

**La publicité de l'environnement de travail influence-t-elle
l'engagement des agents publics ? Étude de cas dans
l'administration suisse**

**How Does the Publicness of the Working Environment Relate to
Public Employee Workplace Commitment ? an Inquiry in the Swiss
Administration**

**¿El publicness del entorno laboral influye en el compromiso de los
funcionarios públicos? Estudio de caso en la administración suiza**

Armand Brice Kouadio et Yves Emery

Innovation publique
Public Innovation
Innovación pública
Volume 24, numéro 4, 2020

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1074360ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1074360ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

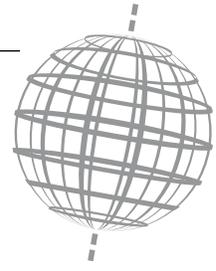
[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Kouadio, A. B. & Emery, Y. (2020). La publicité de l'environnement de travail influence-t-elle l'engagement des agents publics ? Étude de cas dans l'administration suisse. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(4), 48–70. <https://doi.org/10.7202/1074360ar>

Résumé de l'article

Cet article analyse le lien entre la publicité de l'environnement de travail et l'engagement des employés publics suisses. Plus d'un millier de salariés de différentes organisations et échelons institutionnels ont été interrogés en mobilisant un questionnaire permettant d'évaluer notre modèle multiancre d'engagement au travail. Nous montrons que comparativement à la publicité théorique, la publicité *perçue* de l'environnement où travaillent les employés publics est bien plus liée à leur engagement; particulièrement pour les ancrés à forte publicité. D'autre part, nous proposons une approche innovante de la congruence Personne-environnement de travail, potentiellement intéressante pour les chercheurs et praticiens du management public.



La publicitude de l'environnement de travail influence-t-elle l'engagement des agents publics ? Étude de cas dans l'administration suisse

How Does the Publicness of the Working Environment Relate to Public Employee Workplace Commitment ? an Inquiry in the Swiss Administration

¿El publicness del entorno laboral influye en el compromiso de los funcionarios públicos? Estudio de caso en la administración suiza

ARMAND BRICE KOUADIO

Haute école de gestion Arc,
Neuchâtel, Suisse

YVES EMERY

Unité de recherche « Management public et ressources humaines »
Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)
Université de Lausanne, Suisse

RÉSUMÉ

Cet article analyse le lien entre la publicitude de l'environnement de travail et l'engagement des employés publics suisses. Plus d'un millier de salariés de différentes organisations et échelons institutionnels ont été interrogés en mobilisant un questionnaire permettant d'évaluer notre modèle multiancre d'engagement au travail. Nous montrons que comparative-ment à la publicitude théorique, la publicitude *perçue* de l'environnement où travaillent les employés publics est bien plus liée à leur engagement; particulièrement pour les ancrés à forte publicitude. D'autre part, nous proposons une approche innovante de la congruence Personne-environnement de travail, potentiellement intéressante pour les chercheurs et praticiens du management public.

Mots-Clés : Publicitude théorique et perçue, engagement au travail, ancrés d'engagement, employés publics, P-E Fit

ABSTRACT

In this paper, we analyze the relationship between the publicness of the working environment and employee workplace commitment within Swiss public administrations. More than a thousand public employees from different organizations and institutional levels were surveyed, using a questionnaire designed for measuring multi-anchor commitment. Our study shows that beyond theoretical publicness, the actual perceived publicness by the surveyed employees' working environment is more closely related to their commitment; especially for the most salient *public* commitment anchors. Besides, we propose an innovative approach of the Person-work environment Fit, of potential interest for public management scholars and practitioners.

