Les différentes facettes de l'attachement des agents publics à l'égard de leur entreprise

Autor(en): **Meyssonnier, Rébiha**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **62 (2004)**

Heft 2: **Évolution du monde du travail et pathologies émergentes ; Administration et gestion publique (II)**

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141526

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L'ATTACHEMENT DES AGENTS PUBLICS À L'ÉGARD DE LEUR ENTREPRISE

Rébiha MEYSSONNIER
I.U.P. Management Public
(Institut Universitaire Professionnel) - Aix-en-Provence, France
rebiha.meyssonnier@oreka.com - tel. + 33 04 91 06 08 10

Introduction

La thématique de la fidélité de l'employé à l'égard de son organisation est au cœur de notre analyse. Face à la préoccupation du turnover ou du roulement du personnel, comme par exemple dans les hôpitaux, certaines organisations publiques françaises (et bien sûr privées) s'efforcent par différents moyens, de retenir et de fidéliser les personnels qualifiés. Dans un contexte de modernisation du secteur public et de libéralisation accrue des marchés, l'objectif de ces entreprises publiques est de garder les meilleurs agents et d'empêcher ainsi qu'ils ne partent dans d'autres établissements.

Dans ce contexte et, au-delà de cette récente volonté de " séduction " organisationnelle, certains agents publics sont attachés à l'organisation qui les emploie. Ils ont une attitude bienveillante vis-à-vis de leur entreprise et souhaitent ainsi développer une relation à long terme. Ils ont tendance à rejeter les opportunités externes et peuvent accepter des sacrifices à court terme au bénéfice d'une relation durable. Ce lien d'attachement semble caractéristique d'un rapport stable entre l'agent et son entreprise.

D'une façon générale, nous nous intéressons aux personnes qui développent ce type de lien et qui se traduit par une intention de rester durablement dans l'organisation. Nous cherchons à comprendre quelles sont les caractéristiques attitudinales des agents soucieux d'une longévité relationnelle avec leur entreprise. Pourquoi développent-ils une telle attitude, et quelle est la nature de leur état d'esprit ? Ont-ils tendance à adhérer aux valeurs et finalités de l'entreprise, à faire du prosélytisme, à accepter quelques sacrifices ? Ou bien, sont-ils indifférents aux buts de l'organisation. Perçoivent-ils des barrières importantes au changement qui justifieraient leur choix de se maintenir dans l'organisation ? Ou encore, est-ce plutôt le poids spécifique de leur statut qui expliquerait leur attachement ? Il s'agit pour nous, d'identifier les déterminants de l'attachement du personnel public et de comprendre qu'est-ce qui explique le fait qu'un agent soit attaché à son organisation ?

Cette communication se propose de spécifier le concept d'attachement en explicitant au préalable, le contexte spécifique des employés de l'entreprise publique. Elle vise ensuite, à mettre en évidence comment la notion d'attachement peut être synonyme de fidélité, de rétention, de dépendance ou bien d'inertie (pre-

mière proposition de recherche). A partir de là, nous examinons dans la littérature, les facteurs qui influencent l'attachement (deuxième proposition de recherche) pour aboutir enfin, à proposer un modèle de recherche distinguant cinq variables explicatives de l'attachement et deux variables modératrices.

1. Contexte spécifique des agents publics

1.1 Une relation « employeur-employé » qui évolue

Dans un contexte de mouvances socioculturelles, on constate aujourd'hui que la conception de l'agent vis-à-vis de l'Etat évolue. Selon plusieurs auteurs, les comportements des fonctionnaires se rapprochent de plus en plus de ceux des salariés du privé et ce depuis les années quatre-vingt. Les mouvements dits de « responsabilisation » de l'encadrement, liés notamment aux démarches de management, renforcent cette évolution. Ceci se traduit par une concrétisation de la relation « employeur-employé ». Autrefois, les supérieurs hiérarchiques (aujourd'hui davantage nommés managers) s'appuyaient sur les textes, les règles et les statuts. Ils faisaient donc référence à un employeur « désincarné ». Ainsi, selon Clergeau De Mascureau (1995), dans les modes d'organisation bureaucratique, « les rapports inter-individuels y sont conçus d'une manière mécanique et déshumanisée. » Et là, on s'attend à ce que les agents se conforment aux instructions et aux normes.

« Désormais les nouveaux défis amènent vraisemblablement une réactivité aiguë des agents publics dans leurs exigences et implications vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques, cette attitude étant accrue par le développement des désarrois et des inquiétudes face aux nombreux changements du contexte. », (Bartoli, 1997 : 50). Ainsi parle-t-on de modernisation de la gestion des ressources humaines dans les grandes administrations et les collectivités territoriales, en quête de performance (Crozet, 1999) : performance moins liée aux respects des règles et des procédures, mais plutôt liée aux résultats. On perçoit donc l'émergence d'un nouveau rapport entre l'agent public et son employeur ; même si, comme le souligne Crozet (1999 : 21), à travers « les évolutions du management communal, la performance n'occupe qu'une place marginale dans la gestion quotidienne du personnel. »

1.2 Une image brouillée de l'attitude des agents

Signalons tout d'abord que de nombreuses analyses démontrent que la capacité de l'organisation à progresser est déterminée par les comportements des acteurs. En effet, parmi les leviers déterminant du changement ou de l'évolution des organisations, l'implication représente un facteur nécessaire mais certes, non suffisant, (Thévenet, 1992, Neveu 1996).

