Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 67 (2009)

Heft: 1: Les économies asiatiques face aux défis de la compétitivité

Artikel: Quête de sens et fidélisation des "travailleurs du savoir" : résultats d'une enquête suisse portant sur l'engagement organisationnel

Autor: Giauque, David / Resenterra, Fabien / Siggen, Michaël

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-142275

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

QUÊTE DE SENS ET FIDÉLISATION DES «TRAVAILLEURS DU SAVOIR». RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE SUISSE PORTANT SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

DAVID GIAUQUE
Université de Lausanne
david.giauque@unil.ch

FABIEN RESENTERRA, MICHAËL SIGGEN
Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale – Valais
fabien.resenterra@hevs.ch

ALAIN MAX GUÉNETTE
Haute Ecole de Gestion (HEG) Arc, Neuchâtel
alain-max.guenette@he-arc.ch

> Les auteurs de cet article se posent la question de savoir si les pratiques de gestion des ressources humaines ont ou non un impact sur la mobilisation et l'engagement du personnel. Ils se penchent sur l'état de l'art avant de mettre au jour des axes essentiels d'une gestion des RH de type haute performance susceptible de générer et de développer une mobilisation, une fidélisation et un engagement organisationnels des travailleurs du savoir dans les PME de Suisse romande.

PERTINENCE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La gestion du personnel est depuis longtemps considérée comme une dimension stratégique de l'entreprise et la question de la fidélisation, de la mobilisation et de l'engagement des salariés a pris une acuité particulière du point de vue des praticiens des RH au tournant des années 70 et 80 (Neveu et Thévenet, 2002). Si les spécialistes des RH conviennent de l'importance de cette problématique, les recherches actuelles peinent à questionner l'impact des pratiques de GRH sur la mobilisation et l'engagement du personnel. La question est donc de savoir si la GRH peut contribuer, ou non, à la mobilisation du personnel et, si oui, quels sont les outils qui peuvent avoir le plus d'effets sur la fidélisation des salariés, notamment ceux qui émergent de la catégorie des travailleurs du savoir.

Il est communément admis que nous sommes entrés, depuis les années 1990, dans une nouvelle phase de l'histoire économique. L'effet conjugué de toute une série de facteurs a permis à cette nouvelle ère, appelée «économie du savoir», de connaître un formidable essor. La tertiarisation accélérée de l'économie, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'importance prise par l'innovation, la

créativité et l'inventivité sont les principaux facteurs qui permettent d'expliquer pourquoi les entreprises, aujourd'hui, sont de plus en plus dépendantes de leurs salariés et des compétences dont ces derniers sont porteurs. Un grand nombre de recherches ont, du reste, bien montré que les connaissances et compétences (Pfeffer, 1998), ou plus généralement le capital humain devient un atout majeur dans le cadre de la concurrence économique à laquelle se livrent aujourd'hui les différents Etats et, surtout, les différentes entreprises.

Selon Jean-Pierre Archambault, «*par économie du savoir, de la connaissance, on ne désigne pas ici l'économie spécifique du bien économique particulier qu'est la connaissance mais l'économie en général telle qu'elle devient quand la connaissance est sa composante décisive*» (Archambault, 2004). Si la production de biens matériels est loin d'être devenue anecdotique, la part de l'immatériel, de l'informationnel, du travail intellectuel et de la recherche et développement dans les processus de création de l'ensemble des richesses créées ne cesse de croître.

Or, les salariés à haute valeur ajoutée, c'est-à-dire ceux qui possèdent de très hautes qualifications leur assurant des acquis en termes de connaissances et de compétences, et qui accompagnent ou définissent les orientations stratégiques (Drucker, 1993; Reich, 1991) ne sont guère nombreux en Suisse et dans le monde et font l'objet de toutes les convoitises. Autrement dit, les entreprises les courtisent de façon continue afin de pouvoir compter sur leurs services. Les ressources humaines qu'ils constituent deviennent donc déterminantes pour la construction de positions concurrentielles favorables, de par leurs capacités à innover et à garantir les potentialités de l'organisation.

Conserver les bons éléments, qui est l'une des missions les plus importantes de la GRH n'est donc pas chose aisée dans le cadre d'un marché du travail tendu, notamment en ce qui concerne plus spécifiquement ces «travailleurs de la connaissance». Il apparaît de plus en plus difficile de les attirer et de les retenir durablement du fait de leur valeur marchande (Drucker, 1999). Sans une gestion particulière adéquate travaillant à des liens avec ces types de salariés à fortes compétences, les organisations risquent l'effritement de leur capital expertise et donc la perte de leur avantage compétitif. Ainsi, un départ effectif, ou même une simple intention de quitter l'organisation, peut devenir problématique.

Ce qui précède appuie la pertinence de mettre au jour des axes essentiels d'une gestion des RH de type «haute performance» susceptible de générer et de développer une mobilisation, une fidélisation et un engagement organisationnels des travailleurs de la connaissance. Par gestion des RH à haute performance, nous entendons l'adoption de la part des organisations de pratiques de gestion des RH qui soient mobilisatrices, qui favorisent le développement des compétences, la motivation et le rendement en assurant l'engagement des salariés dans le but d'augmenter la productivité et la performance de l'entreprise. Ces questions que se posent les responsables des ressources humaines renvoient directement à la problématique de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005) et de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991; Meyer et Allen, 1997; Meyer et Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley et al., 2002) des travailleurs. Par conséquent, dans un premier temps, nous allons développer le cadre conceptuel sur lequel repose notre réflexion pour, dans un deuxième temps, expliquer la manière dont nous avons abordé le terrain. Pour terminer par l'exposé des résultats et leur discussion. Soulignons, en préambule, que cet article se fonde sur des résultats obtenus dans le cadre d'une recherche dans des entreprises de la Suisse romande.

1. LE CONCEPT D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel (ou commitment en anglais) est un concept qui a fait l'objet de nombreuses études. Il n'existe pas forcément une définition et une mesure universelles de cette notion (Meyer et Herscovitch, 2001). Par ailleurs, d'autres notions, proches ou connexes, peuvent venir obscurcir la compréhension de l'engagement organisationnel. Ainsi, certains auteurs mettent en garde contre le fait que l'engagement soit réduit à des notions telles que «motivation» ou «attitudes» (Brown, 1996; Scholl, 1981). Ils suggèrent que l'engagement influence le comportement des individus indépendamment de leur motivation personnelle et de leurs intérêts. Autrement dit, l'engagement organisationnel transcenderait, d'une certaine manière, les calculs égoïstes et intéressés. En conséquence, l'engagement organisationnel implique une grande loyauté professionnelle, de même qu'une grande identification (Steinhaus et Perry, 1996). Par ailleurs, comme nous le rappellent d'autres écrits, le concept d'engagement organisationnel aurait démontré une grande fiabilité dans sa capacité à mesurer le comportement humain dans les ensembles organisés, en tous les cas plus que d'autres construits théoriques tels que la satisfaction au travail (job satisfaction) ou l'implication au travail (job involvement) (Jae Moon, 2000; Crewson, 1997; Steers et Porter, 1983). Crewson (1997) présente du reste une définition précise et claire de l'engagement organisationnel qu'il qualifie comme étant une identification et une implication individuelle envers une organisation. Il souligne que celui-ci est composé de trois facteurs distincts: une forte croyance et acceptation des valeurs et buts organisationnels, une volonté importante à travailler durement en faveur de son organisation et un désir d'en rester membre. L'autre grand avantage du concept est que de nombreuses recherches ont pu démontrer qu'il était fortement positivement corrélé avec une meilleure performance au travail (Larson et Fukami, 1984; Van Maanen, 1975) et significativement négativement relié avec des comportements coûteux tels que l'absentéisme, les retards ou encore le turnover (Koch et Steers, 1976; Mowday et al., 1979). Eléments confirmés par de plus récentes enquêtes, puisque selon Meyer et Allen (1997), l'engagement organisationnel est corrélé plus spécifiquement avec la stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions de rôles attribués). Dès lors, le concept d'engagement organisationnel paraît tout à fait adéquat au cadre de notre recherche, dans la mesure où nous souhaitons comprendre quelles sont les pratiques RH (variables indépendantes) qui peuvent avoir un effet positif sur l'engagement organisationnel (variable dépendante), sachant, dès lors, que ces pratiques RH auront par conséquent un impact organisationnel positif.

