanismes. Pour cela, nous avons démarché des collectivités territoriales en leur proposant de diffuser un baromètre à destination de l'ensemble des agents de leur organisation, pour en dégager des implications managériales, mais aussi des apports théoriques. Nous présentons, d'abord, les échantillons participant à notre recherche, puis le choix des échelles de mesure des onze composantes de la Performance RH, composant au départ notre baromètre. Nous décrirons ensuite la méthode des équations structurelles nous permettant de caractériser le concept de Performance RH.

2.1 Présentation des échantillons et du choix des échelles de mesure

Nous proposons ci-après une présentation des échantillons de l'étude, composés par

deux collectivités territoriales ayant accepté de diffuser le baromètre à l'ensemble de leurs agents. Nous expliquons ensuite le choix des échelles de mesure de chacune des onze variables latentes composant notre baromètre au départ de l'étude.

Présentation des échantillons de l'étude

Afin de procéder à la spécification du construit de Performance RH et de tester notre modèle théorique au sein de notre terrain de recherche, plusieurs collectivités territoriales ont été démarchées. La Performance RH est composée de plusieurs variables attitudinales, qui ne trouvent leur pertinence que lorsqu'elles sont interrogées au sein d'une même organisation afin de dégager des apports théoriques mais aussi managériaux. Les données récoltées s'inscrivent dans un cadre méthodologique par questionnaire quantitatif exploitées par des tests structurels. La méthode des équations structurelle étant très sensible à la taille de l'échantillon, un des critères de démarchage des collectivités participantes à l'étude a été leur nombre d'agents. Deux collectivités, de taille moyenne et grande, ont accepté de participer à l'expérimentation et de diffuser le baromètre à l'ensemble de leur personnel.

La première collectivité, une communauté d'agglomération comprenant 2 500 agents, a accepté de participer à l'étude en février 2013. 626 réponses ont été obtenues. La seconde collectivité, avec un nombre total d'agent de 850 agents, une commune, a donné son accord de participation en janvier 2013. 222 réponses ont été collectées au total. Au sein des deux échantillons, l'âge des répondants, leur ancienneté, leur catégorie hiérarchique ainsi que leur situation d'encadrement sont variées et correspondent globalement à la répartition générale des fonctionnaires territoriaux. Les répondants au baromètre représentent environ un quart du nombre total d'agents de ces deux collectivités, ce qui constitue un taux de réponse acceptable et représentatif.

Choix des échelles de mesure

Les données récoltées au sein des échantillons que nous venons de présenter, s'inscrivent dans un cadre méthodologique de recueil des données par questionnaire quantitatif. Le recours au questionnaire est la méthode la plus couramment employée par les chercheurs en sciences de gestion pour obtenir des données quantitatives. Compte tenu de la taille de notre modèle de Performance RH, nous avons fait le choix de n'utiliser que des échelles de mesure existantes et validées par des études antérieures afin de proposer un questionnaire d'une longueur « abordable » et adapté à nos deux échantillons de collectivités territoriales. Les échelles présentées ci-après ont toutes du être réduites pour ne pas proposer un questionnaire trop lourd aux répondants. Nous avons donc privilégié la sélection des items à plus forte contribution factorielle au sein des recherches antérieures, en s'assurant de la validité faciale des échelles ainsi que de leur adaptabilité et pertinence pour le milieu public local. Ainsi, aucune de nos onze échelles ne dépasse 12 items.

Satisfaction au travail : Parmi les diverses échelles mesurant la satisfaction globale au travail, deux sont particulièrement réputées et utilisées depuis plusieurs décennies. C'est notamment le cas du JDI (*Job Descriptive Index*) issu des recherches de Smith et al. (1969), puis repris et adapté plus récemment par Balzer et al. (1997). La seconde échelle très utilisée est le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) validée par Weiss et al. (1967-1977), puis adaptée et validée en langue française par Roussel (1996). Le MSQ, *« apprécié pour ses qualités de validité interne et externe »* (Roussel, 1996), prend en compte 20 facettes de l'emploi. Nous avons sélectionné ici 8 items, par exemple « Je suis satisfait de faire des choses qui utilisent mes capacités ».

Soutien organisationnel perçu (SOP) : Eisenberger et al. (1984, 1986, 2002, 2006) sont à l'origine du concept de soutien organisationnel perçu. Leurs échelles de

mesure (en 36 ou 9 items) sont très utilisées dans des contextes et des langues différents (Paillé, 2007) en présentant, à chaque fois, de bonnes qualités psychométriques. Nous avons choisi d'utiliser la version courte de l'échelle d'Eisenberger et al. (1984) en 8 items, pour la solidité et la constance de ses qualités psychométriques. Nous retenons ainsi une échelle de mesure de 8 items, en utilisant par exemple « La collectivité se préoccupe de mon bien-être ».

Motivation au travail : L'échelle de Gagné et al. (2010) a été privilégiée car, au sein de leur recherche, ces auteurs proposent une échelle validée tant en langue française qu'anglaise, conférant d'autant plus de solidité à leur mesure de la motivation au travail. Cette échelle de mesure combine, de plus, quatre dimensions de la motivation au travail : intrinsèque, introjectée, extrinsèque et identifiée. L'échelle se compose de 8 items, avec par exemple « J'ai du plaisir à faire ce travail ».

Justice organisationnelle : Colquitt (2001), lors de sa recherche via une méta-analyse de la justice organisationnelle, valide une échelle de mesure comprenant 4 dimensions pour 20 items. Cette échelle, très utilisée encore aujourd'hui, fait preuve d'une grande constance concernant ses très bonnes qualités psychométriques. Toutefois, là encore, la longueur de l'échelle n'étant pas appropriée pour notre questionnaire, nous avons sélectionné les items à plus forte contribution factorielle. Bien que les justices distributive et procédurale ne semblent pas, de prime abord, trouver une pertinence au sein de la fonction publique territoriale, nous avons souhaité conserver les quatre dimensions proposées par Colquitt. L'échelle retenue est ainsi composée de 12 items, dont « Vos supérieurs vous traite avec dignité ».

Motivation de service public : La motivation de service public, concept bien que récent (1990), se voit consacrer une littérature abondante, et riche en production d'échelles de mesure. Un relatif consensus a pourtant été obtenu, puisqu'une équipe, constituée de chercheurs de plusieurs pays, a publié en 2013 une échelle de mesure visant à être utilisée dans des contextes culturels différents. Toutefois, notre expérimentation ayant commencé avant la publication de cet article, nous n'avons pas pu mobiliser cette échelle internationale de mesure. Nous avons donc privilégié l'échelle de mesure précédemment proposée par Kim et al. (2010) mesurant quatre dimensions par 16 items. Nous en avons sélectionné 10 items au total, dont « Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de façon éthique ».

L'implication dans le travail : Après étude de la littérature concernant l'implication au travail, notre choix s'est porté sur l'échelle de Kanungo (1982). En effet, pour Brown (1996), c'est bien l'approche de l'implication de Kanungo qui constituerait la mesure la plus pertinente du concept. De plus, Kanungo, au sein de sa recherche, vise à proposer un construit qui échapperait aux biais culturels et serait ainsi généralisable. Toutefois, malgré la pertinence et la solidité de l'échelle de mesure de Kanungo, tant en langue anglaise que française, nous avons souhaité enrichir cette échelle avec certaines dimensions de l'implication au travail mises en valeur par Lapointe (1995). Nous avons ainsi créé trois items correspondant respectivement aux dimensions « attention portée au travail », « efforts consentis pour obtenir productivité et qualité » et « intérêt porté au travail ». Ces dimensions nous paraissaient venir compléter l'approche de Kanungo et de ses composantes (« Place relative du travail dans la vie de l'individu » et « degré d'identification psychologique au travail » ; Kanungo, 1982 ; Perrot, 2005). 8 items composent ainsi l'échelle mobilisée, avec par exemple « Mon travail occupe l'essentiel de ma vie ».