Que peut donc signifier l'implication des agents publics si on prend en compte les spécificités des personnels concernés (régis par des règles et des statuts) ? Dans un tel contexte les agents ne seraient que de simples exécutants, respectueux des instructions et des procédures. Ainsi l'opinion largement répandue les désigne comme peu entreprenants, démotivés, attentistes, désimpliqués (Bartoli 1997 : 247). Dans ces conditions, l'attachement aux valeurs de service public et de l'intérêt général serait un mythe. D'autre part, comment expliquer alors la « débrouillardise » souvent évoquées des personnels publics face à la rigueur des moyens et des budgets ? Selon Clergeau De Mascureau (1995) les fonctionnaires vont même jusqu'à innover, dans le sens où ils inventent des solutions à des problèmes que les textes ou les directives ne permettent pas de résoudre. «

Le fonctionnaire qui innove dans son micro-environnement le fait pour satisfaire son marché ou son public... » (Clergeau De Mascureau, 1995 : 151). Certes il existe dans le secteur public des dysfonctionnements, comme d'ailleurs, dans tout autre secteur. Cette image du fonctionnaire « détaché et routinier » dont souffrent les personnels publics semble très imparfaite, simpliste et souvent peu réaliste. Dans le même sens, Bartoli (1997 : 261), souligne qu'« à l'opposé des stéréotypes sur le fonctionnaire négligeant et non intéressé par son travail, on trouve dans le milieu public des comportements qui traduisent de fortes consciences professionnelles, et une certaine fierté du travail bien fait... »

A partir de là, il serait intéressant de se demander qu'est-ce qui explique le fait que certains agents puissent s'impliquer ou s'attacher à leur entreprise ? Quelles sont les raisons profondes qui expliqueraient une telle attitude ? Quelles sont les variables d'influences du lien d'attachement des agents vis-à-vis de leur entreprise ? En définitive, l'idée ici est d'essayer d'identifier les leviers susceptibles d'agir sur la relation agent-entreprise et donc d'appréhender les moyens de garder les personnels jugés compétents et d'empêcher qu'ils ne partent dans d'autres organisations publiques ou privées. Compte tenu des grosses pénuries en personnels prévues d'ici 2010, cet enjeu représente un intérêt managérial de taille pour l'ensemble du secteur public français. Ainsi, allons nous tenter de répondre à ces questions dans un premier temps, en explicitant le concept d'attachement et dans un second temps, en identifiant les principaux facteurs pesant sur l'attachement.

2. Cadre théorique

Dans le domaine de la gestion, le concept d'attachement est comparable à celui de l'implication. En effet, selon une définition largement répandue de Porter, Steers et Mowday (1979), l'implication est définie comme un attachement psychologique et une identification de l'individu à son entreprise. Le concept d'implication suscite un grand intérêt en France depuis les travaux de Thévenet (1990) et peut être appréhender suivant différentes approches.

2.1 Le concept d'implication

L'implication est envisagée, dans la littérature managériale, suivant deux approches : l'approche comportementale de l'implication (actions passées qui lie l'individu à l'organisation) et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation). Très sollicité dans les études sur la motivation et la satisfaction, l'attitude est généralement définie comme une organisation durable des croyances à propos d'un objet ou d'une situation prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle (Rokeach, 1968[1]). L'attitude est également considérée comme sur une structure composée de trois éléments : affectif, cognitif et conatif (Ajzen et Fishbein, 1975). La définition de Porter, Steers et Mowday (1979), présentée ci-dessus, repose sur une vision attitudinale de l'implication. Encore aujourd'hui, les chercheurs en gestion des ressources humaines (grh) font très souvent référence à cette définition. L'implication est également associée à l'idée de relation développée par Thévenet (1992). Ce dernier considère l'implication comme une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation. De la même façon, pour Charles-Pauvers (1998), l'implication est le lien qui unit l'individu à l'organisation ; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques

entre l'individu et l'organisation. Ainsi, après de nombreux travaux de clarification, beaucoup d'auteurs admettent aujourd'hui, que ce lien salarié-entreprise peut être de différentes natures : affective, instrumentale ou normative. Dès lors, trois dimensions de l'implication peuvent être envisagées.

La dimension affective

Cette perspective est la plus répandue au sein de la communauté scientifique. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Allen et Meyer, 1990). Longtemps discutée, la définition de l'implication affective basée sur l'idée de Porter, Steers et Mowday (1974, 1982) est aujourd'hui admise. L'implication organisationnelle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise (1) par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, (2) par une disposition de la personne à faire des efforts pour l'organisation et (3) par un fort désir de rester membre de l'organisation. Pour Paillé et Yanat (1999), la dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément ancré dans la sphère des émotions, comme s'il s'agissait d'une pulsion, d'un lien " viscéral ". L'implication correspondrait alors pour l'individu, à une connaissance spontanée de la vérité, sans l'intervention du raisonnement.