Cette voie de l'engagement fait ressortir une notion qui est centrale: le besoin de sens dans le monde du travail (Bouchard, 1990; Geertz, 1973; Dupuis, 1990). S'il est vrai que les déterminants de la motivation extrinsèque sont importants pour obtenir l'implication des collaboratrices et collaborateurs au sein des organisations (rétribution monétaire ou non monétaire), un autre aspect vient s'ajouter, qui participe également de l'implication et de l'engagement organisationnels des salariés. L'être humain doit pouvoir se rattacher à un sens pour être motivé dans un cadre professionnel. Si ses activités ne font plus sens pour lui, si elles ne peuvent plus nourrir sa réflexion, puisque l'individu est fondamentalement réflexif, alors sa volonté de participation, de coopération à une entreprise collective risque fort de

s'affaiblir considérablement. Le sens du travail oriente donc les acteurs, et il est toujours lié aux besoins propres à l'individu (sa vision de ses besoins), à sa motivation (ce qu'il recherche dans son travail), son implication dans le travail (la manière dont l'individu se projette et s'investit dans son travail) et sa satisfaction (l'état de l'interaction entre l'individu et l'organisation dans laquelle il se trouve) (Michel, 1994).
Dans le cadre de notre recherche, nous nous inscrivons résolument dans une perspective méthodologique interactionniste. Celle-ci stipule que les caractéristiques individuelles rencontrent toujours des conditions organisationnelles, et que ce processus complexe influence la motivation, l'implication et la satisfaction des êtres humains en situation de travail. Autrement dit, les spécificités organisationnelles influencent tout autant les phénomènes de motivation, d'implication et de satisfaction que les aspects plus individuels.

2. LES TROIS DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT

Nous l'avons vu, l'engagement organisationnel est un concept qui fait le lien entre les notions de motivation et d'implication dans la mesure où cette notion vise à appréhender *«l'état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation, pouvant couvrir plusieurs formes, et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation»* (Vandenberghe, 2005). Les trois formes suivantes caractérisent l'engagement (Meyer et Allen, 1997).

A - L'engagement affectif

L'engagement affectif est un état psychologique qui lie un individu à son organisation sur la base de l'émotion. Les employés qui ressentent un tel engagement désirent rester dans leur organisation car ils partagent les valeurs et les objectifs de celle-ci. Il existe donc une réelle identification dans ce cas, dans la mesure où celui-ci traduit une relation d'attachement source de fidélité «choisie».

B - L'engagement normatif

L'engagement normatif, quant à lui, traduit une relation différente. Les employés se sentent «obligés» de rester dans leur organisation car ils perçoivent avoir contracté une dette envers elle. Un tel état psychologique renvoie donc à l'obligation de rester membre d'une organisation soit parce que celle-ci s'est montrée généreuse envers ses membres, soit parce que les individus ressentent le besoin de rester pour rendre service à un ou des cadres qui ont montré beaucoup de soutien et de fidélité.

C - L'engagement calculé

La troisième forme d'engagement correspond à un engagement de continuité. En effet, un employé peut également décider de rester dans une organisation parce qu'aucune autre opportunité d'emploi s'offre à lui ou parce que les coûts qu'il perçoit en relation avec son départ sont trop importants (perte d'avantages matériels ou immatériels trop importante). Autrement dit, le manque d'alternative d'emploi à l'extérieur de l'entreprise ou la perte d'avantages intervenant en cas de départ (salaire, avantages sociaux, etc.) sont les deux raisons principales qui peuvent être à la base de l'engagement de type continuité. Ce type d'engagement correspond à un maintien en emploi «subi».

Ces trois dimensions sont fréquemment reliées négativement au taux de roulement et à l'intention de quitter (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990). Dans notre recherche, nous nous sommes plus particulièrement centrés sur deux d'entre elles: l'engagement affectif et l'engagement calculé. Ces deux dimensions sont en effet associées au départ potentiel du salarié: lorsqu'une personne est engagée affectivement ou considère comme coûteux de quitter son entreprise, son intention de départ sera faible. L'engagement affectif est associé à un plus grand nombre de conséquences organisationnelles favorables dont une meilleure performance individuelle et collective (Meyer et Allen, 1997), une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002; Schappe, 1998), de même qu'à une réduction du nombre de retards et de l'absentéisme (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990). A l'opposé, en l'absence de liens affectifs ou calculés forts, l'intention de départ sera élevée. Malgré leurs conséquences similaires en termes d'intention de départ, on considère toutefois qu'il est plus important de stimuler l'engagement affectif et de minimiser l'engagement calculé puisqu'il s'agit d'un engagement «par défaut» qui n'est pas forcément bénéfique pour l'organisation. Ainsi, les recherches concernant ces différentes formes d'engagement montrent que le risque de départ est plus grand dans le cadre d'un engagement de continuité et qu'il est réduit par la dimension affective.

Ce concept d'engagement organisationnel montre aussi très bien que les salariés sont plus enclins à être fidèles à leur organisation s'ils sont en mesure de partager ses valeurs et ses objectifs. Rester par obligation morale ou par manque d'alternatives ou suite à un calcul de coûts est un comportement qui est beaucoup moins profitable à l'organisation en termes d'implication et de motivation. En tous les cas, il semble évident qu'il existe un lien étroit et complexe entre la motivation et l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel est facilité si les valeurs de l'individu, ses objectifs en termes professionnels, peuvent épouser les valeurs et les objectifs de son organisation. Autrement dit, les valeurs, les objectifs, qu'ils soient individuels ou organisationnels, jouent un rôle central dans la motivation, l'implication et l'engagement des salariés.

En considérant tous ces éléments, nous pouvons avancer que l'organisation dont le niveau d'engagement affectif de ses employés est élevé bénéficie d'un avantage concurrentiel important (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1997; Pfeffer et Veiga, 1999). Aussi, il semble essentiel pour une organisation de mettre en place les conditions favorables menant à un engagement élevé de ses employés.

3. IMPLIQUER ET MOTIVER LES TRAVAILLEURS DE LA CONNAISSANCE

Poursuivre un objectif de fidélisation des travailleurs du savoir consiste à conserver dans son entreprise les individus que l'on considère comme performants et à potentiel. Mais encore faut-il que ces cadres soient désireux de rester. Cette question de la fidélité peut s'envisager de plusieurs manières. Dans notre recherche, nous avons décidé de prendre comme indicateur le concept d'engagement organisationnel, qui est corrélé avec l'intention de départ. La littérature nous offre deux champs théoriques distincts mais complémentaires pour comprendre comment les organisations peuvent susciter l'engagement de leurs travailleurs du savoir (Guerrero et Herrbach, 2005): la théorie de l'échange social, par l'intermédiaire du concept de soutien organisationnel, et la théorie de l'identification sociale avec la notion de prestige externe perçu.