Keywords: Theoretical and perceived publicness, workplace commitment, commitment anchors, public employees, P-E Fit

RESUMEN

Este artículo analiza el vínculo entre el *publicness* del entorno laboral y el compromiso (en el trabajo) de los empleados públicos suizos. Más de mil encuestados activos en diferentes niveles institucionales respondieron a un cuestionario que medía las anclas de compromiso en el trabajo. Nuestros resultados muestran que, más allá del *publicness* teórico del entorno en el que trabajamos, es el *publicness percibido* que constituye la palanca más importante del compromiso en el trabajo. Esto en particular para las anclas de compromiso con fuerte *publicness*. Por otro lado, proponemos un enfoque innovador de la congruencia persona-entorno laboral, potencialmente interesante para investigadores y profesionales interesados en las especificidades del compromiso público en el trabajo.

Palabras Clave: Publicness teórico y percibido, compromiso en el trabajo, anclas de compromiso, empleados públicos, P-E Fit

Contexte et problématique

Après plusieurs décennies de réformes dans le secteur public suisse, les rapports de travail et les motivations des agents publics ont beaucoup évolué (Emery 2019). En effet, l'introduction de principes, outils et valeurs inspirés du management privé a graduellement transformé la culture des organisations publiques, les rendant de plus en plus hybrides. « Hybridation », c'est en général le terme qui revient le plus souvent pour caractériser les administrations publiques dans leur version la plus moderne (Höpfl 2006, Emery and Giauque 2014), c'est-à-dire des administrations marquées par la cohabitation permanente de référentiels multiples - identitaires, axiologiques et managériaux s'inspirant

à la fois d'une éthique publique et de principes de management privés. Par hypothèse, cette hybridation conduit à relativiser la *publicitude* (soit le caractère public) des organisations d'État. D'où la question posée dans cet article : peut-on identifier un lien entre le degré de publicitude de l'environnement de travail et le type d'ancres pour lesquelles l'employé public se mobilise et s'engage ?

Rappelons qu'historiquement l'engagement au travail a été principalement étudié sous l'angle organisationnel (*organizational commitment* - OC). L'organisation a dans ce cas été considérée comme la cible par excellence, si ce n'est unique, d'engagement au travail. En référence à une littérature plus récente, il est désormais largement admis que l'engagement au travail

désigne la manière dont les employés se lient à leur travail par identification, attachement et loyauté envers des ancrs *diverses* (Allen and Meyer 1990, Klein 2016). Si les travaux pionniers de Morrow (1983) et Reichers (1985) se sont essentiellement concentrés sur les ancrs universelles d'engagement au travail, c'est-à-dire l'emploi, la profession, le superviseur, l'organisation et le groupe de travail (Morrow 1983, Reichers 1985), nous avons pu identifier dans une récente étude d'autres ancrs dans le secteur public (Kouadio and Emery 2018). Formant avec les ancrs universelles d'engagement au travail dix-huit ancrs au total, elles constituent le point de départ de cette recherche.

L'idée même du foisonnement des ancrs d'engagement en contexte de travail n'est pas tout à fait nouvelle, mais l'élargissement du concept à des dimensions plus ou moins abstraites de l'engagement au travail constitue la valeur ajoutée de notre contribution. Nous avons également montré que certaines ancrs d'engagement présentaient une publicitude saillante (par exemple les ancrs *Service public*, *Politiques publiques* ou *Usagers-clients*), alors que d'autres pas du tout, notamment l'ancre *Dynamiques d'interactions sociales en entreprise*, ou encore l'ancre *Développement personnel et professionnel* (Kouadio and Emery 2018). Dans cet article, les ancrs particulièrement dominantes dans le secteur public seront confrontées, par le biais de différentes analyses statistiques, à des domaines d'action propres au secteur public. Ces domaines d'activité présentent eux-mêmes un degré variable de publicitude. De plus, malgré l'étiquette « publique » souvent accolée à certaines organisations et métiers, la perception qu'en ont les employés eux-mêmes diffère possiblement beaucoup, comme nous allons le voir.