La dimension instrumentale

Cette dimension est relative aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994). Cette approche inspirée de la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960) indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là découle la dénomination d'implication " calculée ". S'appuyant sur cette théorie, Commeiras (1994) rappelle qu'il existe deux types de facteurs explicatifs ou d'avantages acquis du fait de la relation salarié-entreprise : les *facteurs extrinsèques* tels que le salaire, la position hiérarchique, etc. et les *facteurs intrinsèques* telles que les relations interpersonnelles, le sentiment de reconnaissance. A partir des travaux de Becker (1960) et de Allen et Meyer (1984), Charles-Pauvers (1998) synthétise cette approche et rappelle que l'implication représente pour l'individu, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que la personne ne perçoit pas d'autre lieu pour remplacer ou compenser ses investissements passés.

La dimension normative

Cette perspective est caractéristique du respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillé et Yanat, 1999). Wiener (1982) à l'origine de ce point de vue, définit l'implication comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi. La norme représente l'influence sociale à laquelle un individu est soumis et c'est précisément en fonction de la norme " internalisée " (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation. Très tôt, Etzioni (1961) explique que le concept de valeur est le fondement des lignes de conduite adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations. Pour ce dernier, les entreprises, par leurs structures, définissent des normes de comportement et imposent aux individus le

contenu de la relation et donc l'implication. Ainsi, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise (Bernard, 1991). On constate ainsi une sorte d'adhésion « sous contrainte » des individus à un contexte social qui s'impose à eux. Cet « adhésion imposée » est au cœur du concept d'implication normative développé par Wiener (1982).

2.2 Une définition de l'attachement

Comparable au concept d'implication, l'attachement est vu ici, à la fois comme une attitude et comme un lien stable et durable qui lie une personne à son organisation. Selon Porter et al . (1979), les individus développent progressivement dans le temps, un attachement attitudinal et affectif vis-à-vis de leur entreprise. L'attachement des personnes apparaît donc comme une attitude professionnelle positif et stable (Paillé, 2001). En reprenant l'approche de Porter et al. (1979), il représente également l'identification de l'individu aux buts et aux valeurs de l'organisation, une volonté de faire des efforts et une intention de rester membre de l'entreprise. Comme nous l'avons vu plus haut, l'attachement peut être pris sous l'angle d'un rapport affectif, cognitif et/ou normatif (Allen et Meyer, 1996). A partir de là, nous proposons la définition suivante : *l'attachement est un état psychologique (affective, cognitive et/ou normative) représentant un lien positif, intime de l'agent à l'égard de son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation.*

Toutefois, dans le langage courant, l'attachement signifie lien sentimental et traduit une amitié ou une affection pour quelque chose ou quelqu'un. Le Petit Robert (1993) reprend également cette idée et définit l'attachement comme " un sentiment qui unit une personne aux choses ou aux personnes qu'elle affectionne ". Seule la dimension affective semble perçue. Cependant, il nous faut rappeler que l'attachement est défini comme une croyance ou un jugement de l'individu à l'égard de son entreprise. Il suppose une orientation, un lien avec l'organisation qui peut être issu certes, d'une émotion (Porter et al., 1974, 1979), mais également d'un raisonnement (Becker, 1960 ; Salancik, 1977[2]) ou d'une pression normative (Wiener, 1982 ; Allen et Meyer, 1996).

2.3 Apports du marketing

Dans le domaine du marketing, le concept de fidélité traduit l'attachement d'un consommateur ou d'un client à une marque, à un magasin ou à un fournisseur. L'approche relationnelle ou le marketing relationnel est défini comme l'ensemble des actions marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses (Morgan et Hunt, 1994). Cette approche suppose une interaction à long terme entre le client et le fournisseur et une vision temporel de la relation commerciale. Bliemel et Eggert (1998) ont étudié la relation d'achat dans le temps. Ils expliquent que les clients développent des relations stables à long terme avec leurs fournisseurs pour deux raisons : soit parce qu'ils le veulent, soit parce qu'ils y sont obligés. A partir de là, Bliemel et Eggert (1998) identifient quatre états possibles de la relation client-fournisseur.

- ils le veulent et ne sont pas obligés = *Fidélité*
- ils ne le veulent pas et sont obligés = *Captivité*
- ils le veulent et sont obligés = *Attachement forcé*
- ils ne le veulent pas et ne sont pas obligés = *Inertie*

La *fidélité* caractérise un état d'esprit du client qui souhaite prolonger la relation même s'il pourrait rompre sans difficulté.

La *captivité* correspond à un état dans lequel le client ne souhaite pas continuer la relation mais les barrières au changement le font maintenir la relation. Sinon, il envisagerait probablement de quitter son fournisseur par manque de satisfaction et de confiance.