3.1. La théorie de l'échange social (concept de soutien organisationnel)

Pour de nombreux auteurs, il est important voire capital d'avoir des expériences positives au travail si l'on veut développer l'engagement organisationnel. L'un des principaux mécanismes par lesquels ces expériences de travail conduisent à l'engagement affectif passe par le sentiment d'être soutenu et considéré, un sentiment appréhendé par la notion de soutien organisationnel perçu. Ce concept mesure «*la croyance globale 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). Ainsi, le salarié est reconnaissant du soutien qu'il reçoit, se sent redevable vis-à-vis de son entreprise et réagit au traitement favorable qu'il reçoit en témoignant un engagement plus fort à son employeur (Eisenberger et al., 1990). Selon Eisenberger et al. (2001) «*Organizational support theory assumes employees form general beliefs concerning how much the organization values their contributions and cares about their well-being. Based on the reciprocity norm, such perceived organizational support (POS) would elicit employees' felt obligation to care about the organization's welfare and to help the organization reach its objectives. Employees could satisfy this indebtedness through greater affective commitment to the organization and greater efforts to help the organization*». C'est parce qu'il conduit à renforcer le sentiment d'obligation et à consolider l'échange social que le soutien organisationnel perçu est relié à la variable d'engagement et, par extension, à l'intention de départ. Ce lien a été établi à de multiples reprises (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2001; Guzzo, Noonan et Elron, 1994; Hutchinson, 1997; Shore et Tetrick, 1991; Shore et Wayne, 1993).

3.2. La théorie de l'identification sociale (notion de prestige externe perçu)

Un second critère majeur susceptible de fidéliser les travailleurs du savoir est l'image que renvoie l'organisation. Les spécialistes emploient pour cela la notion de prestige externe perçu, liée à la théorie de l'identité sociale, et qui a été définie comme «*la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation*» (Mael et Ashforth, 1992). Dans cette optique, le prestige externe perçu confère au salarié un statut social qui lui permet de se définir en tant que membre de son organisation, de sa profession, et de renforcer son estime de soi par l'intermédiaire d'une appartenance identitaire valorisée. En d'autres termes, en créant une vision partagée d'un environnement de travail prestigieux, l'organisation valorise l'individu et son estime de soi.

Bien que le concept de prestige ne vienne pas directement du même champ théorique que celui d'engagement, le lien théorique entre les deux concepts est somme toute manifeste. Meyer et Allen (1991) définissent en effet la dimension affective de l'engagement comme «*l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication (involvement) par rapport à l'organisation*». Plusieurs études ont par ailleurs démontré que les salariés qui s'identifient à leur entreprise ont des scores d'engagement affectifs plus élevés (Ashforth et Mael, 1989) et, en conséquence, ont davantage l'intention d'en rester membres (Mael et Ashforth, 1995; Van Dick et al., 2004). Parce qu'il est un antécédent de l'identification à l'entreprise (Smidts, Pruyn et van Riel, 2001), le prestige externe perçu se présente donc comme une source potentielle intéressante d'engagement, notamment chez les jeunes cadres qui sont sensibles à l'image de leur entreprise.

3.3. Accroître l'implication et la motivation à travers les pratiques de GRH

Nous l'avons vu dans notre introduction, la concurrence accrue sur les marchés, aussi bien internationaux que nationaux, a suscité un intérêt grandissant à l'égard des innovations dans le milieu du travail susceptibles d'améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité et la rentabilité. De très nombreux travaux soutiennent ce point de vue et militent en faveur de l'idée qu'investir significativement dans le capital humain et mettre en œuvre des pratiques de GRH appropriées peuvent donner un avantage concurrentiel à l'organisation. Selon Tremblay, Guay et Simard, par exemple, «*les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles et efficaces requièrent, non seulement des investissements au plan du capital et de la technologie, mais aussi des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées, et la manière dont les individus sont gérés*» (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Cette perspective suggère donc que de «bonnes pratiques de GRH» ne peuvent qu'entraîner des effets positifs. Comme le souligne notamment McDuffie (1995), les pratiques de GRH ont pour effet de susciter la motivation des employés à adopter des comportements discrétionnaires qui sont en ligne avec les intérêts de l'organisation. Les modèles conceptuels de Lawler et al. (1986) et de Wils et al. (1998) suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines peuvent accroître l'implication et la mobilisation: le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance.

Le processus de partage d'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Ces pratiques semblent jouer deux rôles importants (Tremblay, Guay et Simard, 2000): d'une part, l'employé va mobiliser ses compétences et s'impliquer dans son travail s'il comprend bien ce que l'on attend de lui. D'autre part, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il a l'impression que l'organisation écoute ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations et, conséquemment, s'efforce d'y répondre adéquatement. Selon cette idée, le partage d'information participerait à l'émergence d'un climat de confiance et de respect mutuel susceptibles de favoriser l'attachement affectif.

Pour ce qui est du processus de partage du pouvoir, ou «empowerment», nous nous situons au niveau de la prise de décision dans l'organisation, dont les pratiques s'efforcent de faire en sorte que les travailleurs puissent avoir prise sur leur travail. Les théoriciens (Buch et Spangler, 1990; Leana et Florkowski, 1992; Cook, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999) soutiennent depuis de nombreuses années que l'engagement et la performance sont fortement liés avec l'implication des salariés dans la gestion, c'est-à-dire dans une diversité de décisions réservées traditionnellement au management. Cette culture d'«empowerment» serait ainsi perçue comme une marque de confiance et de support organisationnel, ce qui amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation.

La notion de gestion des compétences, elle, est centrale dans l'effort d'implication des employés. La volonté de développer les compétences, que ce soit par la formation ou par d'autres activités de développement de carrière, signale aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage compétitif. Selon Peter Drucker (1999), les chefs d'entreprises doivent considérer les travailleurs du savoir comme un capital

en leur offrant l'occasion de faire preuve d'innovation dans leur travail grâce à la formation continue. Développer et utiliser les compétences acquises permettent d'une part de renforcer la confiance et le désir d'établir des rapports à long terme entre les salariés et l'organisation, et d'autre part, elles permettent d'accroître le sentiment de support organisationnel (Smith, 1995). Pour Lowe, en ne répondant pas au besoin des travailleurs du savoir d'utiliser et d'étendre leurs compétences, les organisations peuvent compromettre leur capacité à les attirer et les retenir (Lowe, 2002).

Concernant les systèmes de reconnaissance, la théorie de l'équité d'Adams (1965) nous apprend que les salariés comparent leurs contributions, c'est-à-dire leur rendement, leurs efforts, etc., avec ce qu'ils ont reçu de leur employeur (salaire de base, augmentation au mérite, bonus individuel de performance, prime de performance collective, etc.). Selon cette vision des choses, les entreprises qui feraient un effort pour renforcer l'équité au moyen de pratiques appropriées seraient plus susceptibles de susciter des réactions positives chez les employés. Des procédures justes sont ainsi perçues comme des mécanismes qui renforcent la cohésion sociale et qui témoignent que les employés sont considérés comme des membres à part entière de l'organisation. Dans cette logique, un fort sentiment de justice à l'égard des procédures devrait participer à un attachement affectif plus fort à l'égard de l'organisation.