Engagement organisationnel: Si l'échelle *Organizational Commitment Questionary* de Mowday et al. (1979) a longtemps été privilégiée par les chercheurs, plusieurs critiques lui ont été adressées et notamment le caractère unidimensionnel de la mesure du concept. Des chercheurs ont tenté de pallier

les lacunes de cette mesure en proposant des alternatives. C'est le cas notamment de l'échelle de O'Reilly & Chatman (1986). Toutefois, c'est l'approche de Allen et Meyer (1990) révisée en 1993, qui paraît être la plus robuste et propose un consensus autour de la mesure de l'engagement organisationnel. L'échelle originale proposée comporte ainsi 8 items par dimension, soit 24 au total. Nous avons toutefois procédé à un arbitrage en ne mobilisant pas la dimension normative de l'engagement au sein de notre recherche pour sa proximité conceptuelle avec l'engagement affectif. L'échelle de mesure retenue mobilise ainsi 11 items, dont « Je ressens un sentiment d'attache fort envers ma collectivité ».

Citoyenneté organisationnelle : Les chercheurs ont produit un certains nombre d'échelles de mesure de ce concept. Parmi les plus connus et utilisés, nous retrouvons l'échelle de Podsakoff & MacKensie (1990, 1994), qui opérationnalisent le concept d'Organ en mesurant 3 dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (entraide, vertus civiques et esprit d'équipe) par 14 items. Cependant, la dimension d'entraide se compose elle-même de sous-concepts et sous-échelles que sont : l'altruisme, la courtoisie et la conciliation. Nous avons, pour notre part, opté pour l'échelle, plus robuste, de Podsakoff & MacKensie (1990) en sélectionnant 10 items pour notre étude, dont « Vous épaulez vos collègues lorsqu'ils sont découragés ».

Fidélité à l'organisation: Colle (2012) propose une approche particulièrement intéressante et pertinente de la mesure de la fidélité des employés par l'intention de quitter l'organisation. En effet, il combine, selon plusieurs recommandations de Neveu (1996), des items issues d'échelles existantes (Camman et al., 1979, Landau & Hammer, 1986), pour constituer une échelle totale de six items. Nous l'avons adopté en l'état, en retenant par exemple « J'ai l'intention de quitter la collectivité dans un futur proche ».

Climat organisationnel : Le choix de l'échelle de mesure du climat organisationnel a été plus délicat que pour les autres variables composant le modèle de Performance RH. En effet, si le concept de climat organisationnel global a suscité de l'intérêt théorique de la part des chercheurs, rares sont ceux à avoir réussi à l'opérationnaliser au travers d'échelles de mesure valides (Patterson et al., 2005). Notre choix s'est par conséquent porté sur la recherche de Patterson et al. (2005) qui propose une mesure multidimensionnelle globale du concept de climat organisationnel, en adaptant notamment l'OCQ de Litwin & Stringer (1968). Nous avons sélectionné 9 items pour composer l'échelle retenue, dont « La collectivité cherche toujours à produire la meilleure qualité de service possible ».

Confiance organisationnelle : La confiance organisationnelle est elle aussi riche en concepts et courants différents. Finalement, nous avons opté pour 9 items de l'échelle de Mayer et Davis (1999) qui propose une mesure par les trois dimensions « classiques », déjà décrites. Par exemple, nous retenons l'item « Je peux compter sur l'organisation pour tenir ses promesses ».

Les échelles de mesure de l'enquête baromètre proposent des modalités de réponse de type échelle de Likert en cinq degrés d'accord (de *Tout à fait d'accord* à *pas du tout d'accord*). Le questionnaire a été construit et diffusé par internet, en donnant la possibilité aux agents de répondre en ligne. Les deux collectivités participantes ont ainsi encouragé leurs agents à répondre à ce questionnaire, en leur expliquant, par courriel, les enjeux de cette enquête pour la collectivité et en leur proposant une adresse URL d'accès au questionnaire.

Comme le préconise Roussel & Wacheux (2005), afin d'évaluer la validité de contenu des échelles et du questionnaire de façon globale, deux phases de pré-test ont été mobilisées. Une première étape a consisté à soumettre le questionnaire à la lecture de plusieurs pairs (doctorants et chercheurs) pour obtenir leur avis non seulement sur la

clarté des questions et énoncés d'items notamment, mais aussi sur la forme du questionnaire également. Sur cette base, quelques modifications ont été apportées concernant certains items et échelles. Une seconde phase de pré-test auprès de personnels administratifs universitaires a permis d'apporter d'autres éléments constructifs concernant le questionnaire tant sur le fond que la forme. Suite à ces étapes, le questionnaire dans sa version définitive a pu être administré.

2.2 Présentation de la méthodologie mobilisée : les équations structurelles

Les méthodes d'équations structurelles présentent un avantage important vis-à-vis des méthodes dites classiques, puisqu'elles permettent de mieux appréhender la mesure des variables latentes, non observables directement. Deux objectifs leurs sont couramment associés : un objectif descriptif, assurant une solidité et une fiabilité de la mesure des construits mobilisés, et un objectif explicatif qui permet de comprendre les relations causales au sein d'un modèle composé de plusieurs variables latentes.

La Performance RH, comme nous l'avons montré dans la partie précédente, est ici analysée comme une variable composite latente constituée d'un ensemble de variables attitudinales. Dans le but de caractériser empiriquement ce concept et de le confronter à la théorie mobilisée, cette méthodologie a ainsi été privilégiée. En effet, le premier objectif des méthodes d'équations structurelles descriptives « *est de proposer une mesure fiable d'une variable latente* » (Roussel et al. 2002, p 15). Nous souhaitons par conséquent, dans un premier temps, proposer une mesure fiable de la Performance RH au sein des collectivités pour en valider sa pertinence et en spécifier son contenu. Cette première phase sert alors à développer un modèle de mesure, décrivant la façon dont les variables observées (mesurées au sein d'échelles multi-items) représentent chaque composante latente du construit de Performance RH (Malhotra et al. 2011). Ce modèle de mesure mobilise des analyses factorielles confirmatoires (CFA), consistant « *à spécifier les variables qui définissent chaque construit* » (Malhotra et al., 2011, p 644). Un second temps est lui consacré aux méthodes explicatives, dont l'objectif « *est de réaliser des tests de relations causales hypothétiques entre des variables latentes selon un modèle théorique* » (Roussel et al. 2002, p 17). Dans cette étape qualifiée de modèle structurel, le but est alors d'appréhender le pouvoir explicatif des variables latentes composant la Performance RH.

Une fois le cadre théorique et la méthodologie précisés, nous présentons alors les résultats de notre étude.

3. Les résultats de l'étude : la performance RH locale comme concept tridimensionnel

Nous proposons, dans cette partie, les principaux résultats que nous avons obtenus en respectant les étapes préconisées pour la méthode des équations structurelles, en exploitant les données récoltées au sein de nos deux échantillons. Nous discutons ensuite ces résultats quant aux implications managériales et apports théoriques dégagés.

3.1 Résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires : une Performance RH tridimensionnelle, composée de huit variables latentes

Les analyses factorielles exploratoires : l'épuration des échelles de mesure

Nous cherchions, dans un premier temps, à estimer le modèle de mesure de la Performance RH. Nous avons donc commencé par une première phase d'analyses factorielles exploratoires nous menant à une première épuration, visant une mesure fiable et valide des construits représentant la

Performance RH. L'Alpha de Cronbach a été mobilisé afin de supprimer les éventuels items peu cohérents au sein de chaque échelle (<0,8). Ces analyses ont été réalisées via le logiciel de traitement de données SPSS 21.0. Après cette première phase de purification des échelles au travers de l'analyse de la fiabilité, nous avons eu recours à des analyses en composantes principales (ACP), avec rotation dans l'espace Varimax. Nous avons ainsi pu déterminer la structure et la solidité factorielle des onze construits mobilisés pour appréhender la Performance RH. A l'issue de cette première phase, en ne retenant ainsi que les dimensions des construits et les items les plus valides et plus fiables, nous arrivons à un modèle de onze variables mesurées par 69 items.