L'*attachement forcé* est caractéristique d'un partenariat à long terme entre le client et le fournisseur, à la fois basé sur la satisfaction et la confiance et à la fois soutenu par des freins au changement.

L'*inertie*. Le client ne souhaite probablement pas poursuivre la relation. Cependant, malgré l'insatisfaction et l'absence de confiance qu'il exprime vis-à-vis du fournisseur, le client traduisant une forme d'inertie par rapport au changement, continue ses échanges.

Ainsi pour ces auteurs, une relation durable entre client et fournisseur peut signifier fidélité, captivité, inertie ou attachement forcé. A présent, essayons de voir si les avancées du marketing sont transposables au domaine de la gestion des personnes.

2.4 Les différentes facettes de l'attachement des agents

Comme dans le cas du marketing relationnel, supposons que l'agent public développe une relation durable avec son entreprise pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, deux visions de l'attachement sont alors envisageables pour éclairer cette suggestion.

La vision " autonome " (pression interne)

Dans une perspective attitudinale, cette première vision suppose que l'attachement de l'agent à l'égard de son entreprise est voulu, et librement consenti. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix " libre " et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. L'agent s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'organisation (pressions interne). Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance à l'égard de l'organisation soutiennent l'attachement. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attrait à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de " *fidélité* ". S'il est de nature uniquement " calculée " (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de " *rétention* ". Ainsi nous proposons de distinguer deux formes d'attachement : la fidélité et la rétention (nous y reviendrons plus loin).

La vision " dépendance " (pression externe)

Nous avons déjà précisé que pour Weiner (1982), les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme de normes sociales internalisées par l'individu. L'agent pense qu'il est nécessaire de s'attacher à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que l'attachement à l'organisation décrive un état de " *dépendance* ".

D'autre part, comme le suggère le modèle de Bliemel et Eggert (1998) sur les échanges durables client-fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre. Dans le même sens, pour Thévenet (1992), l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. D'autre part, comme le souligne Bartoli (1997) il est aisé de comprendre comment la garantie d'emploi dont la plupart des agents publics bénéficie crée une certaine inertie. Ainsi, l'agent guidé parfois par l'habitude ou la routine (pression externe), poursuit la relation sans grand profit personnel, ni intérêt pour les valeurs de l'organisation. En raison de cette passivité, l'attachement décrirait dans ce cas, un état d' " *inertie* ".

Pour Louart et Beaucourt (2003), l'implication de l'individu à l'égard de son entreprise demande à la fois des aspects de marchandage et des partages de référentiels. A partir de là et des apports du marketing relationnel, nous avons identifié deux dimensions qui traduisent les raisons pour un agent, de maintenir une relation stable et durable avec son entreprise : soit parce que l'intérêt personnel guide plus ou moins son choix, soit parce que son adhésion aux valeurs de son organisation l'incite à poursuivre la relation. De ces deux axes, découlent les quatre états possibles d'attachement : la fidélité, la rétention, la dépendance et l'inertie.

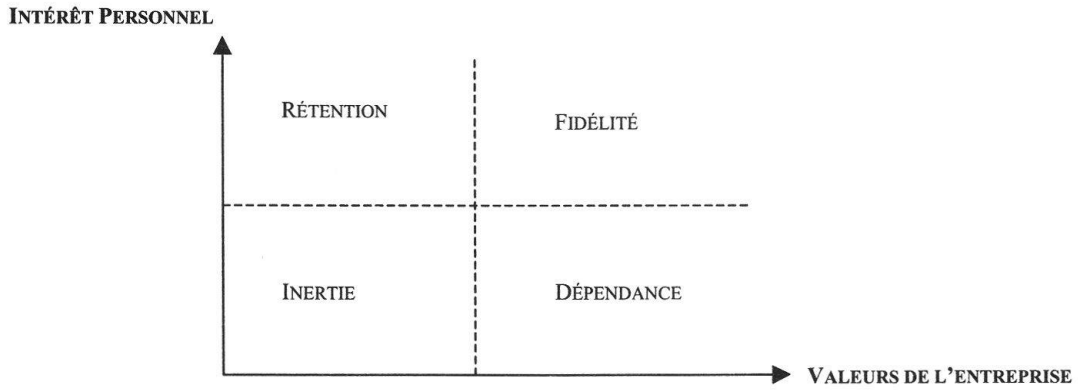


Figure 1 : Double raison de l'attachement agent-organisation et ses quatre facettes

Nous aboutissons ainsi à une séparation les employés de la fonction publique ayant des raisons différentes de s'attacher à leur entreprise. Le schéma ci-dessus, présente les deux dimensions – recherche de l'« Intérêt personnel » et adhésion aux « Valeurs de l'entreprise » - qui sont à l'origine de l'attachement et les quatre facettes (état) de l'attachement qui en découlent. Il s'agit là, d'une représentation simplifiée de l'attachement des agents publics à l'égard de leur entreprise compte tenu d'une réalité bien plus complexe et mouvante.