Si l'on regarde toutes les pratiques RH mentionnées dans la littérature, l'une d'entre elles est citée systématiquement: la reconnaissance des performances. Cette reconnaissance prend plusieurs formes: l'évaluation, le soutien, la rémunération et, de façon plus générale, toute forme de valorisation des performances atteintes. Elle répond aux valeurs d'accomplissement personnel et de développement des compétences. Si les récompenses monétaires visant à reconnaître les performances individuelles ou collectives sont de loin celles qui ont reçu le plus d'attention dans la communauté scientifique, il faut relever que les récompenses non-monétaires demeurent des pratiques, formelles ou informelles, bien ancrées dans les organisations (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Ces pratiques visent à signifier, d'une façon tangible, la reconnaissance de l'organisation et de ses cadres à l'égard d'employés ou groupes qui s'investissent fortement professionnellement. (Bourcier et Palobart, 1997). Ces efforts de reconnaissance seraient perçus par les employés comme des marques de considération et de support organisationnel.

Afin de rendre compte au mieux de la manière de fidéliser les travailleurs du savoir, nous trouvons important de relever finalement que de nos jours, l'un des principaux enjeux pour les organisations réside dans leur capacité à susciter, chez leurs employés, leur participation informelle (Thurow, 2000). Selon Riverin et Simard (2003), la participation informelle à l'organisation semble s'imposer de plus en plus comme une réalité implicitement obligatoire et avoir des répercussions sur le développement de carrière. Pour Campbell (2000), c'est la participation informelle des employés qui peut faire toute la différence entre la croissance ou le déclin d'une organisation. La participation informelle se caractérise par son triple aspect (Riverin et Simard, 2003): volontaire (comportements non prescrits dans les tâches officielles), discrétionnaire (comportements non sujets à l'obtention de récompenses formelles) et imprédictible (comportements sans cesse nouveaux de par la conjugaison toujours différente du moment d'apparition de ces comportements, de leur nature et de leur modalité). Un employé qui trouverait un environnement suscitant ou favorisant ses aspirations

de créativité, d'innovation, d'initiative personnelle et de proaction serait ainsi plus enclin à demeurer au sein de son organisation.

4. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous avons posé, on l'a vu, que l'interaction entre certaines conditions organisationnelles et des caractéristiques individuelles joue un rôle sur la motivation et l'implication des travailleurs du savoir. Il y a deux types de paramètres qui agissent sur les conditions organisationnelles: d'une part, le travailleur doit avoir le sentiment d'être soutenu et considéré par son organisation, qui se doit en outre de lui renvoyer une bonne image. D'autre part, toute une série de pratiques de GRH doivent permettre d'améliorer la motivation du travailleur du savoir, et partant, son implication au sein de l'organisation. C'est le cas du partage de l'information, du partage du pouvoir (empowerment), du développement des compétences, de la justice procédurale, de la valorisation des performances ou encore de la participation informelle à l'organisation.

Le but est alors de trouver le juste dosage permettant de viser un engagement affectif de la part du salarié, car c'est ce type d'engagement qui permet une meilleure identification à l'organisation et qui réduit conséquemment le risque de départ. A la lumière des concepts que nous venons de développer, nous sommes en mesure de formuler les hypothèses de recherche suivantes:

H1 Plus le travailleur du savoir évolue dans un environnement de travail qui le soutien, plus son engagement est fort.

H2 Plus le travailleur du savoir est fier d'appartenir à son organisation, plus son engagement est fort.

H3 Plus l'information est partagée entre l'organisation et le travailleur du savoir, plus l'attachement affectif de ce dernier est fort.

H2 Plus le pouvoir est partagé au sein de l'organisation (empowerment), plus l'engagement affectif du travailleur du savoir est fort.

H3 Plus l'organisation soutient les formes d'acquisition de compétences, plus l'engagement affectif du travailleur du savoir est fort.

H4 Plus le sentiment de justice à l'égard des procédures est grand au sein de l'organisation, plus l'attachement affectif du travailleur du savoir est fort.

H5 Plus les performances sont reconnues au sein de l'organisation, plus l'engagement du travailleur du savoir est fort.

H6 Plus l'organisation suscite la participation informelle chez le travailleur du savoir, plus son engagement est fort.

5. MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie se base sur une approche quantitative par questionnaire auto administré. Concernant l'échantillonnage, nous avons dû faire face à un problème spécifique relatif à notre population. Le fait que le nombre ainsi que l'emplacement géographique des travailleurs de la connaissance, soit notre population-mère, nous étaient inconnus, nous n'avons pas pu constituer un échantillon probabiliste de cette population. Nous avons dès lors opté pour une démarche non-probabiliste en constituant un échantillon de convenance.

Pour ce faire, nous avons sélectionné des entreprises dont les activités sont tournées vers l'innovation ainsi que sur la prestation de services à haute valeur ajoutée. Cette sélection a été opérée à partir d'une liste exhaustive des entreprises ayant leurs activités de recherche et de prestation de services dans les cantons de Suisse romande. Dès que la sélection fut faite, nous avons envoyé au service des ressources humaines de ces entreprises un courrier électronique leur expliquant notre démarche et l'objet de notre recherche. Dans ce courrier, nous avons spécifié ce que nous entendions par «travailleur de la connaissance» en leur soumettant nos critères de sélection. Enfin, nous leur avons demandé de sélectionner au sein de leur entreprise les employés répondant à ces critères et de leur transmettre notre questionnaire en ligne. Cette démarche, bien que la plus rationnelle au niveau des coûts humains et financiers, ne nous permet malheureusement pas de tirer de nos résultats des affirmations définitives, ni de les généraliser à l'ensemble de notre population mère.
Nous avons contacté 1831 entreprises actives en Suisse romande. Trente d'entre elles ont accepté de faire suivre notre questionnaire à leurs employés. Sur environ 500 questionnaires transmis nous en avons obtenu 198 en retour, ce qui signifie à peu près 40% de retour. Il faut ici souligner que les entreprises auxquelles nous nous sommes adressés sont des petites et moyennes entreprises comprenant entre 10 et 50 employés. Ce qui explique le nombre relativement peu élevé de réponses, mais celui-ci est néanmoins représentatif du moins à l'échelle suisse. Les répondants sont à 65% des hommes et à 35% des femmes. La fourchette d'âge des travailleurs de la connaissance ayant répondu à notre questionnaire se situe entre 26 et 45 ans. Ils sont 80,2% à posséder une formation supérieure (EPF, Université et HES). Les trois secteurs d'activité les plus représentés sont: l'informatique (16,8%), l'industrie et l'artisanat (16,8%), la finance et la comptabilité (14,2%). Enfin, la répartition géographique des travailleurs du savoir selon les cantons de Suisse romande est: Valais (35,2%), Neuchâtel (21,9%), Vaud (18,4%), Jura (8,2%), Genève (3,1%), Fribourg (2%).

5.1. Traitement des données

Nous avons utilisé le logiciel Sphinx pour les analyses de corrélations, de régression ainsi que pour les analyses en composantes principales. Pour la comparaison entre notre modèle et les données empiriques, nous avons retenu trois coefficients: le r de Bravais-Pearson (coefficient d'association des variables testées), le R2 (variance expliquée), l'alpha de Cronbach (homogénéité des instruments de mesure).