Les analyses factorielles confirmatoires : la suppression de trois variables au sein de nos 3 dimensions

L'analyse factorielle confirmatoire (CFA)[3] permet des tests conduisant à la confirmation et à la validation d'échelles de mesure. L'analyse factorielle confirmatoire s'incluant dans la méthode des équations structurelles, bien qu'ayant pour but de confirmer la structure des échelles de mesure et du modèle, ne permet toutefois, que rarement, dès les premiers tests, un ajustement satisfaisant. Plusieurs itérations successives sont là encore envisagées quant aux CFA, afin de parvenir à un modèle de mesure où les ajustements sont satisfaisants. Nous décrirons par la suite les étapes nous ayant conduit à plusieurs re-spécifications du modèle de mesure de la Performance RH (suppression d'items, de dimensions, voire de variables entières), jusqu'à obtenir des paramètres et indicateurs montrant un bon ajustement au sein de nos deux échantillons.

Nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires de nos données en utilisant le logiciel AMOS 22.0. La particularité du modèle de mesure de Performance RH que nous souhaitons tester étant fondé sur sa tridimensionnalité, les analyses factorielles confirmatoires sont menées en fonction des trois dimensions dégagées théoriquement que nous avons présentées précédemment. Nous prêtons ainsi attention aux contributions factorielles des différentes variables mesurées du modèle au sein des dimensions individuelle, organisationnelle et organisationnelle-individuelle. Dans un souci de solidité et d'épuration, nous avons systématiquement exclu les items présentant une contribution factorielle inférieure à 0,5. Dans ce cas, nous avons vérifié la validité faciale des échelles qui se voit retirer certains items. Nous avons ensuite vérifié la fiabilité des échelles en recourant au Rhô de Jöreskog. Si les résultats restaient médiocres (< 0,7), nous réitérions alors l'opération jusqu'à obtenir des échelles de mesure présentant une fiabilité de cohérence interne satisfaisante et une validité faciale pertinente. Nous avons aussi analysé les indices d'ajustement du modèle de mesure. Nous avons eu ici recours à plusieurs indices d'ajustement : les indices d'ajustement absolus (GFI « Goodness-of-fit », Chi-deux, RMR « *Root Mean square Residual* »et RMSEA «*Root Mean Square Error of Approximation*) traduisant la qualité de l'ajustement du modèle choisi aux données, les indices de mesure incrémentaux (NFI « *Normed Fit Index* » et CFI « *Comparative Fit Index* ») évaluant la qualité de l'ajustement du modèle spécifié en comparaison d'un autre modèle et un indice de parcimonie (AIC « *Akaike Information Criterion* ») montrant la crédibilité du modèle en comparaison d'autres modèles.

Nous avons tout d'abord testé le modèle global à onze variables. Les indices d'ajustement n'étant pas d'emblée satisfaisants, nous avons procédé à une nouvelle salve d'épuration des échelles de mesure en vérifiant leur fiabilité et validité. Après plusieurs itérations, le modèle spécifié s'ajuste de manière satisfaisante aux données

[3]Nous optons pour le sigle CFA en anglais afin de ne pas créer une éventuelle confusion avec l'analyse factorielle des correspondances dont le sigle est AFC en français

de l'échantillon N=626, mais les indices d'ajustement restent médiocres concernant l'échantillon N=222. Nous avons ainsi procédé à des tests par sous-groupes de variables (organisationnelles, individuelles, individu-organisation). Si les résultats obtenus pour les variables organisationnelles et individuelles sont conformes à ceux de l'échantillon N=626, nous remarquons la médiocrité de l'ajustement des variables individu-organisation de l'échantillon N=222. En analysant les coefficients standardisés de ce sous-groupe, nous remarquons que l'échelle de la fidélité présente une très faible contribution à la dimension individu-organisation de l'échantillon N=626. A la lumière de cette information, nous souhaitons supprimer l'échelle de mesure de la fidélité à l'organisation. Suite à cette ultime épuration, le modèle tridimensionnel de Performance RH, tant sur l'échantillon N=626 que sur l'échantillon N=222, propose de meilleurs résultats quant à l'ajustement du modèle spécifié. Un autre point a attiré notre attention et cela malgré l'ajustement satisfaisant du modèle au sein de nos deux échantillons. En effet, suite aux épurations successives et pour que le modèle propose un ajustement correct, l'échelle de mesure de la citoyenneté organisationnelle n'est plus constituée que de deux items qui appartiennent à la dimension « entraide », tournée vers les collègues de travail. Malgré l'apport théorique pertinent du concept au construit de Performance RH, force est de constater que la contribution factorielle de cette variable au groupe individu - organisation est médiocre. De plus, il existe un consensus (Roussel et al., 2002) autour du nombre d'items minimum constituant une échelle de mesure. En dessous de trois items, il est en effet difficile de mesurer et de représenter un construit. De plus, la fiabilité interne de l'échelle, concernant les deux échantillons, n'était déjà que passable à l'issue de la phase exploratoire. Pour ces raisons, et dans un souci de parcimonie et de rigueur, nous avons préféré supprimer la citoyenneté organisationnelle de notre modèle de mesure. A ce stade des analyses, le modèle de Performance RH n'est plus constitué que de neuf variables.

Toutefois, nous constatons que les indices d'ajustement du modèle global à neuf variables, bien que meilleurs que ceux du modèle à onze variables, sont considérés comme médiocres. En effet, les résultats ne respectent pas la norme d'ajustement : Chi2/ddl >5 ; NFI, CFI, GFI, AGFI <0,9 et RMR, RMSEA >0,08. Un bon ajustement par dimension de notre modèle ne prédit ainsi pas un bon ajustement du modèle global. Certaines considérations vont ainsi nous amener à proposer un modèle alternatif présentant des indices d'ajustement satisfaisants tant par dimension que pour le modèle global. Si nous analysons les résultats du modèle à neuf variables précédemment proposé, nous constatons que la variable justice interactionnelle présente une mauvaise contribution à la dimension organisationnelle. Ces considérations nous amènent ainsi à re-spécifier une nouvelle fois le modèle de Performance RH en y reconsidérant la place de la variable de justice organisationnelle. Nous signalons que nous avons envisagé différents modèles alternatifs nous permettant de comparer et de déterminer le modèle le mieux ajusté, cela a notamment été le cas dans une démarche de purification de l'outil de mesure évoqué plus haut. Dans la même visée, nous envisageons à ce stade la suppression de la variable justice, qui n'est plus composée que de sa dimension interactionnelle. En effet, tout comme les items ayant été retenus pour la citoyenneté organisationnelle après les phases d'épuration, seule la justice interactionnelle questionnant les rapports interpersonnels agent-supérieur hiérarchique est conservée. Cette dimension de la justice organisationnelle, bien que pertinente, ne trouve sa place dans aucune des dimensions constituées au sein du modèle de Performance RH. Nous proposons ainsi une nouvelle re-spécification consistant à supprimer la variable justice interactionnelle de la dimension organisationnelle. Nous justifions sa disparition par deux arguments

théoriques. Premièrement, le modèle de Performance RH présente une visée organisationnelle globale, les relations interpersonnelles au cas par cas entre individus et les « figures d'autorité » (Ikram Nasr et al. 2009) ne présentent ainsi qu'une pertinence limitée aux vues des variables restantes. Ensuite, il est reconnu que les dimensions de la justice organisationnelle doivent être analysées ensemble pour représenter le concept global et en expliquer ses dynamiques (Cropanzano, Byrne, Bobocel, et Rupp, 2001 ; Li et Cropanzano, 2009 ; Ikram Nasr et al. 2009). Suite à ces deux constats, nous confirmons notre choix de supprimer la justice organisationnelle dans sa totalité.