La *Fidélité* résulte d'une volonté autonome de maintenir la relation : l'individu pourrait aisément aller ailleurs mais décide librement, en toute connaisse de cause, rester dans l'organisation. L'agent se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs : le travail est plaisant, les relations interpersonnelles sont bonnes (attitude affective) et les avantages matériels sont perçus intéressants (attitude cognitive). Dans ce cas de figure, l'affect et le cognitif ne sont pas dissociés.

La *Rétention* : l'individu est guidé principalement, par son intérêt personnel. Il est surtout stimulé par un raisonnement, un " calcul " personnel (théorie des avantages comparatifs de Becker, 1960) et s'attend à tirer bénéfice du lien avec l'organisation (statut spécifique de l'agent public, perspective d'avancement professionnel, rémunération perçue intéressante...). Ainsi, l'agent opère un choix dicté à la fois par une situation interne intéressante et par une absence d'opportunité externe plus avantageuse. C'est ce qui semble décrire ici une attitude à dominante cognitive.

La *Dépendance* correspond à une sorte de " conscience professionnelle " poussée à l'extrême par l'individu. La relation avec l'organisation est soutenue par des barrières au changement érigées par l'entreprise qui sont perçues par l'agent comme étant très importantes pour lui. La croyance à l'égard des valeurs de l'organisation guide l'attitude de l'agent. Au nom d'un principe moral et placé dans une incapacité personnelle à sortir de sa situation du fait de l'influence organisationnelle, l'individu ressent un devoir moral de s'attacher. Ainsi, l'agent dépendant adopte une attitude normative.

L'*Inertie* : l'individu ne ressent ni un grand intérêt, ni une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise. Il semble s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude. Cet état exprime une certaine passivité (Thévenet, 1992). La position est dictée par la routine, l'agent ne la remet pas en question même si la relation n'est pas bonne. Ainsi, dans ce cas de figure, l'agent semble adopter une attitude passive.

Dès lors que l'intérêt personnel ou les valeurs de l'entreprise guident l'individu à développer une relation stable et durable avec l'organisation, nous distinguons quatre états d'attachement : « attachement-fidélité », « attachement-rétention », « attachement-dépendance » et « attachement-inertie ». Dans la mesure où les agents peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations, comment développer leur attachement ? Est-il possible de fidéliser le personnel ?

1.5 La fidélisation : mythe ou réalité ?

D'après Le Petit Robert (1993), « fidéliser » est le fait de « rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit ». Louart (1991 : 214) définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Les modalités traditionnelles sont la prime d'ancienneté, le logement de fonction, les retraites chapeaux. Les stocks options constituent une modalité plus récente pour fidéliser les cadres dirigeants et les salariées dont les compétences sont stratégiques. » (Peretti, 2001 : 109). La fidélisation serait donc, le fait de rendre un individu, fidèle à son entreprise.

Finalement, les avantages professionnels (financiers, de carrière, de formation, en nature...) proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont pour but de retenir certains salariés (Lewicki, 1981). Par conséquent, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu captif pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification

aux valeurs de l'entreprise). Vraisemblablement, ces pratiques ne semblent pas influencer la fidélité des agents mais plutôt leur rétention. Nous retrouvons là, la conviction de Thévenet (2000 : 188) selon laquelle il est impossible de créer l'implication des personnes car « en matière humaine on ne peut jamais agir sur un stimulus en étant sûr de la réponse ». Ainsi, seront sensibles aux actions de fidélisation, essentiellement les agents en situation de rétention, les autres en situation d'inertie, de dépendance ou de fidélité n'étant pas uniquement sur le registre de la « séduction » de l'entreprise. Par conséquent, dans la mesure où vraisemblablement, les politiques de fidélisation ne développent pas de la fidélité mais plutôt de la rétention, nous pourrions dire que la fidélisation est un mythe.

A partir de là, nous pouvons nous poser un certain nombre de questions. En effet, quelles sont les variables qui favorisent l'attachement ? Quels sont les principaux éléments qui entrent dans la constitution des quatre formes d'attachement ? Existe-t-il des aspects communs aux quatre états d'attachement ou bien, existe-t-il des facteurs spécifiques à chacune des formes ? Ce questionnement nous amène à analyser dans la littérature, les variables qui favorisent l'attachement.

3. Identification des variables influençant l'attachement

Dans cette partie, nous identifions les principales variables explicatives et modératrices qui pèsent sur l'attachement. Nous détaillons d'abord ces variables accompagnées de propositions de recherche. Ensuite pour conclure ce chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse.