5.2. Les mesures

Afin de mesurer les trois dimensions du concept d'engagement organisationnel, nous avons utilisé l'échelle développée par Meyer, Allen et Smith (1993). Ces derniers ont développé une échelle de mesure à 18 items testant les trois facettes de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif (6 items), l'engagement calculé (6 items) et l'engagement normatif (6 items). Nous avons repris ces items en changeant le terme «entreprise» par «organisation» et en les formulant sous la forme positive.
Les trois dimensions de l'engagement organisationnel ont été complétées par la dimension d'internalisation. Nous avons testé cette dimension à partir de l'échelle de mesure proposée par O'Reilly et Chartman (1986). Comme pour les items de l'engagement organisationnel, nous avons constitué 8 items formulés sous la forme positive.

La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque. A partir de cette distinction, nous avons découpé la dimension «satisfaction au travail» en trois sous-dimensions: les conditions organisationnelles (8 items), la motivation au travail (3 items) et les processus de GRH dans l'organisation (14 items). Nous avons ensuite formulé les items de chaque sous-dimension sous la forme de phrases affirmatives.

6. RÉSULTATS

Analyses préliminaires

Etant donné le nombre important de variables pour notre recherche (43), nous avons utilisé la méthode mathématique de l'analyse en composantes principales (ACP) afin de simplifier le traitement statistique de nos résultats. Cette technique permet d'expliquer les nombreuses variables de départ par un ensemble plus réduit de facteurs auxquels on tente de donner une signification en les considérant comme des variables latentes ou cachées. Lorsque l'on se place en dimension deux, les points disponibles peuvent être représentés sur un plan. Le résultat d'une ACP sur ce plan est de déterminer les deux axes qui expliquent le mieux la dispersion des points disponibles. Les contributions relatives indiquent comment chacun des critères de départ contribue à la variance expliquée par chaque axe. On apprend ainsi dans quelle proportion chaque critère contribue à chaque axe. Plus cette proportion est élevée, plus le critère est corrélé avec l'axe considéré.

Par cette méthode, 11 nouvelles variables ont été créées, dont 3 variables à expliquer (engagement organisationnel affectif, engagement organisationnel normatif et engagement organisationnel calculé) et 8 variables explicatives, représentant les dimensions de la GRH issues de notre questionnaire (partage d'information, partage du pouvoir, acquisition de compétences, justice procédurale, reconnaissance des performances et participation informelle), ainsi que l'environnement de travail et la fierté d'appartenance.

Nous avons ensuite retenu, pour chaque variable créée, les axes qui expliquent le mieux la dispersion de nos points, c'est-à-dire les axes pour lesquels la variable expliquée est supérieure à 60% de la variance. De cette manière, nous avons pu déterminer les éléments significatifs pour notre analyse. Il ressort clairement que le seul modèle pouvant être pris en compte correspond à l'axe 1 de l'engagement organisationnel affectif (coordonnée factorielle qui explique 78.91% de la variance) et aux axes 1 de nos huit variables explicatives (coordonnées factorielles qui expliquent entre 65.24 et 85.29% de la variance). C'est en effet le seul modèle ayant un R2 supérieur au seuil de satisfaction de 0.5 (R2 = 0.63).

Les corrélations entre les différentes variables issues de notre ACP sont très élevées, comme le montre le tableau 1 ($0.21 < r < 0.80$). D'ailleurs, le degré d'homogénéité de notre modèle est extrêmement satisfaisant (Alpha de Cronbach des critères explicatifs = 0.92). Notre variable à expliquer, l'engagement organisationnel affectif, est de plus corrélé de manière positive avec toutes nos variables explicatives ($0.35 < r < 0.77$).

	G1	G7	G9	G11	G13	G15	G17	G19	G21
G1	1.00								
G7	0.57	1.00							
G9	0.60	0.80	1.00						
G11	0.52	0.69	0.68	1.00					
G13	0.59	0.69	0.65	0.60	1.00				
G15	0.66	0.75	0.71	0.76	0.70	1.00			
G17	0.35	0.28	0.28	0.21	0.29	0.32	1.00		
G19	0.63	0.76	0.73	0.68	0.65	0.75	0.28	1.00	
G21	0.77	0.65	0.66	0.59	0.62	0.76	0.33	0.67	1.00
	Alpha de Cronbach des critères explicatifs : 0.92								

Tableau 1. Corrélations entre les variables

Nous avons supposé, dans nos hypothèses de recherche, une relation positive entre les pratiques de GRH, l'environnement de travail, la fierté d'appartenance et l'engagement organisationnel de type affectif. L'analyse de régression, dont les calculs sont faits selon la méthode «pas à pas ascendante», nous a permis d'approfondir notre analyse et de mettre en évidence les liens entre nos variables explicatives et l'engagement organisationnel affectif. Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression issus de l'ACP. A noter que les variables «Partage d'information», «Partage du pouvoir», «Acquisition de compétences», «Justice procédurale» et «Participation informelle» ne sont pas significatives et n'ont pas été prises en compte dans la régression «pas à pas».

		AXE 1 (78.91% de la variance)			
		Engagement organisationnel affectif			
		Coef. de régression	Ecart-type	F partiel	T de Student
AXE 1	**Partage d'information**				
	Partage du pouvoir				
	Acquisition de compétences				
	Justice procédurale				
	Reconnaissance des performances	0.21	0.10	4.48	2.1
	Participation informelle				
	Environnement de travail	0.26	0.12	4.59	2.16
	Fierté d'appartenance	1.00	0.11	84.37	9.09
		$R = 0.79$ ($R^2 = 0.63$)			

Tableau 2. Modèle de régression multiple

Le groupe des trois variables «Reconnaissance des performances», «Environnement de travail» et «Fierté d'appartenance» explique 63% de la variance de l'engagement organisationnel affectif, ce qui en fait un modèle satisfaisant (R2 › 0.5).

Ces trois cognitions paraissent avoir un poids remarquable dans l'explication de l'engagement organisationnel affectif. La force de leurs liens est démontrée: les coefficients de régression sont de l'ordre de 0.21 pour la reconnaissance des performances, de 0.26 pour l'environnement de travail, et de 1.00 pour la fierté d'appartenance. Les dimensions

«Partage d'information», «Partage du pouvoir», «Acquisition de compétences», «Justice procédurale» et «Participation informelle» s'avèrent par contre sans effet sur l'engagement organisationnel de type affectif.

De manière plus fine, les tests de significativité des quatre variables retenues nous donnent des T de Student dépassant tous la norme de 1.96, ce qui signifie que les coefficients sont différents de 0 avec une P-value de 5%. Ils valent respectivement 2.1 (reconnaissance des performances), 2.16 (environnement de travail), et 9.09 (fierté d'appartenance). Ce résultat montre que les pratiques de GRH sont, d'une manière générale, des éléments bien moins prédicteurs de l'engagement organisationnel affectif que les conditions organisationnelles (environnement de travail et fierté d'appartenance). Concernant les pratiques de GRH, seule la reconnaissance des performances est véritablement significative. A noter enfin que la fierté d'appartenance a une significativité extrêmement élevée (T de Student = 9.09).