Ainsi, afin d'obtenir ces indices d'ajustement satisfaisants, les analyses factorielles confirmatoires nous ont amené à supprimer trois variables de notre modèle, à savoir la citoyenneté organisationnelle, la justice organisationnelle et la fidélité à l'organisation. En effet, en analysant les coefficients standardisés, nous avons remarqué que l'échelle de mesure de la fidélité à l'organisation présentait une très faible contribution à la dimension organisation-individu. A la lumière de cette information, nous avons supprimé l'échelle de mesure de la fidélité à l'organisation. Suite à cette épuration, le modèle tridimensionnel de Performance RH, tant sur l'échantillon N=626 que sur l'échantillon N=222, proposait de meilleurs résultats quant à l'ajustement du modèle spécifié. Deux autres points ont attiré notre attention et cela malgré l'ajustement satisfaisant du modèle au sein de nos deux échantillons. Premièrement, pour de nombreux chercheurs, la citoyenneté organisationnelle, tout comme l'efficacité contextuelle, peuvent être envisagées comme des comportements. Or, au sein de notre modèle composé d'attitudes, cette échelle de comportement déclaratoire peut manquer de cohérence, comme le montrent nos résultats empiriques. Ainsi, les comportements extra-rôle bien qu'étant d'une grande utilité à l'organisation et à son efficacité pour leurs capacités à lubrifier la machinerie sociale de l'organisation (Podsakoff et MacKensie, 1997), ne semblent pas contribuer à caractériser le concept de Performance en contexte public local. Deuxièmement, la justice organisationnelle, suite aux épurations, n'était plus, elle, constituée que de sa dimension *interactionnelle*, qui questionne les rapports interpersonnels entre agents et supérieurs hiérarchiques. Sa contribution à la dimension organisationnelle étant médiocre, nous avons aussi supprimé cette variable du modèle.

Ces suppressions de variables se justifient également d'un point de vue théorique. En effet, la fidélité à l'organisation, comme le montre Colle (2006), est constituée d'un pendant positif (l'engagement affectif) et d'un pendant négatif (l'intention de quitter). Nous conservons ainsi dans notre modèle, via la présence de l'engagement affectif, la dimension positive de la fidélité à l'organisation. Quant à la citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle qui questionnent des rapports interpersonnels, elles ne trouvent que peu leur place au sein de notre modèle qui ne semble pas prendre en compte cet aspect dans la construction de la Performance RH.

Quant aux autres échelles de mesure, non supprimées du modèle, elles ont, elles aussi, subit des transformations au cours des re-spécifications successives. Lors des analyses factorielles exploratoires, nous constations que la motivation de service public était composée de deux dimensions regroupant l'information de trois dimensions théoriques du concept. Les analyses confirmatoires ont mené à épurer un peu plus ce construit. Nous ne retenons en effet pour le modèle de mesure spécifié de Performance RH que la seule dimension « Adhésion aux valeurs publiques ». Pour ce qui est de l'implication au travail, nous avions développé une échelle issue des recherches de plusieurs chercheurs. Il s'avère que la purification de l'échelle de mesure a conduit à ne retenir que les items de l'échelle de Kanungo (1982), confirmant ainsi sa solidité, tant d'un point de vue

théorique qu'empirique. Sur les cinq items retenus de l'échelle de Kanungo lors de la constitution théorique de l'échelle d'implication au travail, seuls trois sont présents après les analyses factorielles confirmatoires. Concernant la satisfaction au travail, quatre items sont validés, sur les six retenus suite à l'analyse exploratoire. Nous notons que sur ces quatre items, trois appréhendent la satisfaction intrinsèque et un seul une dimension extrinsèque autour des relations avec les supérieurs hiérarchiques (Satisfaction vis-à-vis « Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un travail bien fait »). Quant à la confiance organisationnelle, elle ne comporte plus, après la phase confirmatoire, que trois items. Toutefois ces trois items représentent chacun une des dimension (dimensions) théoriques de la confiance organisationnelle, à savoir : les compétences de l'organisation, sa fiabilité/intégrité et son degré d'attention (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). La motivation au travail présente les mêmes résultats que lors de la phase exploratoire. Seuls trois items ont été sélectionnés. Deux représentent la dimension intrinsèque de la motivation au travail et un seul représente la dimension identifiée du concept. Les dimensions extrinsèque et introjectée apparaissent ne pas présenter de pertinence au sein de notre modèle de Performance RH dans le contexte public local. Ainsi, au sens de Deci et Ryan (1985) (C'est Deci et Ryan, 2000. C'est à partir de leurs travaux de 2000 qu'ils ont introduit le concept de motivation autonome. J'ai ajouté leur article en bibliographie), nous qualifierons maintenant la motivation au travail, au sein du modèle de Performance RH, d' « autonome ». Enfin, hormis une réduction des échelles de mesure suite aux analyses factorielles confirmatoires menées, les résultats concernant le soutien organisationnel perçu, le climat organisationnel et l'engagement affectif n'apportent pas d'informations supplémentaires par rapport à la phase exploratoire.

Au vu des résultats des analyses confirmatoire, la Performance RH ne paraît en fait composée que de 8 variables latentes, suite à la suppression des concepts théoriques de fidélité à l'organisation, de justice organisationnelle et de citoyenneté organisationnelle, qui ne semblent pas représentatifs. Nous constatons que le modèle tridimensionnel de Performance RH à 8 variables s'ajuste correctement à nos données des échantillons N=626 et N=222. Nous nous sommes assurés de la validité et la fiabilité des échelles de mesure retenues au sein de nos dimensions en vérifiant le t de student (>1,96), la validité convergente (>0,5) et les rhô de Jöreskog (>0,7). Le tableau ci-dessous propose les indices d'ajustement du modèle de Performance RH tridimensionnel à 8 variables (modèle de mesure présenté graphiquement en annexe 2)[4].

Tableau n° 1 : Les indices d'ajustement du modèle de Performance RH tridimensionnel à 8 variables – Échantillon N=626 et N=222

	Chi2/ddl	NFI	CFI	GFI	RMR	RMSEA	AIC
N=626	2,89	.919	.945	.906	.064	.055	958
N=222	1,75	.827	.917	. 854	.049	.058	628

.

[4] Les résultats sont moins satisfaisants concernant notre échantillon de contrôle N=222. Nous attribuons cette différence à la taille de l'échantillon.

Ainsi, après nos analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, nous parvenons, en ayant recours aux indices d'ajustement, à spécifier un modèle de Performance RH en contexte public local. La Performance RH apparaît ainsi tridimensionnelle, composée de 8 variables, pouvant être mesurée par un baromètre constitué de 26 items. Le modèle de mesure spécifié de Performance RH appréhende alors :

- La dimension « organisationnelle » de la Performance RH qui questionne la perception des agents de la bienveillance de l'organisation à leur égard (Soutien organisationnel perçu), le degré de confiance ressenti vis-à-vis de l'organisation (Confiance organisationnelle), ainsi qu'une appréciation globale de l'organisation (Climat organisationnel).
- La dimension « individuelle» qui appréhende la satisfaction intrinsèque (réalisation au travail) ou extrinsèque (relation aux supérieurs hiérarchiques) des agents vis-à-vis de leur travail, la place du travail dans la vie des individus (implication au travail), ainsi que l'attachement affectif des agents pour l'organisation dans laquelle ils travaillent (engagement affectif).
- La dimension « individu-organisation » qui intègre le niveau d'adhésion aux valeurs publiques des agents territoriaux (motivation de service public), ainsi que la motivation intrinsèque et identifiée (motivation autonome) des agents vis-à-vis de leur travail. Par rapport au cadre théorique, cette dimension n'est plus constituée que de deux variables, puisque l'épuration a permis d'éliminer la citoyenneté organisationnelle et la fidélité à l'organisation. Ainsi, la citoyenneté organisationnelle tournée vers les individus ne semble pas pertinente et le concept de fidélité apparaît appréhendé par son aspect positif, l'engagement affectif, au sein de la dimension individuelle. Compte tenu des résultats issus des analyses factorielles dans nos échantillons spécifiques, nous souhaitons repréciser cette dimension. Au delà d'une adéquation individu-organisation, il semble qu'elle corresponde de façon plus générale à une adéquation individu-environnement (*Person-Environment fit*, Kristof, 1996), qui appréhende l'adéquation avec les valeurs de l'organisation d'une part, (Motivation de service public) mais aussi avec l'emploi occupé (Motivation autonome). Nous mettons alors en évidence que la dimension d'adéquation individu-environnement est composée de la motivation de service public en association avec la motivation autonome au travail, constituant ensemble une interface entre les valeurs de l'individu et celles de l'environnement de travail.