3.1 Les variables explicatives

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est le reflet de l'idée personnelle et subjective, que se fait une personne de ce qu'on lui donne par rapport à ce qu'elle estime le droit de recevoir pour le travail réalisé. (Ripon, 1987). Définie comme un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi et des expériences professionnelles (Locke, 1969), la satisfaction au travail est un concept qui évolue en fonction des vécus et attentes versatiles de la personne (Igalens, 1999). March et Simon (1958) supposent que plus la satisfaction à l'égard du travail est grande, plus « l'attraction ressentie d'un changement » sera faible. Donc notre première proposition sera : *la satisfaction au travail influence positivement l'attachement de l'agent envers son entreprise.*

La confiance envers l'organisation

La confiance peut se définir comme « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables » (Bidault et Jarillo, 1995 : 113). Couteret (1999) suppose que plus l'individu « *A* » a confiance en un autre individu « *B* », plus « *A* » va développer un comportement positif envers « *B* ». Donc notre deuxième proposition sera : *La confiance à l'égard de l'organisation affecte positivement l'attachement de l'agent à son entreprise.*

L'intégration des contraintes

Les contraintes sont les « règles du jeu », les exigences de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (Crozier et Friedberg, 1977). L'agent est dans un système (une organisation) plus ou moins contraignant qui restreint ses possibilités de choix ; cependant, il dispose, de toute façon, d'une certaine marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977). Donc notre troisième proposition sera : *L'intégration des contraintes organisationnelles par l'agent influence positivement l'attachement de l'agent à son entreprise.*

Le cocooning organisationnel

Lewicki (1981) insiste sur les procédures de séduction (conditions de travail avantageuses, autonomie, sécurité de l'emploi, primes avantageuses...) utilisées par certaines organisations pour développer la loyauté du personnel. Ce sont des moyens d'attraction appelés dans la presse managériale " cocooning ". Ils ont pour but de démarquer l'entreprise de la concurrence et de retenir les personnes qualifiées (Lewicki, 1981). Donc notre quatrième proposition sera : *le cocooning organisationnel affecte positivement l'attachement de l'agent à son entreprise.*

Les perspectives de carrière

Guérin et Wils (1993) résument le concept de carrière développé par Van Maanen et Schein en 1977. Pour ces derniers, la carrière est vue comme une succession d'expériences de travail que l'individu évalue au cours de sa vie professionnelle, de façon objective (grade, rémunération...) et de façon subjective (épanouissement personnel, sentiment d'apprendre...). Dans le modèle d'« attraction au changement d'organisation » de March et Simon (1958), l'individu est d'autant plus enclin à changer d'entreprise qu'il ne perçoit pas d'évolution professionnelle à l'intérieur de l'organisation. Donc notre cinquième proposition sera : *les perspectives de carrière influencent positivement l'attachement de l'agent à son entreprise.*

3.2 La variable modératrice

La variable « facilité perçue de quitter » est une variable modératrice de la relation entre les variables explicatives énoncées ci-dessus et l'attachement. Elle est composée de deux éléments :

Les opportunités d'emploi externes

La perception de l'agent selon laquelle il existerait des alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation affecte la relation qui lie la satisfaction au travail à l'intention de quitter l'entreprise (Price, 1977 ; Neveu, 1996). Donc notre sixième proposition sera : *les opportunités d'emploi externes agissent sur la relation «variables explicatives-attachement ».*

Les caractéristiques personnelles

Dans notre cas, les aspects individuels (âge, formation, sexe, situation familiale, parcourt professionnel...) pourrait être appréhendés comme des éléments modérateurs (Allen et Meyer, 1991). Donc notre septième proposition sera : *les caractéristiques personnelles agissent sur la relation « variables explicatives-attachement ».*

3.3 *Modèle d'analyse*

Ce modèle tente d'appréhender le phénomène d'attachement des agents publics envers leur entreprise en exposant ses principaux déterminants.

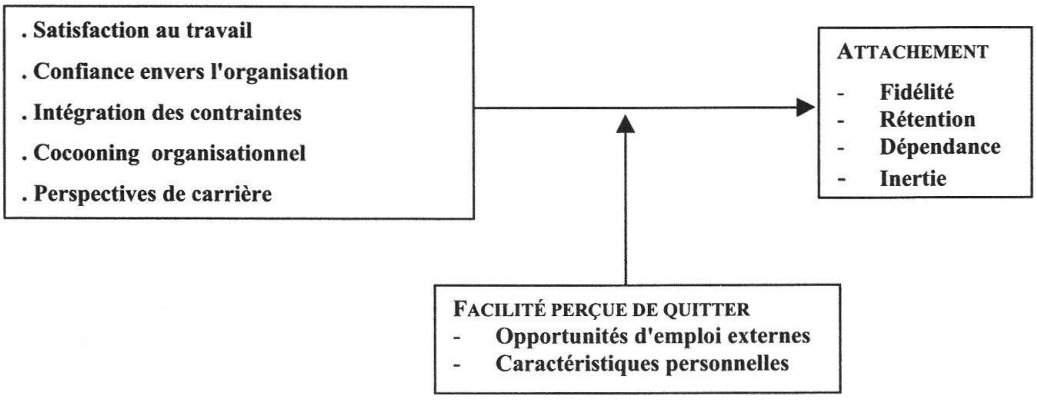


Figure 2 : Modèle des déterminants de l'attachement agent-organisation

Comme le rappelle Peyrat-Guilard (2002), l'étude de l'implication organisationnelle a fait l'objet d'un grand nombre de travaux. Présentant les principaux antécédents et conséquences de l'implication au travail, l'auteur souligne que les recherches font apparaître une multitude de variables antécédentes liées à l'organisation, à l'individu, aux caractéristiques de travail ou à l'expérience de travail... (Porter et al. 1982). Nous avons sélectionné à ce jour, cinq variables explicatives et deux variables modératrices. En effet, il ressort de notre étude que ces sept variables apparaissent comme importantes et principales. Les autres étant apparus moins fréquemment, nous ne les avons donc pas retenues.