S'ils sont à peine étudiés en tant que tels, les effets potentiels de la publicitude des environnements de travail sur l'engagement au travail apparaissent en filigrane de la littérature s'intéressant aux identités, aux valeurs, à l'éthos public et (non des moindres) à la motivation de service public (*public service motivation*) (Meyer and Hammerschmid 2006, Fortier and Emery 2010, Giauque, Ritz *et al.* 2012). En l'occurrence, et en référence au cadre théorique de la congruence *Personne-environnement* de travail (P-E-fit), une adéquation entre valeurs, identités et besoins individuels et organisationnels contribue à l'attractivité et la rétention des employés dans leurs environnements de travail (Nelson and Billsberry 2009). D'autre part, des travaux de plus en plus nombreux insistent sur l'importance grandissante des carrières nomades et l'émergence d'attentes nouvelles face au travail (Biétry, Creusier *et al.* 2014, Kostal and Wiernik 2017). Toutes ces tendances questionnent également la nature des relations de travail, laissant penser que l'*organisation* pourrait bien ne plus être de nos jours l'ancre dominante d'engagement dans le secteur public.

Cette étude adresse plusieurs insuffisances constatées dans la littérature en management public. Non seulement l'engagement des employés publics y est très peu étudié (hormis bien sûr par les travaux mobilisant l'engagement *organisationnel*), mais il apparaît également que les questionnements concernant la nature des ancrs d'engagement au travail demeurent peu investigués. En marge de cela, les liens potentiels entre le caractère plus ou moins public du cadre de travail d'une part, et la nature des ancrs d'engagement de l'autre, révèle une absence quasi totale de littérature, contrairement à la question de la Motivation au service public (PSM) par exemple.

C'est à ces interrogations que le présent article entend répondre. Basée sur des données récoltées auprès d'un large échantillon d'employés publics suisses (N = 1679), notre étude compare la relation entre l'environnement de travail et les ancrs d'engagement au travail, à savoir ce qui mobilise l'investissement et la loyauté des employés publics. Ce quel que soit le type d'emploi ou d'organisation. Spécifiquement notre intérêt s'est porté sur les questions suivantes :

1. Quelle est l'importance de la publicitude *formelle* (déterminée par des critères théoriques) par rapport à la publicitude *perçue* dans l'engagement au travail des employés publics ?
2. Quelles ancrs d'engagement apparaissent comme les plus saillantes selon l'approche (*théorique* ou *perçue*) utilisée pour mesurer la publicitude de l'environnement de travail ?
3. Y a-t-il un lien entre la publicitude de l'environnement de travail et la publicitude des ancrs d'engagement au travail chez les employés publics suisses ?

Dans un secteur public suisse connu pour son hybridation culturelle et la modernité de ses pratiques de GRH (Emery 2019), les liens entre le caractère public des environnements de travail et la nature de l'engagement au travail n'ont quasiment pas encore été étudiés. Or cela permettrait non seulement de mieux comprendre les effets potentiels de certains changements organisationnels sur les attitudes et comportements au travail des employés publics, mais également d'affiner les pratiques de GRH destinées à cette catégorie d'employés, faisant souvent l'objet de stéréotypes négatifs.

Dans la partie théorique de cet article, nous abordons premièrement la définition de l'engagement multiancrs au travail, puis ses liens avec la congruence *Personne-environnement* de travail (P-E Fit) tels qu'escomptés à travers les concepts de publicitude théorique et de publicitude perçue. Nous exposons ensuite notre méthode de recherche essentiellement basée sur une analyse de variance (ANOVA), ainsi que les résultats de nos analyses. La discussion qui suit permet enfin de mettre en perspective, à la fois pour la recherche et les praticiens, les réponses apportées à nos questions de recherche, ainsi que les principales implications qui en découlent.