On l'a vu, ce sont spécialement les conditions organisationnelles – environnement de travail et fierté d'appartenance – qui influent sur l'engagement de type affectif chez les travailleurs de la connaissance. Si l'on regarde les pratiques de GRH, la reconnaissance des performances est la seule qui semble avoir un poids dans l'explication de notre modèle lors de la régression multiple «pas à pas». Il nous a dès lors semblé intéressant d'isoler les six pratiques de GRH des conditions organisationnelles, afin de voir la part de chacune dans la variance de l'engagement de type affectif. Pour cela, nous avons effectué une nouvelle analyse des corrélations et de régression en ACP, en enlevant les deux variables explicatives «Environnement de travail» et «Fierté d'appartenance».

	Engagement organisationnel affectif	**Partage d'information**	**Partage du pouvoir**	**Acquisition de compétences**	**Justice procédurale**	**Reconnaissance des performances**	**Participation informelle**
Engagement organisationnel affectif	1.00						
Partage d'information	0.58	1.00					
Partage du pouvoir	0.61	0.81	1.00				
Acquisition de compétences	0.51	0.68	0.66	1.00			
Justice procédurale	0.60	0.70	0.66	0.59	1.00		
Reconnaissance des performances	0.67	0.75	0.72	0.75	0.71	1.00	
Participation informelle	0.37	0.31	0.32	0.19	0.33	0.34	1.00
	Alpha de Cronbach des critères explicatifs : 0.89						

Tableau 3. Corrélations entre les variables

Il ressort de notre analyse détaillée que le seul modèle pouvant être pris en compte pour notre recherche correspond à nouveau à l'axe 1 de l'engagement organisationnel affectif (coordonnée factorielle qui explique 78.91% de la variance) et aux axes 1 de nos six variables explicatives (coordonnées factorielles qui expliquent entre 65.24 et 85.29% de la variance).
Les corrélations entre les différentes variables issues de notre ACP sont relativement élevées, comme le montre le tableau 3 (0.19 ‹ r ‹ 0.81). D'ailleurs, le degré d'homogénéité de notre modèle est très satisfaisant (Alpha de Cronbach des critères explicatifs = 0.89). Notre variable à expliquer, l'engagement organisationnel affectif, est de plus corrélé de manière positive avec toutes nos variables explicatives (0.37 ‹ r ‹ 0.67).
Le tableau 4 présente les résultats des analyses de régression issus de l'ACP, afin de mettre en évidence les liens entre les diverses pratiques de GRH et l'engagement organisationnel affectif. A noter que la variable «Partage d'information» n'est pas significative et n'a pas été prise en compte dans la régression «pas à pas».

		AXE 1 (78.91% de la variance)			
		Engagement organisationnel affectif			
		Coef. de régression	Ecart-type	F partiel	T de Student
AXE 1	**Partage d'information**				
	Partage du pouvoir	0.32	0.12	6.59	2.66
	Acquisition de compétences	-0.09	0.16	0.29 (peu influent)	-0.56
	Justice procédurale	0.27	0.12	5.19	2.25
	Reconnaissance des performances	0.75	0.19	15.96	3.94
	Participation informelle	0.23	0.11	4.75	2.09
		R = 0.72 (R^2 = 0.52)			

Tableau 4. Modèle de régression multiple

Le groupe des six dimensions des pratiques de GRH explique 52% de la variance de l'engagement organisationnel affectif, ce qui en fait un modèle satisfaisant (R2 › 0.5).
Quatre cognitions paraissent avoir un poids remarquable dans l'explication de l'engagement organisationnel affectif: le partage du pouvoir, la justice procédurale, la reconnaissance des performances et la participation informelle. La force des liens est démontrée: les coefficients de régression sont de l'ordre de 0.32 pour le partage du pouvoir, de 0.27 pour la justice procédurale, de 0.75 pour la reconnaissance des performances et de 0.23 pour la participation informelle. La dimension «Partage d'information» s'avère sans effet sur l'engagement organisationnel de type affectif, tout comme la dimension «Acquisition de compétences».
De manière plus fine, les tests de significativité des quatre variables retenues nous donnent des T de Student dépassant tous la norme de 1.96, ce qui signifie que les coefficients sont différents de 0 avec une P-value de 5%. Ils valent respectivement 2.66 (partage du pouvoir), 2.25 (justice procédurale), 3.94 (reconnaissance des performances) et 2.09 (participation informelle). Ce résultat montre que les pratiques de GRH sont, d'une manière générale, des éléments fort prédicteurs de l'engagement organisationnel affectif . Il y a quatre variables qui ont un rôle déterminant dans l'explication de ce type d'engagement. A noter que la reconnaissance des performances a une significativité particulièrement élevée.

7. CONCLUSION ET DISCUSSION

Nous avons posé, dans notre cadre théorique, que l'interaction entre certaines conditions organisationnelles et des caractéristiques individuelles joue un rôle sur la motivation et l'implication des travailleurs du savoir. Si des pratiques de GRH judicieuses doivent permettre d'améliorer la motivation du travailleur du savoir et son implication au sein de l'organisation, il en va de même des conditions organisationnelles. Pour susciter un engagement organisationnel de type affectif auprès des travailleurs du savoir, ces derniers devraient avoir le sentiment d'être soutenus et considérés par leur organisation, qui doit également leur renvoyer une bonne image.

D'après notre analyse statistique, ce sont les deux variables «Environnement de travail» et «Fierté d'appartenance» qui expliquent le mieux la variance de l'engagement organisationnel affectif. Ces deux cognitions paraissent avoir un poids remarquable dans l'explication de notre modèle prédictif. Ainsi, on peut dire que d'après notre recherche, il est très important d'avoir des expériences positives au travail si l'on veut développer l'engagement organisationnel. Pour cela, le travailleur du savoir doit avoir le sentiment d'être soutenu et considéré au sein de son organisation, un sentiment appréhendé, comme nous l'avons vu, par la notion de soutien organisationnel perçu. Le salarié va donc témoigner un engagement plus fort à son employeur, à condition qu'il reçoive en retour un traitement favorable. L'intention de départ devient dès lors moindre.

De même, nos résultats semblent démontrer clairement que si l'organisation parvient à créer chez ses travailleurs du savoir une vision partagée d'un environnement de travail prestigieux, elle valorise les individus et leur estime de soi, entraînant chez eux une fidélisation accrue. En d'autres termes, les salariés qui s'identifient à leur entreprise ont des scores d'engagement affectifs plus élevés et, en conséquence, ont davantage l'intention d'en rester membres.

Ces deux éléments principaux de notre étude nous empêchent d'affirmer que ce sont les pratiques de GRH qui expliquent prioritairement l'engagement organisationnel. Notre analyse statistique montre que les pratiques de GRH sont, d'une manière générale, des éléments bien moins prédicteurs de l'engagement organisationnel affectif que les conditions organisationnelles (environnement de travail et fierté d'appartenance). Il nous a semblé intéressant, dès lors, d'isoler les six pratiques de GRH des conditions organisationnelles, afin de voir la part de chacune dans la variance de l'engagement de type affectif. A la lumière de nos résultats, nous pouvons retenir quatre dimensions des pratiques de GRH en tant que variables prédictives de l'engagement organisationnel affectif: la reconnaissance des performances, le partage du pouvoir, la justice procédurale, et la participation informelle.

La reconnaissance des performances est susceptible d'entraîner un climat de confiance dans lequel les travailleurs de la connaissance auront une impression favorable de la direction et seront par conséquent motivés à se dépasser au travail. Cette forme de reconnaissance non monétaire des efforts se manifeste par des félicitations ou une reconnaissance symbolique de la part du supérieur immédiat, ce qui contribue à accroître l'engagement, en ce sens qu'elle est perçue comme une marque de considération et de support organisationnel.