A partir de ce modèle d'analyse, nous pourrions émettre deux hypothèses directrices :

- D'une part, l'ensemble de ces déterminants influence positivement l'attachement des agents (nous reprenons ici les propositions de recherche exposées ci-dessus).
- D'autre part, parmi les variables du modèle, certaines influencent différemment chaque facette de l'attachement. Le tableau ci-dessous présente cette influence.

	Fidélité	Rétention	Dépendance	Inertie
Satisfaction au travail	*	*	*	*
Confiance envers l'organisation	x		x	
Intégration des contraintes			x	x
Cocooning organisationnel		x		x
Perspectives de carrière	x	x		

Figure 3 : Rapprochement des déterminants et des facettes d'attachement

Tout d'abord, à la lecture de ce tableau, la satisfaction au travail influencerait les quatre formes d'attachement. En effet, nous pouvons imaginer que la satisfaction au travail joue un rôle dans la relation d'attachement agent-organisation et ce quelle que soit la forme d'attachement de l'agent. Cette variable représenterait le déterminant commun aux différentes situations d'attachement. Ainsi, nous pouvons comprendre qu'un agent, qu'il soit en situation de fidélité, de rétention, de dépendance ou d'inertie, puisse être attentif et sensible à un travail satisfaisant.

Ensuite, compte tenu de la définition des quatre formes d'attachement et du contenu de chaque variable, examinés plus haut, nous avons réalisé un rapprochement, ainsi :

- « La confiance envers l'organisation et les perspectives de carrière » seraient plutôt associées à la *Fidélité*,
- « Le cocooning organisationnel et les perspectives de carrière » seraient associés à la *Rétention*,
- « La confiance envers l'organisation et l'intégration des contraintes » plutôt à la *Dépendance*,
- « L'intégration des contraintes et le cocooning organisationnel » plutôt associés à l'*Inertie*.

Suivant la situation de l'agent (fidélité, rétention, dépendance, inertie), ce dernier sera sensible plutôt à telle ou telle variable. Ainsi, une organisation qui dispose de perspectives de carrière et qui valorise la transparence et la confiance, favorisera vraisemblablement, une attitude de fidélité. Une organisation mettant principalement l'accent sur les avantages matériels ou de confort et sur les opportunités de carrière interne, contribuera probablement, à développer de la rétention, c'est-à-dire une attitude plutôt liée à l'intérêt individuel. Et ainsi de suite...

Conclusion

A travers l'examen de la littérature, nous souhaitions apporter une perspective supplémentaire au concept d'attachement, souvent associé à celui de fidélité. Pour les gestionnaires des ressources humaines, l'intérêt de cette recherche est double. D'une part, elle vise à accroître leur compréhension du concept d'attachement. D'autre part, elle pourrait les aider à envisager de nouvelles pratiques favorisant l'attachement ; pratiques adaptées à la fois aux objectifs et au contexte de l'entreprise mais également, aux attentes des agents suivant qu'ils sont en situation de fidélité, de rétention, de dépendance ou d'inertie. Un des moyens envisagés ici, serait par exemple d'agir sur les différents déterminants de l'attachement tels que ceux présentés plus haut, c'est-à-dire ; la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation, l'intégration des contraintes, le cocooning organisationnel et les perspectives de carrière.

Ainsi, pourrait-on parler de gestion intégrative ou de gestion de la complexité ; le décideur dans la fonction publique face à des enjeux de modernisation, de recherche de résultats, de responsabilisation pourra évaluer telle ou telle pratique en fonction de ces déterminants et imaginer de nouvelles actions spécifiques à chaque facette de l'attachement. C'est là, une perspective, certes difficile à réaliser, mais qui vaut peut-être la pleine d'être explorer si bien sûr, l'attachement des agents représente pour l'organisation publique, un véritable enjeu parmi ses autres priorités.

Dans un contexte de réformes accélérées, de mutation technologique, culturelle... et de concurrence accrue, une GRH innovante serait probablement, une gestion qui cherche à reconnaître et intégrer les exigences

« mobiles » des personnes et pas uniquement les besoins prioritaires de l'organisation. C'est la question que posent Louart et Beaucourt (2003) sur l'articulation et l'arbitrage entre le global et le local. « Comment dynamiser l'action collective en activant les ressources personnelles des agents ? », (Louart et Beaucourt, 2003 : 185). Comprendre que le concept d'attachement peut recouvrir différentes facettes suivant que l'agent privilégie tel ou tel aspect de la relation individu-organisation, pourrait ainsi, ouvrir de nouvelles perspectives pour une gestion spécifique (et peut-être plus souple) des agents publics.