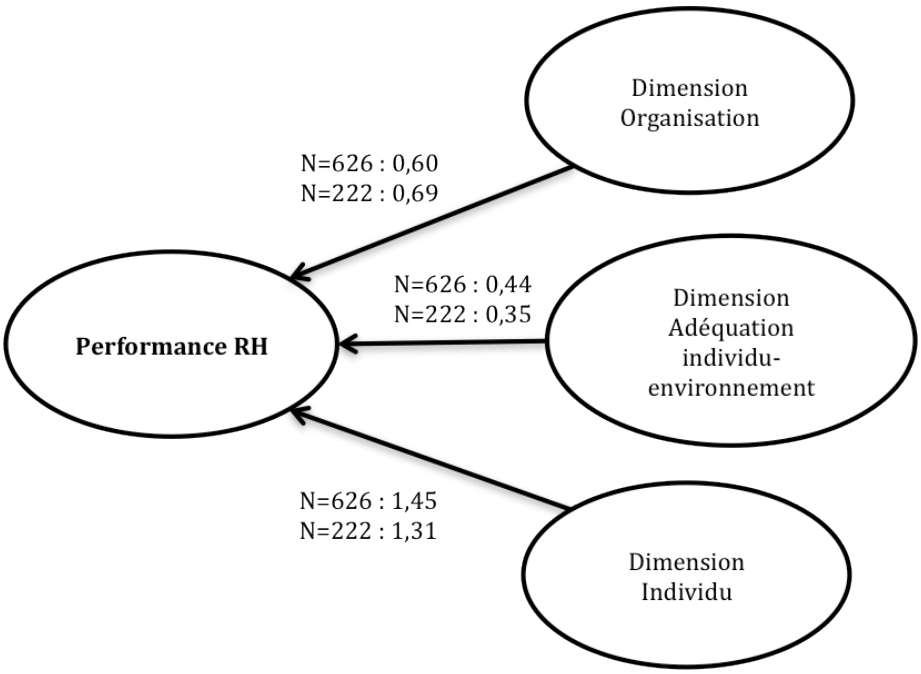
3.2 Résultats des analyses structurelles : une Performance RH expliquée différemment par ses trois dimensions

Au delà de la caractérisation de la Performance RH autour de 3 dimensions, nous cherchons ici à comprendre le pouvoir explicatif de ces 3 dimensions sur la Performance RH. En effet, selon Roussel et al. (2002), « *les effets des déterminants sur des variables à expliquer peuvent être traités simultanément, permettant de reproduire une situation réelle et complexe, où chaque déterminant n'agit probablement jamais seul, mais de façon concomitante avec d'autres facteurs* ». Pour cela, nous utilisons le logiciel AMOS 22.0, et analysons les coefficients standardisés obtenus, qui sont présentés sur la figure ci-dessous par échantillon (échantillon N=626 ; échantillon N=222). Le t de student (>1,96) et la valeur P (Significative ***) nous montrent que les trois dimensions participent toutes au construit de Performance RH, mais de manière différente.

Nous remarquons que la dimension Individu (Satisfaction, implication, engagement

affectif) contribue plus que les autres à la Performance RH. Ce résultat est cohérent avec les recherches empiriques antérieures ayant mis en valeur les liens entre ces variables attitudinales et la Performance RH. Toutefois, les autres dimensions présentent aussi des contributions au concept à ne pas négliger. En particulier, l'influence de la dimension adéquation individu-organisation sur la Performance RH met en évidence le fait que les agents se sentent en phase avec leur environnement de travail se traduit par des conséquences positives attendues par l'organisation (Cable & Pearson, 2001 ; Perrot, 2009). En d'autres termes, les perceptions des pratiques organisationnelles semblent conditionner le degré d'adéquation ressenti par les agents, stimulant les trois variables individuelles mises en valeur dans notre modèle.

Figure n° 1 : Le pouvoir explicatif des 3 dimensions sur le construit de la Performance RH – Échantillon N=626 et N=222



Nous proposons par la suite de discuter les résultats obtenus au regard de la littérature antérieure.

3.3 Discussion des résultats : des apports sur les plans théoriques et managériaux

Nous discutons ici les résultats quant à la mesure du concept de Performance RH via le baromètre proposé, en mettant en avant les apports théoriques puis les implications managériales.

Les apports théoriques du concept de Performance RH en contexte public local

De manière globale, les apports théoriques de notre étude se situent à trois niveaux. La première contribution théorique de cette recherche est d'avoir empiriquement montré la pertinence du concept global de Performance RH, regroupant plusieurs attitudes. Grâce à la méthode des équations structurelles, nous avons pu être en mesure d'analyser simultanément l'ensemble de ces variables pour proposer un modèle de Performance RH, validé dans (sur) deux échantillons, qui soit parcimonieux mais complet. En ce sens, notre recherche vient compléter les études antérieures, et notamment celle de Paauwe et Richardson

(1997). En effet, si ces auteurs, tout comme Guest (1997), proposaient un modèle de Performance RH regroupant plusieurs attitudes dans le cadre organisationnel de l'activité de travail, nous proposons des variables supplémentaires, s'avérant pertinentes dans le contexte public local. Ainsi, nous avons ajouté aux modèles existants les variables de motivation de service public et de soutien organisationnel perçu. Ainsi, nous avons, d'une part, contextualisé notre modèle en questionnant les mécanismes motivationnels propres aux agents publics grâce à la motivation de service public. Mais, d'autre part, l'ajout du soutien organisationnel perçu nous permet d'interroger les perceptions des agents de la bienveillance de l'organisation à leur égard. Nous avons, par contre, exclut du modèle, après analyses structurelles, les variables de justice organisationnelle, de citoyenneté organisationnelle et d'efficacité contextuelle. Au delà de la globalité du concept, nous avons pu dégager de nouvelles informations concernant chacune des variables de la Performance RH, mobilisées dans le concept spécifique des collectivités territoriales. En effet, l'interaction des variables au sein du modèle de Performance RH, a par exemple mis en lumière la pertinence d'une seule dimension de la motivation de service public (adhésion aux valeurs de service public), alors que plusieurs dimensions sont présentes dans les études consacrées à ce seul concept. De plus, nous avons mis en exergue l'existence d'une satisfaction presque uniquement intrinsèque au sein de notre modèle, montrant le peu d'intérêt des agents territoriaux de nos échantillons pour des aspects extrinsèques de la satisfaction globale au travail. De la même manière, il s'avère, suite à nos analyses, que, si le modèle de Gagné et al. (2011) proposait quatre dimensions du concept de motivation au travail, seule la motivation autonome (dimensions identifiée et intrinsèque) concerne nos échantillons, mettant en valeur la faible influence des mécanismes extrinsèques sur la motivation au travail des agents interrogés. Enfin, et de manière très visible, l'engagement organisationnel au sein de nos échantillons n'est qu'affectif. Les réponses des agents interrogés nous ont amenées à exclure la dimension continue du concept d'engagement organisationnel du modèle de Performance RH. Finalement, nous pensons avoir adopté une posture novatrice en prenant en compte, au sein d'un même modèle et via la méthode des équations structurelles, un panel conséquent d'attitudes et de perceptions composant empiriquement la Performance RH. Nous souhaitons ainsi apporter un début de réponse quant à la composition de la « boîte noire » (Wright & Gardner, 2003) entre ressources humaines et performance organisationnelle en contexte public local.

La seconde contribution est d'avoir dégagé une tridimensionnalité du concept permettant d'envisager la Performance RH de façon nouvelle et adaptée aux spécificités des collectivités territoriales. En effet, les recherches antérieures concernent majoritairement le secteur privé en considérant la Performance RH comme un bloc unidimensionnel (Paauwe & Richardson, 1997 ; Guest, 2001). D'autre part, les recherches concernant le secteur public proposent des modèles où, malgré la solidité des résultats, les variables attitudinales sont appréhendées de manière unidimensionnelle (Leisink & Steijn, 2009 ; Vandenabeele, 2009 ; Gould-Williams, 2003). Notre démarche se détache ainsi des recherches précédentes, en montrant que la Performance RH est un concept global, composé d'un ensemble de variables attitudinales, pouvant être mobilisé de façon pertinente dans le secteur public, d'autant plus lorsque l'on analyse son contenu au travers des trois dimensions mises en valeur dans notre étude.