L'engagement au travail : des ancrages multiples dans le secteur public

Depuis les années 1980, l'engagement organisationnel s'est imposé comme un concept important dans divers domaines de recherche tels que le management, la psychologie et la sociologie des professions. En dépit de multiples débats scientifiques ne convergeant pas vers une définition précise, l'essence même du lien d'engagement se retrouve dans le fait d'opérer un choix discrétionnaire, la volonté de se lier, et des efforts visant à maintenir ce lien (Klein, Molloy *et al.* 2012, Meyer and Morin 2016). Depuis le début des années 1990, le modèle *tridimensionnel* de Meyer *et Allen* s'est imposé. Il comporte trois facettes, ou encore différents états d'esprit : une dimension *affective* fondée sur le désir individuel de s'engager, une dimension *normative* nourrie par la norme de réciprocité inhérente à tout échange social, et une dimension *calculée* évaluée par le coût d'opportunité de quitter son organisation ou son employeur (Allen and Meyer 1990). En marge de ses bases motivationnelles (désir, obligation,

coût), les chercheurs classent généralement les antécédents de l'engagement organisationnel en trois catégories : les facteurs individuels (par ex. traits individuels, valeurs, identités, motivations), les caractéristiques de l'emploi (par ex. degré d'autonomie, rapports avec les collègues, clarté du rôle et des tâches à réaliser, feedback), et les facteurs organisationnels (par ex. pratiques de gestion des ressources humaines, style de leadership, contrat psychologique)¹.

Si les premiers travaux sur l'engagement au travail se sont essentiellement cristallisés autour de l'organisation en tant qu'ancrage par excellence, le concept s'est ensuite progressivement ouvert à d'autres cibles d'engagement. Quatre d'entre elles en particulier, à l'instar de l'organisation, sont considérées comme universelles (Morrow 1983) : le superviseur, l'emploi, la profession et le groupe de travail. Parce que les organisations changent, et que bien souvent le travail ne se déroule pas exclusivement à l'intérieur des frontières organisationnelles, on peut imaginer diverses manières de rester attaché à son emploi. L'idée même qu'il existerait encore d'autres ancres d'engagement (en dehors des ancres universelles d'engagement au travail) invite à en explorer la diversité, ou encore à s'interroger sur celles qui seraient plus spécifiquement publiques.

La recherche portant sur les cibles ou « ancres »² d'engagement au travail a elle-même beaucoup évolué ces dernières années. C'est à partir des travaux fondateurs de Gouldner (1957) sur les profils « cosmopolitains » et « locaux » d'engagement que les chercheurs commencèrent véritablement à s'intéresser à la multiplicité des ancrages de l'engagement au travail (Gouldner 1957, Reichers 1985). Une décennie plus tard, Becker *et al.* (1992) démontraient tout l'intérêt de distinguer les bases et les ancres d'engagement. Il a cependant fallu encore une décennie pour constater un regain d'intérêt pour les ancres d'engagement au travail. Cette littérature restera toutefois cantonnée à l'étude d'ancres gravitant autour de l'organisation, dont la plupart sont d'ailleurs plutôt « concrètes » ou « tangibles ». Le *Superviseur*, l'*Emploi*, la *Profession* (ou la *Vocation professionnelle*), l'*Équipe de travail*, et le *Syndicat* ont ainsi été individuellement ou collectivement mobilisés, ces dernières années, dans la majorité des études portant sur l'engagement au travail (Redman and Snape 2005, Morin, Morizot *et al.* 2010, Becker, Kernan *et al.* 2015).

Les tout derniers développements de ce courant de recherche figurent dans un ouvrage collectif dans lequel Klein, Becker et Meyer (2012) consacrent plusieurs chapitres aux ancres d'engagement au travail. Trois importantes catégories sont ainsi développées : les ancres organisationnelles (macro-ancres³ ou ancres sociales), les ancres interpersonnelles et les ancres d'action (Klein, Becker *et al.* 2012) :

- Les *ancres organisationnelles* regroupent l'employeur (organisation), la profession ou l'emploi occupé, la carrière et le syndicat. Elles peuvent éventuellement porter sur des sous-unités organisationnelles, voire des organisations clientes (Vandenberghe 2012).
- Les *ancres interpersonnelles* désignent les pairs avec lesquels l'on tisse des liens au travail : en l'occurrence le supérieur hiérarchique immédiat, les collègues de travail, membres ou non d'une équipe à laquelle l'individu peut également se sentir lié, parfois les clients de l'organisation, voire le Top management (Becker 2012).
- Enfin les *ancres d'action* portent généralement sur les buts organisationnels, le changement, des normes ou des valeurs (Neubert and Wu 2012).