BIBLIOGRAPHIE

AJZEN I., et FISHBEIN M. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research*, Reading, Addison-Wesley, Massachussets.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P., (1984), " Testing the 'side bet theory' of organizational Commitment : some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, Aujust, pp. 372-378.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 69, 3, 1-18.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1991), " A tree component conceptualization of organizational commitment ", *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1996), " Affective, continuance, and normative commitment to the organisation ; an examination of construct validity ", *Journal of Voctional Behavior*, 49, p. 252-276.

BARTOLI A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Paris Dunod.

BECKER H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, p.32-40.

BERNARD A. (1991), « Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise », *Actes du 2ème congrès de l'AGRH*, Cergy, p 126-133.

BIDAULT F. et JARILLO J.C. (1995) « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (Eds) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp. 109-123.

BLIEMEL ET EGGERT (1998), " Why do they keep coming back ? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective", *in "14th IMP Annual Conference Proceedings"*, Halinen-Kaila, Nummela eds, Turku.

CHARLES-PAUVERS B. (1998), « Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ? » p. 338-350, in Allouche J. et Sire B. (dir.) *Ressources Humaines ; une gestion éclatée*, Paris, Economica.

CLERGEAU DE MASCUREAU C., (1995), « Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques ? », *Revue Politiques et Management Publics*, Vol.13, n°2, cahier 2, juin, p.141-169.

Commeiras N., (1994), *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université de Montpellier II, 16 novembre.

COUTERET P. (1999), « La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du subordonné : le cas des petites entreprises », *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*, p.347-359.

CROZET P., (1999), « La modernisation de la gestion des ressources humaines dans les mairies : une quête de performance en quête de mesure ? », *Revue Politiques et Management Publics*, Vol.17, n°4, décembre, p. 1-21.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

ETZIONI A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations – on power, involvement and their correlates*, New York, The Free Press of Glencoe.

GUÉRIN G. ET WILS T. (1993), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°5/6, décembre 1992/ janvier 1993, p. 13-30.

IGALENS J. (1999), « Satisfaction au travail », in *Encyclopédie de la gestion et du management,* sous la direction de Robert Le Duff, Dalloz, p. 1247-1246.

LE PETIT ROBERT (1993), *Dictionnaire de la langue française*, Paris, édition Le Robert.

Lewicki, R.J., (1981), "Organizational seduction : building commitment to organizations", *Organizational Dynamics*, Automn, 5-21.

Locke E.A., (1969) « What is job satisfaction ? », *Organizational Behavior an Human Performance,* (volume 4), p. 309-336.

Louart P. (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, éditions Eyrolles Universités.

Louart P. et Beaucourt C. (2003), « Gérer la motivation dans le secteur public : par les valeurs, les assurances ou les incitations ? », in Duvillier T., Genard J-L. et Piraux A. (sous la direction de), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, édition L'Harmattan.

March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

Morgan R.M. et Hunt S.D., (1994) « The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.20-38.

Neveu J.P., (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Etude sur l'intention de départ volontaire,* Paris, Economica,.

Paillé P. et Yanat Z. (1999), « L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés », *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*, p779-789.

Paillé P., (2001), « Cycle de vie professionnelle, attachement des salariés et satisfaction au travail : proposition d'un modèle d'anticipation des risques sociaux », *3ème Université de Printemps de l'IAS,* p. 195-204.

Peretti J.-M. (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2ème édition.

Peyrat-Guilard D.,(2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », in *L'implication au travail*, coordonné par J.-P. Neveu et M. Thévenet, édition Vuibert, p.71-96.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. et Boulian P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology,* vol 59, p. 603-609.

Porter, L.W., Steers, R.M. et Mowday, R.T., (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Porter, L.W., Steers, R.M. et Mowday, R.T., (1982), *Employee-Organization linkages*, New York, Academic Press.

Price J.L. (1977), *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press.

Ripon A., 1987, « Satisfaction et implication dans le travail », in Levy-Leboyer C. et

Thévenet M., (1990), Implication et gestion de carrière, *Actes du 1er Congrès de l'AGRH*, Bordeaux, novembre.

Thévenet M., (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Thèvenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.

Wiener Y. (1982), "Commitment in organisation : a normaive view", *Academy of management Review*, 7, 3, pp 418 – 428.

NOTES

1 Rokeach M., (1968), « Beliefs, Attitudes and Values », Jossey Bass Inc, San Francisco, cité dans Commeiras N. (1994).

2 Salancik G.R. (1977), "Commitment and the control of orgnizational behabvior and belief", in Staw B.M. et Salaincik G.R. (ed) *New directions in organitational behavior*, chicago, St Clair Press, p. 1-54 ; cité dans Neveu (1996).