La troisième contribution tient, elle, à la mise en évidence du rôle d'interface de la dimension d'adéquation individu-environnement pour permettre une influence des perceptions de la dimension organisationnelle sur les attitudes individuelles. En effet, selon Bright (2007), si la motivation de service public, notamment,

peut renforcer la compatibilité entre les individus et les organisations publiques, un niveau de motivation de service public élevé ne prédit pas nécessairement une compatibilité parfaite entre un individu et son organisation. Les perceptions de l'organisation sont ainsi primordiales dans la contribution à l'adéquation entre les valeurs individuelles de l'individu et celles de l'environnement de travail (organisation et activité de travail). L'adéquation individu-environnement intervient lorsque les préférences de valeurs des individus se retrouvent dans les orientations de valeurs de l'organisation, influençant alors positivement certaines attitudes au travail. De nombreux auteurs et méta-analyses vont dans ce sens, en montrant une influence récurrente d'une adéquation individu-environnement forte sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif notamment (Bretz et Judge, 1994 ; Harris et Mossholder, 1996 ; Kristof-Brown et al 2005 ; Oh et al. 2014 ; Cohen et Vigoda, 2003). Toutefois, une nuance importante est à saisir ici. Ces recherches, bien qu'insistant sur l'intérêt d'un meilleur « fit » possible entre l'organisation et les individus, expliquent aussi que, au delà de l'adéquation, c'est la perception de l'organisation et l'évaluation de celle-ci face aux valeurs des agents, qui va déterminer plus fortement les attitudes au travail des individus (Vanderberghe et Peiro, 1999). Ce n'est ainsi pas la mesure de l'adéquation individu-environnement en elle-même qui cristallise les relations perceptions de l'organisation-attitudes au travail, mais bien l'évaluation de l'organisation et de ses valeurs par les individus (Herrbach et Mignonac, 2007), en fonction de leur propre système de valeurs.

A la lumière de ces informations, si la dimension « individu » est celle qui contribue le plus au concept, il paraît toutefois pertinent de considérer les deux autres dimensions comme des leviers des attitudes individuelles.

Les apports managériaux de la recherche : la performance RH, comme élément de pilotage des ressources humaines et de réflexion sur les pratiques organisationnelles

A la suite des résultats dégagés via nos analyses et apports théoriques du concept de Performance RH, nous sommes en mesure de proposer plusieurs implications managériales. La tridimensionnalité du concept de Performance RH permet en effet d'obtenir des informations ciblées quant aux attitudes au travail et vis-à-vis de l'organisation des agents territoriaux. Ainsi, le baromètre épuré (huit échelles de mesure pour 26 items) peut être utilisé à intervalle régulier, afin d'obtenir la perception des agents quant aux variables composant les trois dimensions de la Performance RH. Dans une visée d'atteinte de Performance organisationnelle, mais aussi de mieux vivre dans l'organisation, l'utilisation de ce baromètre semble constituer un levier simple et peu coûteux de réflexion régulière sur les fonctionnements organisationnels et leurs impacts sur les individus au travail.

La dimension organisation du baromètre permet d'obtenir les perceptions globales des agents sur le fonctionnement organisationnel mais aussi leurs opinions quant à la façon dont l'organisation les considère. Si les résultats concernant ces items sont peu positifs, l'organisation pourra reconsidérer certaines pratiques, notamment en termes de communication interne, le but étant d'agir sur la façon dont les agents perçoivent la posture de l'organisation à leur égard. L'analyse des données de la Performance RH des échantillons N=626 et N=222 a d'ailleurs mis en lumière qu'il était nécessaire pour ces collectivités de mener une réflexion sur les points suivants : une transparence insuffisante des pratiques et processus organisationnels (particulièrement concernant la GRH), une absence de reconnaissance symbolique, un manque de communication ascendante et descendante auprès des agents, etc. Ces résultats, grâce au Baromètre, peuvent aussi s'analyser par type de public spécifique (Catégorie hiérarchique,

ancienneté, etc.) dans le but de mettre en œuvre des actions correctrices ciblées.

Concernant la dimension d'adéquation individu-environnement, la collectivité doit être en mesure d'affirmer ses valeurs, afin de faire écho à l'adhésion aux valeurs publiques des agents (ex : charte des valeurs, communication interne). La socialisation des agents est aussi très importante dans l'optique de favoriser l'adéquation individu-environnement. Plusieurs leviers peuvent être ici envisagés, par exemple via les processus de recrutement et d'accueil des agents. Un cheminement causal entre les dimensions peut aussi être entrepris. Pour exemple, l'engagement affectif, selon Allen & Meyer (1990) et Mowday, Steers & Porter (1979), résulte de l'identification d'un individu à son organisation. Un défaut d'engagement affectif, mis en lumière par les résultats du baromètre, peut signifier un manque de clarté dans les valeurs et buts de l'organisation. Ce constat peut permettre à l'organisation de repenser sa posture et de mettre en œuvre des actions correctrices allant dans le sens d'une clarification des points évoqués.

Au final, il apparaît que les collectivités peuvent utiliser ce type de baromètre global de mesure de la performance RH, présentant peu d'items mais questionnant un large panel d'attitudes. Il permet alors d'envisager divers recours et actions correctrices, en particulier la communication ascendante, la communication interne, la réflexion sur la GRH, ou des formations au management, une transparence accrue des fonctionnements, une clarification des buts organisationnels, en fonction des résultats obtenus et des cibles souhaitées. Des apprentissages organisationnels peuvent alors être dégagés en pilotant de manière ciblée les ressources humaines des collectivités territoriales. Dans un contexte public local contraint, ce baromètre peut ainsi être appréhendé comme un levier d'action sur les ressources principales des organisations publiques locales, en analysant et considérant l'influence mutuelle RH – Organisation comme un élément de pilotage et d'atteinte de performance organisationnelle.

Les limites et prolongements de la recherche

Cette étude n'est pas exempte de limites, nous souhaiterions par conséquent les souligner. Tout d'abord, nos deux échantillons N=626 et N=222 ne constituent qu'un quart du total des agents de ces deux organisations, limitant ainsi la représentativité de nos données. De plus, notre recherche ne porte que sur deux collectivités, abaissant ainsi la validité externe de nos résultats. Notre démarche peut, néanmoins, faire l'objet d'une généralisation analytique (au sens de Yin, 1991). Enfin, les équations structurelles appartenant aux méthodes quantitatives de recherche, nous pointons les limites classiques inhérentes à ce type de méthodologie.

Dans le but de pallier ces limites, nous envisageons plusieurs prolongements à cette recherche. En premier lieu, nous souhaitons réitérer notre enquête « Baromètre » auprès de nouvelles collectivités, de natures et de tailles différentes, en visant un nombre de répondants plus élevé dans chacune de ces organisations. Nous avons ainsi la volonté de solidifier la pertinence et la validité externe des résultats déjà obtenus concernant le modèle de Performance RH au sein des collectivités territoriales. Finalement, parce que l'organisation publique locale est un système complexe, nous visons à lier notre modèle de Performance RH, d'une part aux processus organisationnels pour connaître leur influence (gestion des ressources humaines, communication organisationnelle, management, etc.) sur les variables mobilisées, mais aussi, d'autre part, aux problématiques de santé au travail, dans le but de produire un modèle global d'analyse. Dans ce cadre, des méthodes qualitatives de recherche pourront être envisagées, notamment au travers d'études de cas, pour comprendre en profondeur les mécanismes organisationnels interrogés.

Conclusion

La question du lien entre gestion des ressources humaines et performance de l'organisation est une problématique prégnante en sciences de gestion depuis plusieurs décennies. Cette recherche dédiée au secteur public local a souhaité apporter un début de réponse quant à la composition de la « boite noire » entre GRH et performance organisationnelle, en mobilisant la Performance RH, comme un potentiel élément de réponse aux contraintes vécues par les collectivités territoriales. Notre démarche, que nous souhaitons novatrice quant à notre objet de recherche et son champ d'application, vise à produire, d'une part, de la connaissance sur la GRH publique locale longtemps délaissée par la recherche scientifique, et d'autre part, à rendre cette connaissance praticable pour les collectivités territoriales en proposant un baromètre de Performance RH. Notre recherche souhaite, finalement, mettre en valeur que pour susciter certaines attitudes de la part des agents territoriaux allant dans le sens de la performance organisationnelle, il est nécessaire que l'organisation publique locale puisse remettre en cause et mener une réflexion sur ses pratiques et routines. Cette étude, limitée en un certain nombre de points, à (a) vocation à être poursuivie et étayée dans le but de produire un modèle d'analyse global, permettant de doter les praticiens d'un cadre de réflexion et d'action concernant les attitudes au travail des agents territoriaux.