D'autres typologies existent pour classer les ancres d'engagement au travail. Si Fornes et Rocco (2013) mobilisent les axes « organisationnel » et « individuel », nombreux sont les auteurs à distinguer les ancres « tangibles » (organisation, superviseur, collègues) et les ancres « intangibles » (buts, valeurs, normes) d'engagement au travail; ou encore les ancres « concrètes » des ancres « abstraites ». L'organisation se définit dès lors à différents niveaux d'abstraction : par exemple l'équipe de travail, l'unité de service, ou encore la marque organisationnelle (Backhaus and Tikoo 2004, Emery and Kouadio 2017). Le Tableau 1 ci-dessous synthétise les niveaux individuel/organisationnel, et tangible/intangible de l'engagement au travail (Neubert and Wu 2012).

Bien qu'intéressantes, ces typologies ne sont pourtant pas spécifiquement publiques. Or, compte tenu des particularités et des évolutions récentes du management public, on peut légitimement se poser la question de savoir si les ancres classiques suffisent pour caractériser l'engagement au travail des employés publics. D'autre part, un nombre potentiellement

TABLEAU 1
Exemple de quatre catégories d'engagement d'action*

Tangible	Engagement pour des buts	Engagement pour le changement
Tangibilité de l'ancre		
Intangible	Engagement pour des valeurs	Engagement pour des normes collectives
	<i>Individuel</i>	<i>Groupe/Organisation</i>
	Niveau de l'ancre	

Source : Neubert et Wu 2012 *Traduction des auteurs

1. Le détail des antécédents de l'engagement organisationnel en fonction de chacune de ces dimensions est à retrouver dans l'excellente méta-analyse publiée par Mathieu et Jazac (1990) ou dans le modèle tridimensionnel révisé de Meyer et Herscovitch en 2001.

2. Nous employons cette métaphore maritime, mobilisée à l'origine par Edgar Schein dès la fin des années 1970 dans sa théorie des ancres de carrière, pour signifier que le lien d'engagement est avant tout un arrimage à la cible concernée – organisation ou autre (Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA, Addison-Wesley.)

3. Macro car abritant potentiellement plusieurs autres formes d'engagement au travail.

important d'ancres d'engagement au travail, notamment les ancres d'action, ne sont actuellement qu'insuffisamment traitées dans la littérature. Or les formes d'engagement envers les buts et missions organisationnels, les valeurs et les normes recèlent un fort potentiel permettant de conceptualiser la spécificité publique de l'engagement au travail.

D'ailleurs les résultats de travaux récents consacrés à cette thématique confirment que l'organisation ne cristallise pas à elle seule l'essentiel de l'engagement au travail chez les employés publics (Klein 2016, Van Rossenberg, Klein *et al.* 2018). Dans le même temps, la faiblesse des niveaux d'engagement *organisationnel* généralement observés dans le secteur public pousse à s'interroger sur l'importance relative d'autres ancres d'engagement au travail (Liou 1995, Moon 2000, Goulet and Frank 2002).

D'autre part, on ignore aujourd'hui quelles ancres d'engagement au travail sont les plus pertinentes en fonction du domaine d'action, notamment de politique publique, considéré. De plus, en l'état, peu d'études se sont aventurées au-delà des cinq ancres universelles susmentionnées. C'est pourquoi nous souhaitons dans cette étude mesurer le lien entre la publicitude de l'environnement de travail et le type d'ancre mobilisant l'engagement des employés publics suisses. Pour ce faire, deux perspectives importantes sont mobilisées : d'abord la publicitude *théorique*, ensuite la publicitude *perçue* (Rainey 2011).