Le second facteur ayant un poids important sur l'engagement affectif des travailleurs de la connaissance est le partage du pouvoir au travail. Cette pratique se réfère à une participation accrue de leur part à travers des mécanismes comme la décentralisation de la prise de décision et à leur consultation. L'objectif est d'accroître l'imputabilité et l'influence réelle des individus en favorisant l'autonomie et l'initiative.

Dans le cadre des processus RH, le travailleur de la connaissance doit également avoir le sentiment d'être traité de manière équitable vis-à-vis de ses collègues. Selon nos résultats, les organisations qui feraient un effort pour renforcer l'équité au moyen de pratiques appropriées seraient plus susceptibles de susciter des réactions positives chez les employés. Dans cette logique, un fort sentiment de justice à l'égard des procédures devrait donc participer à un attachement affectif plus fort à l'égard de l'organisation.
Le quatrième et dernier facteur prédictif de l'engagement organisationnel de type affectif est la participation informelle. Elle se traduit par des comportements visant le bien-être des autres et l'intérêt pour l'organisation dans son ensemble, comme par exemple la coopération avec autrui, l'aide aux autres en période de surcroît de travail, la volonté d'aider les autres en cas de difficulté, ou encore l'encouragement d'autrui. Un travailleur qui trouverait un environnement suscitant ou favorisant sa participation informelle serait, selon notre étude, plus enclin à demeurer au sein de son organisation.

Discussion

Les résultats proposés dans cet article sont intéressants à plus d'un titre et viennent confirmer des analyses, recherches et travaux de terrain d'ores et déjà existants. En ce sens, les constats que nous opérons ne sont pas révolutionnaires, loin s'en faut. Souligner combien l'engagement organisationnel des salariés de la connaissance est tributaire des conditions organisationnelles et de l'image positive ou négative qu'ils peuvent avoir de leur entreprise ne sont pas en soi des réflexions novatrices. Ceci dit, sachant que la fidélité des salariés est un avantage concurrentiel certain pour les entreprises, sachant de plus que l'engagement organisationnel affectif est fortement lié à la performance individuelle, nous pouvons souligner combien les facteurs que nous avons pu isoler dans notre recherche peuvent être bénéfiques pour la compétitivité d'une entreprise. Et ces conclusions rompent quelque peu avec l'idée «à la mode» selon laquelle les salariés sont forcément plus performants lorsqu'ils sont fortement rémunérés.
Même s'il n'est pas dans notre intention de sous-estimer l'influence des récompenses matérielles dans la motivation et l'engagement des salariés, ces pratiques de GRH ne mènent pas à elles seules à plus de performance pour les entreprises. Ceci a d'ailleurs été démontré dans une enquête menée à l'Université de Zurich (Rost et Osterloh, 2007) qui montre que la rémunération à la performance ne mène pas automatiquement à une augmentation de la productivité. Les résultats de notre enquête nous poussent à croire que d'autres facteurs peuvent améliorer sensiblement la bonne marche d'une entreprise. Ainsi, les conditions organisationnelles, les règles collectives du vivre ensemble, l'ambiance de travail sont tous des éléments essentiels pour atteindre une meilleure performance des employés et, in fine, de l'entreprise.
Nos résultats nous poussent dès lors à penser que les chefs d'entreprise et managers doivent s'intéresser plus à la dynamique collective de leur organisation. Il ne suffit pas seulement d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places avec les bonnes compétences, encore que ce soit important également. Il s'agit également de pouvoir construire un collectif, basé sur «une culture organisationnelle». Le partage, l'écoute, le soutien, le respect et l'encouragement sont les éléments constitutifs de cette culture organisationnelle. Concrètement, cette culture se réalise au travers d'un certain nombre d'outils comme la reconnaissance des

performances, le partage du pouvoir, le développement de la participation informelle, le droit à la parole ainsi que la justice procédurale. De telles conditions organisationnelles sont susceptibles d'apporter «un supplément» de sens aux salariés, leur permettant, peut-être, de développer une fierté d'appartenance et par conséquent de rester dans leur entreprise.
Ces quelques pratiques de GRH sont par conséquent recommandables dans le cadre d'une politique stratégique visant à impliquer les travailleurs du savoir. Il n'est pas le lieu, ici, de proposer une «one best way» du management. Nous sommes bien conscients du caractère contingent des pratiques managériales. Cependant, force est néanmoins de constater que certaines pratiques sont plus «adéquates» que d'autres pour atteindre l'objectif de l'implication et de l'engagement des salariés. Ce constat plaide également pour un «management par le sens», pas uniquement par la mesure (notamment celle des performances individuelles), tant il faut bien admettre que l'être humain a besoin de sens, de valeurs pour pouvoir exercer durablement une activité professionnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAMS J., 1965, «Inequity in Social Exchange», in BERKOWITZ L. (ed.), Advance in Experimental Social Psychology, vol. 2, New York, Academic Press, pp. 267-299.

ARCHAMBAULT J.-P., 2004, «L'économie du savoir: la nécessaire coopération», Terminal, No 91, printemps-été.

ASHFORTH B.E. et MAEL F., 1989, «Social identity theory and the organization», Academy of Management Review, 14, pp. 20–39.

AUTISSIER D. et WACHEUX F., 2007, Manager par le sens, les clés de l'implication au travail, Paris, Editions d'Organisation.

BECKER B. E. et HUSELID M. A., 1999, «Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms», Human Resource Management, 38(4), pp. 287-301.

BOUCHARD S., 1990, «Simple symbole - De l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation», in CHANLAT J.-F., L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, Ste-Foy / Paris, PUL / ESKA: pp. 589-610.

BOURCIER C. et PALOBART Y., 1997, La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Éditions d'Organisation.

BOXX R. W., ODOM R.Y. & DUNN M. G., 1991, «Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector», Public Personnel Management, Vol. 20, pp. 195-206.

BRIGHT L., 2007, «Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees ?, The American Review of Public Administration, Vol. 38(2), pp.149-166.

BROWN R. B., 1996, «Organizational Commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology», Journal of Vocational Behavior, Vol. 49, pp. 230-251.

BUCH K. et SPANGLER R., 1990, «The Effects of Quality Circles on Performance and Promotion», Human Relations, Vol. 43, No 6, pp. 573-582.

CAMPBELL D. J., 2000, «The proactive employee», Academy Management Executive, 14(3), pp. 52–66.

COOK W., 1994, «Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Compagny Performance: A Union-non-Union Comparaison», Industrial and Labor Relations Review, 47, No 4, pp. 594-609.

CREWSON P., 1997, «Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect», Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, pp. 499-518.

DRUCKER P., 1993, Au-delà du capitalisme, Paris, Editions Dunod.

DRUCKER P., 1999, «Knowledge-worker productivity: The biggest challenge», Califormia Management Review, Vol. 41 (2), Winter, pp. 79-94.

DUPUIS, J.-P., 1990, «Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste», in CHANLAT J.-F., L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, Ste-Foy / Paris, PUL / ESKA, pp. 533-552.

EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHINSON S. & SOWA, D., 1986, «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation», Journal of Applied Psychology, 71, pp. 500-507.

EISENBERGER R., FASOLO P. & DAVIS-LAMASTRO V., 1990, «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation», Journal of Applied Psychology, 75, pp. 51–59.