Bibliographie

ADAMS J.S., 1965, « *Inequity in social exchange* », *in* BERKOWITZ L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, pp. 267-299.

ALLEN N. J., MEYER J. P., 1990, « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.

BATEMAN T., ORGAN D., 1983, « Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship », *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp. 586-595.

BALZER, W. K., KIHM, J. A., SMITH, P.C., IRWIN, J. L., BACHIOCHI, P. D., ROBIE, C., SINAR, E. F., PARRA, L. F., 1997, *Users' manual for the Job Descriptive Index and the Job in General Scales »*, OH: Bowling Green State University, Bowling Green.

BEER M. & al., 1984, *Managing Human Assets*, Free Press, New York.

BECKER B., GERHART B., 1996, « The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects », *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp. 779-80.

BOSELIE J. P., DIETZ G., BOON C., 2005, « Commonalities and contradictions in research on human resources management and performance », *Human Resources Management Journal*, 15, 3, pp. 67-94.

BOWEN D., OSTROFF C., 2004, « Understanding HRM-Firm performance linkages : the role of the « strength » of the HRM system », *Academy of Management Review*, 29, 2, pp. 203-221.

BRETZ R. D., JUDGE T. A., 1994, « Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success », *Journal of Vocational Behavior*, 44.

BROWN, S., 1996, « A meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin,* 120, pp. 235–255.

CAMMAN C., FICHMAN M., JENKINS D., KLESH J., 1979, *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

CARASSUS D., GARDEY D., FAVOREU C., MAUREL C., 2011, Communication Colloque AIRMAP, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines.

CHATMAN J. A., 1989, « Improving interactional organizational research : a model of person organization fit », *Academy of management review*, 14, 3, pp. 333-349.

COHEN A., VIGODA E., 2003, « Work congruence and excellence in human resource management : empirical evidence from the israeli non profit sector », *Review of public personnel administration*, 23.

COLLE R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille III.

COLQUITT J. A., 2001, « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp. 386-400.

DARNOLD T. C., 2008, Thèse de doctorat, *Perceived person-organization fit: moving beyond correspondence-based explanations,* University of Iowa.

DECI E.L., RYAN R.M., 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior,* Plenum Press,

New York.

DECI, E.L., & RYAN, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

DELANEY J., HUSELID M., 1996, « The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp. 949-969

EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S., SOWA D., 1986, «Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.

EISENBERGER R., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C., SUCHARSKI I., RHOADES L., 2002, « Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 565-573.

GAGNE M., FOREST J., GILBERT M. H., AUBE C., MORIN E., MALORNI A., 2010, « The motivation at work scale : validation evidence in two languages », *Educational and psychological measurement*, 21,1.

GUERRERO S., HERRBACH O., 2009, « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange sociale : et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, 64, 1, pp. 6-26.

GUEST D.E., 1997, « Human resource management and performance: A review and research agenda », *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 263 – 276.

GUEST D.E., 1999, « Human resource management: The workers' verdict », *Human Resource Management Journal*, 9, pp. 5–25.

HACKMAN J.R., OLDHAM G.R., 1975, « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.

HARRIS S. G., MOSSHOLDER K. W., 1996, « The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation », *Journal of Management*, 22.

HERRBACH O., MIGNONAC K., 2007, « Is ethical P-O fit really related to individual outcomes ? A study of management level employees », *Business society*, 46.

HUSELID M.A., 1995, « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635–672.

IKRAM NASR M., EL AKREMI A., VANDENBERGHE C., 2009, « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, 74.

KANUNGO R.N., 1982, « Measurement of job and work involvement », *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, pp. 341-349.

KIM S. et al., 2010, « Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use », Conférence annuelle EGPA, Toulouse.

KIM S., 2012, « Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes », *Public administration review*, 72, 6.

KRISTOF A.L., 1996, « Person-organization fit: An integrative review of itsconceptualizations, measurement, and implications », *Personnel psychology*, 49, 1.

KRISTOF-BROWN A.L., ZIMMERMAN R.D., JOHNSON E. C., 2005, « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person- supervisor fit », *Personnel Psychology*, 58, 2, 281-342.

LANDAU J., HAMMER T.H., 1986, « Clerical employees: Perceptions of career opportunities », *Academy of Management Journal,* 29, pp.385-404.

LAPOINTE P.-A., 1995, « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité », *in* BLOUIN, R., BOULARD, R., LAPOINTE, P.-A., LAROCQUE, A., MERCIER, J., MONTREUIL, S., 1995, *La réorganisation du travail. Efficacité et implication*, Presses Universitaires de Laval, Laval, pp. 3–43.

LEISINK P., STEIJN B., 2009, « La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75, pp. 39-58

MALHOTRA N., DÉCAUDIN J. M., BOUGUERRA A., BORIES D., 2011, *Études Marketing,* Pearson, Paris.

MAYER R. C., DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D. 1995, « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, 20, pp. 709 –734.

MAYER R. C., DAVIS J. H., 1999, « The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment », *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.123-136.

MAYER R. C., GAVIN M. B., 2005, « Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? », *Academy of Management Journal*, 48, pp. 874–888.

MCALLISTER D. J., 1995, « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38, 1, pp. 24-59.

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, pp. 20–52.

MOORMAN R. H., 1991, « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *», Journal of Applied Psychology,* 76, 6, pp. 845-855.

MOWDAY R. T., STEERS R. M., PORTER L. W., 1979, « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

MOYNIHAN, D. P., PANDEY, S. K., 2007a, « The role of organizations in fostering public service motivation », *Public Administration Review*, 67, 1, pp. 40-53.

NEVEU J.P., 1996, *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica, Paris.

NIEHOFF B.P., MOORMAN R.H., 1993, « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556.

O'REILLY C., CHATMAN J., 1986, « Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization

on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492-499.

ORGAN D., 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome,* Lexington, Mass Lexington Books.

PAAUWE J., 2004, *HRM and performance: achieving a long-term relationship*, Oxford university Press, Oxford.

PAAUWE, J., RICHARDSON R., 1997, « Introduction to special issue on HRM and performance », *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 257–262.

PANDEY K., E. C. STAZYK., 2008, « Antecedents and Correlates of Public Service Motivation »*, in* J. L. PERRY, A. HONDEGHEM, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 101-117, Oxford University Press, Oxford.

PAILLÉ P., 2007, « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », *Bulletin de psychologie*, 490, pp. 349-355.

PAILLÉ P., 2008, « Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une etude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le travail humain*, 71, pp. 22-42.

PATTERSON, M. G., WEST, M. A., SHACKELTON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S. ROBINSON, D. L., WALLACE, A. M., 2005, «Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation »*, Journal of Organizational Behavior, 26*, pp. 379-408.

PERRY J. L., WISE, L. R., 1990, « The motivational bases of public service », *Public Administration Review*, 50, 3, pp. 367-373.

PERROT S., 2009, « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 72, pp. 13-30.

PFEFFER J., 1998, *The human equation: building profits by putting people first*, Boston, Harvard Business School Press.

PINDER C. C., 1984, *Work motivation*, Glenview, Foresman.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., MOORMAN R., FETTER R., 1990, « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors »*, Leadership Quarterly*, 1, pp. 107–142.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., 1997, The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human Performance* 10, 2, pp. 133–151.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., 1994, « Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness », *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 351–363.

PORTER L. W., LAWLER E. E., 1968, *Managerial attitudes and performance,* Homewood, Irwin.

ROUSSEL P., 1994, *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.

ROUSSEL P., 1996, *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica, Paris.

ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E., EL AKREMI A., 2002, *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Économica, Paris.

ROUSSEL P., WACHEUX F., 2005, *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.

SANGERS V., 1996, *Die effectiviteit van HRM in kaartgebracht*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion dirigée par PAAUWE J., Erasmus University Rotterdam.