P-E fit, Publicitude organisationnelle et engagement au travail

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PUBLICITUDE

Le statut public ou privé des organisations (leur publicitude) est essentiel, car il fonde les buts et principes sur lesquels reposent leurs différentes activités. La publicitude organisationnelle représente également un trait culturel important qui a longtemps nourri les tentatives de réforme managériale dans le secteur public. En effet, plus les organisations publiques et privées se ressemblent, plus les techniques issues du secteur privé y ont leur place. Dans le cas contraire, des pratiques spécifiques restent à définir (Simon 1948, Allison 1987). Ainsi la culture, les valeurs et l'éthos étant réputés particuliers dans le secteur public, ils devraient également se refléter dans les pratiques organisationnelles, et *in fine* les attitudes et comportements individuels.

Pendant longtemps la publicitude organisationnelle, objet de débats animés, s'est construite autour de quatre approches principales (Antonsen and Jørgensen 1997, Rainey and Bozeman 2000) : premièrement, l'approche fondamentale marque une nette différence entre les mondes public et privé. L'argument avancé est celui des droits de propriété économique, ou l'autorité politique influençant la production des biens et services publics. Deuxièmement, l'approche générique suppose que les organisations publiques et privées sont impliquées pareillement dans des tâches opérationnelles et de gestion, ne différant que sur des éléments mineurs. Quant à l'approche normative, elle considère que la création de valeurs pour les citoyens constitue le nœud de la différence public-privé. Enfin, l'approche

dimensionnelle étend le concept de publicitude à différentes réalités organisationnelles. Ainsi donc les organisations sont plus ou moins publiques selon les critères suivants : droits de propriété, autorité politique ou économique, valeurs, finalités publiques, etc. (Bozeman and Moulton 2011). Un courant plus récent du management enrichit ces débats, soulignant toute l'importance de considérer aussi l'hybridité *culturelle* dès lors qu'on parle des environnements de travail publics postbureaucratiques (Giauque 2013, Emery and Giauque 2014).

En Suisse, le modèle dit des quatre cercles (du cœur de l'administration à sa périphérie) a longtemps servi à tracer les limites du secteur public : le premier cercle comprend l'administration centrale qui coordonne et pilote des politiques publiques. Ce cercle abrite également les secrétariats généraux des principaux offices fédéraux (ministères de Justice et police, économie et finances, éducation, social, etc.); le deuxième cercle regroupe les offices spécialisés (par ex. Météo Suisse), dont certains sont gérés par un système de mandats et d'enveloppes budgétaires (en fait un instrument de pilotage par délégation de gestion); le troisième cercle comprend des instituts ou agences appartenant à la Confédération avec ou sans personnalité juridique (par ex. les hautes écoles); enfin, le quatrième cercle comprend les entreprises publiques de droit privé ou bénéficiant d'un régime spécial : par ex. les anciennes régies d'État comme les Chemins de fer fédéraux, la Poste ou la compagnie nationale de télécommunication Swisscom (Varone 2006, Ladner 2013). Malgré l'apparente étanchéité entre ces différents cercles, le secteur public suisse abrite des situations bien diverses comme en atteste la variété des statuts juridiques en dehors de l'administration publique stricto sensu⁴. Justement, Park et Perry (2013) reconnaissent qu'il est plus avisé de subdiviser le secteur public en activités lucratives, non lucratives, et gouvernementales. Le Tableau 2 ci-dessous illustre une telle typologie (théorique) que nous avons adaptée pour notre étude du secteur public suisse.

La publicitude des environnements de travail dans lesquels évoluent les employés publics représente un contexte déterminant pour leur identification, leur attachement et leur investissement au travail (Meyer and Morin 2016). Ce d'autant plus que l'influence de la culture organisationnelle et du domaine d'activité sur l'engagement au travail, en particulier ses formes affective et normative, est depuis longtemps reconnue (Odom, Boxx *et al.* 1990, Koci 2007, Schedler and Proeller 2007). D'ailleurs, la définition même de l'engagement organisationnel suppose que l'individu soit d'autant plus engagé qu'il s'identifie à l'organisation et en partage les buts et les valeurs (Meyer and Herscovitch 2001). Cet alignement personne-environnement de travail reste donc un levier important d'engagement au travail (Cable and Graham 2000, Vogel and Feldman 2009). Toutefois, nous ne connaissons aucune autre étude en dehors de la présente qui considère cet alignement sous l'angle de la publicitude de l'environnement de travail. *A fortiori* une étude qui s'intéressant, comme c'est le cas ici, à la relation entre cette publicitude et différentes ancres d'engagement au travail dans le contexte post-bureaucratique actuel.