EISENBERGER R., ARMELI S., REXWINKEL B., LYNCH P. & RHOADES L., 2001, «Reciprocation of perceived organisational support», Journal of Applied Psychology, 86, 1, pp. 42–51.

GEERTZ C., 1973, The Interpretation of Cultures, Basic Books.

GIAUQUE D., 2002, «Coordination et coopération au sein d'ensembles organisés: une affaire de confiance», Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie, 39(4), pp. 453-470.

GUERRERO S. et HERRBACH O., 2005, L'engagement organisationnel des jeunes cadres: une question de soutien ou d'image, LIRHE, Note No 418.

GUZZO R., NOONAN K. & ELRON E., 1994, «Expatriate managers and the psychological contract», Journal of Applied Psychology, 79, pp. 617–626.

HUTCHINSON S., 1997, «A path model of perceived organizational support», Journal of Social Behavior and Personality, 12, pp. 159–174.

KOCH J. L. et STEERS R. M., 1976, «Job attachment, satisfaction, and turnover among public employees», Technical Report No. 6, Office of Naval Research, University of Oregon.

LANE C. et BACHMANN R. (eds.), 1998, Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications, New York, Oxford University Press.

LARSON E. W. et FUKAMI C. V., 1984, Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union, paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.

LAWLER E. E., 1986, High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Oragnizational Performance, San Francisco, Jossey Bass.

LEANA C. et FLORKOWSKI G., 1992, «Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Pratice», Research in Personnel and Human Ressources Management, Vol. 10, pp. 233-270.

LOVELACE K. et ROSEN B., 1996, «Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers», Journal of Management, Vol. 22, pp. 703-723.

LOWE G. S., 2002, «Accroître les compétences des travailleurs du savoir», Isuma, Volume 3, No 1.

MAEL F. et ASHFORTH B.E., 1992, «Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification», Journal of Organizational Behavior, 13, pp. 103-123.

MAEL F. et ASHFORTH B.E., 1995, «Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers», Personnel Psychology, 48, pp. 309–329.

MATHIEU J. E. et ZAJAC D. M., 1990, «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, correlates, and consequences of Organizational Commitment», Psychological Bulletin, 108(2), pp. 171-197.

MCDUFFIE J. P., 1995, «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, pp. 197-221.

MEYER J. P. et ALLEN N. J., 1991, «A three-component conceptualization of organizational commitment», Human Resource Management Review, No 1, pp. 61-89.

MEYER J. P., ALLEN N. J. et SMITH C. A., 1993, «Commitment to the Organizations and Occupations: Extension and Test of three-component Conceptualization», Journal of Applied Psychology, vol. 78, pp. 538-551.

MEYER J. P. et ALLEN N. J., 1997, Commitment in the Workplace: Theory, research, and application, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

MEYER J. P. et HERSCOVITCH L., 2001, «Commitment in the Workplace: Toward a general model», Human Resource Management Review, No 11, pp. 299-326.

MEYER J. P., STANLEY D. J. et al., 2002, «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», Journal of Vocational Behavior, Vol. 6(1), pp. 20-52.

MICHEL S., 1994, «Motivation et implication professionnelles», in DE COSTER M. et PICHAULT F., Traité de sociologie du travail, De Boeck, pp. 381-399.

MOON J. M., 2000, «Organizational Commitment Revisited In New Public Management», Public Performance & Management Review, Vol. 24(2), pp. 177-194.

MORIN E. M. et AUDEBRAND L. K., 2003, L'engagement au travail: un concept à redéfinir ?, Cahier de recherche no 03-02, HEC Montréal, Québec.

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

NEVEU J.-P. et THÉVENET M., 2002, L'implication au travail, Paris, Editions Vuibert.

O'REILLY C. A. et CHATMAN J., 1986, «Organisational commitment and psychological attachement: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp. 492-499.

PFEFFER J., 1998, The human equation, Boston, MA: Harvard Business School Press.

PFEFFER J. et VEIGA F., 1999, «Putting People First for Organizational Success», Academy of Management Executive, 13(2), pp. 37-48.

REED M. I., 2001, «Organization, Trust and Control: A Realist Analysis», Organization Studies, 22(2), pp. 201-228.

REICH R., 1991, The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism, London, Simon and Schuster.

REYNAUD E. et REYNAUD J.-D., 1994, «La régulation conjointe et ses dérèglements», Le Travail humain, 57(1), pp. 227-238.

REYNAUD J.-D., 1997, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin.

RIKETTA M., 2002, «Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis», Journal of Organizational Behaviour, 23, pp. 257-266.

RIVERIN D. et SIMARD Y., 2003, «Carrière et économie du savoir: l'importance de la participation informelle à l'organisation», International Journal for Educational and Vocational Guidance, 3, pp. 35-53.

ROST K. & OSTERLOH M., 2007, «Management-fashion Pay-for-Performance», in VARTIAINEN M. et al., Reward Management Facts and Trends in Europe, Papst, pp. 139-163.

SAINSAULIEU R., 1997, Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz.

SCHAPPE S. P., 1998, «The Influence of Job Satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on Organizational Citizenship Behaviour», The Journal of Psychology, 132(3), pp. 277-290.

SCHOLL R. W., 1981, «Differentiating commitment from expectancy as a motivating force», Academy of Management Review, Vol. 6, pp. 589-599.

SHORE L. & TETRICK L., 1991, «A construct validity study of the survey of perceived organizational support», Journal of Applied Psychology, 76, pp. 637–643.

SHORE L. & WAYNE S., 1993, «Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support», Journal of Applied Psychology, 78, pp. 774–780.

SMIDTS A., PRUYN A.T.H. et VAN RIEL C.B.M., 2001, «The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification», Academy of Management Journal, 49, pp. 1051–1062.

SMITH C. A., 1995, Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment, Thèse de doctorat, Western University.

STEERS R. et PORTER L., 1983, Motivation and Work Behavior, New York, McGraw-Hill.

STEINHAUS C. et PERRY J., 1996, «Organizational Commitment: Does sector matter», Public Productivity & Management Review, Vol. 19, pp. 278-288.

TREMBLAY M., GUAY P. et SIMARD G., 2000, «L'implication organisationnelle et les comportements discrétionnaires», Communication N° 187, 11éme Congrès de l'AGRH.

TREMBLAY M. et WILS T., 2005, «La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», Gestion, 30, 2, pp. 37-49.

THUROW L., 2000, La pyramide de la prospérité, Paris: Village Mondial.

VANDENBERGHE C., 2005, «L'engagement organisationnel dans le secteur public: quelques déterminants essentiels», Télescope, Vol. 12 (no 2), pp. 1-10.

VAN DICK R. et al., 2004, «Should I stay or should I go ? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction», British Journal of Management, 15, pp. 351–360.

VAN MAANEN J., 1975, «Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department», Administration Science Quaterly, Vol. 20, pp. 207-228.

WEICK K. E., 1995, Sensemaking in Organizations, London, Sage.

WEISS D. J., DAWIS R. V., ENGLAND G. W. et LOFQUIST C. H., 1967, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, xxii (Paperback).

WESTERMAN J. W. et CYR L. A., 2004, «An integrative analysis of person-organization fit theories», International Journal of Selection and Assessment, Vol. 12, pp. 252-261.

WILS T., 1998, «Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», Gestion, 23, no 2, pp. 573-585.