SCHOORMAN D., MAYER R., DAVIS J., 2007, « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », *Academy of Management Review*, 32, 2, pp. 344–354.

SMITH P.C., KENDALL L.M., HULIN C.L., 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago.

TYLER T. R., BIES R. J., 1990, « Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice », *in* J. CARROLL (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, Hillsdale.

VALLERAND R.J., THILL E.E., 1993, « Introduction au concept de motivation », *in* VALLERAND J. & THILL E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval.

VANDENABEELE W., 2008, « Government calling : public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice », *Public administration*.

VANDENABEELE W., 2009, « L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée: forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75, pp. 11-37.

VANDENABEELE W., 2011, « Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer ? », *Review of public personnel administration*, 31, 1, pp. 87-107.

VANDENBERGHE, C., PEIRO, J., 1999, « Determinants of perceived social support: interpersonal transactions, personal outlook, and transient affective states », *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 1137-1145

VROOM V.H., 1964, *Work and motivation*, Wiley, New York.

WEISS D.J., DAWIS R.V., ENGLAND G.W. ET LOFQUIST, L.H., 1967, « Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire », Minnesota studies for vocational rehabilitation, 22, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.

WEISS H. M., 2002, « Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences », *Human Resource Management Review*, 12, pp. 173–194.

WHITENER E., BRODT S., KORSGAARD A., WERNER J., 1998, « Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 513–530.

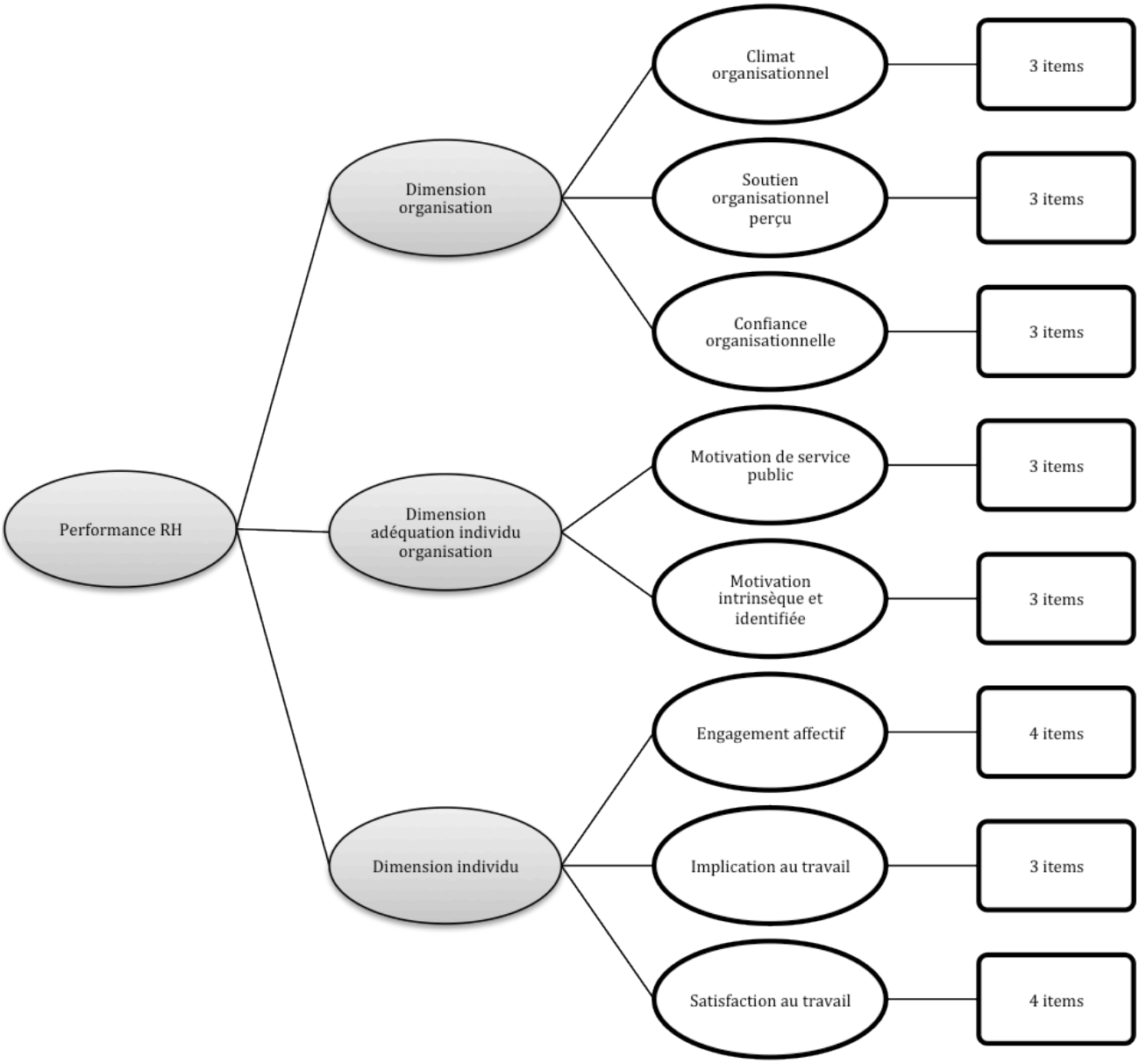
WRIGHT B.E., PANDEY S.K., 2008, « Public Service Motivation and the assumption of person- organization fit: Testing the mediating effect of value congruence », *Administration & Society*, 40, 5, pp. 502-521.

WRIGHT P. M., GARDNER T. M., MOYNIHAN L. M., PARK H. J., GERHART B., DELERY J. E., 2001, « Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: Additional Data and Suggestions for Future Research », *Personnel Psychology*, 54, 4, pp. 875-902.

ANNEXE 1

Les items de l'échelle de mesure de Performance RH en contexte public local par dimension

Dimension « organisation »	
Climat organisationnel	***Item 1*** *: La collectivité cherche toujours à produire la meilleure qualité de service public possible*
	Item 2 *: La collectivité est soucieuse du bien-être des agents*
	Item 3 *: Les managers font preuve de compréhension envers les agents avec lesquels ils travaillent*
Confiance organisationnelle	***Item 4*** *: Je peux compter sur la collectivité pour tenir ses promesses*
	Item 5 *: Je sais que l'organisation prend en compte l'opinion des agents lorsqu'elle prend une décision*
	Item 6 *: J'ai confiance dans les compétences de cette collectivité*
Soutien organisationnel perçu	***Item 7*** *: La collectivité se préoccupe vraiment de mon bien-être*
	Item 8 *: la collectivité est soucieuse de mon niveau de satisfaction au travail*
	Item 9 *: La collectivité est fière de ce que j'accomplis au travail*
Dimension « adéquation individu-organisation »	
Motivation de service public	***Item 10*** *: Un service public qui a du sens est important pour moi*
	Item 11 *: Il est fondamental que les services publics correspondent aux besoins des citoyens*
	Item 12 *: Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de façon éthique*
Motivation intrinsèque et identifiée au travail	***Item 13*** *: Vous aimez vraiment votre travail*
	Item 14 *: Vous avez du plaisir à faire votre travail*
	Item 15 *: Votre travail correspond bien à vos valeurs personnelles*
Dimension « individu »	
Satisfaction au travail (Je suis satisfait :)	***Item 16*** *: Des possibilités de faire des choses qui utilisent mes capacités*
	Item 17 *: Des possibilités de prendre des décisions de ma propre initiative*
	Item 18 *: Des compliments que je reçois pour la réalisation d'un travail bien fait*
	Item 19 *: Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail*
Engagement affectif	***Item 20*** *: J'aurais du mal à m'attacher à une autre collectivité de la façon dont je le suis envers celle-ci*
	Item 21 *: Cette collectivité signifie beaucoup pour moi*
	Item 22 *: Je me sens comme un membre de la famille dans cette collectivité*
	Item 23 *: Je ressens un sentiment d'attache envers la collectivité*
Implication au travail	***Item 24*** *: Mon travail occupe l'essentiel de ma vie*
	Item 25 *: J'ai avec mon emploi des liens étroits*
	Item 26 *: La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi*

ANNEXE 2

Modèle de mesure spécifié de Performance RH