4. Établissement de droit public avec ou sans personnalité juridique, société anonyme de droit public ou de droit privé, coopérative, association, fondation, etc. Ladner, A., J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel and V. F., Eds. (2013). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich, NZZ Verlag.

TABLEAU 2
Domaines d'activités du secteur public

	Services publics	Exemples
Domaine du Gouvernement	Administration Chancellerie	Commune Administration cantonale
Activités lucratives	Énergie Infrastructures routières et TP La Poste	SIG CFF La Poste suisse
Activités non lucratives	Santé Social Emploi Jeunesse Enseignement et recherche	HUG Hospice général Service de l'emploi Service de la jeunesse Université

Source : Inspiré de Park & Perry (2013)

Note : SIG : Services industriels de Genève; CFF : Chemins de fer fédéraux; HUG : Hôpitaux universitaires de Genève; TP : transports.

Par conséquent nous formulons les hypothèses suivantes comme base de réflexion :

H1 : *Les ancres d'engagement au travail des employés actifs dans les domaines d'action proches du cœur de cible de l'administration publique se distinguent par leur publicitude.*

H2 : *Les ancres d'engagement au travail des employés des domaines d'action périphériques de l'administration publique se distinguent par leur caractère générique (c'est-à-dire qu'elle ne portent aucune spécificité publique).*

En marge de la publicitude formelle des organisations ou domaines d'action étatique, c'est la *publicitude perçue* par les employés, de leur environnement de travail, qui est particulièrement intéressante pour évaluer l'engagement au travail. Cette publicitude peut être convergente ou dissonante en comparant la nature (publique ou hybride) du domaine d'activité et la nature (publique ou générique) des fonctions occupées.

La Publicitude perçue : une autre approche du Fit Personne-environnement

De nombreuses études démontrent comment les transformations opérées durant ces trente dernières années de réforme affectent également les attitudes et comportements des employés publics. Comme évoqué supra, ces conséquences ont longtemps été abordées sous l'angle de la publicitude organisationnelle. Une publicitude évaluée à partir de critères théoriques formels ne tenant pas toujours compte du décalage possiblement vécu par les employés publics eux-mêmes (Jeannot 2006, Guillemot and Jeannot 2013). Or c'est la congruence *perçue* qui attire et maintient les individus dans certains environnements de travail (Schneider, Brent *et al.* 2000). Une proposition déjà formulée par Korman (1976) dans son analyse des choix professionnels sous l'angle de la théorie de la consistance (Korman 1976); laquelle soutenait l'idée que la manière dont les individus se perçoivent influence leurs choix professionnels. Par extension à notre objet d'étude, la manière dont les employés publics perçoivent la publicitude de leurs rôles (ou fonctions) et celle de leur cadre de travail serait liée aux ancres envers lesquelles ils s'engagent. Dans cette logique, la congruence Personne-environnement de travail s'exprime également à travers les valeurs, besoins, l'identification

organisationnelle, à côté de l'environnement de travail. Dans la plupart des travaux scientifiques consacrés aux réformes du secteur public, ces dimensions sont invariablement questionnées. Ainsi, concernant les identités et les valeurs, nombreuses ont été les études consacrées aux dilemmes éthiques vécus par les employés publics face aux injonctions entrepreneuriales émanant de ce qu'on a appelé le *Nouveau management public* (Fortier and Emery 2010, Chanut, Chomienne *et al.* 2015). Des réformes assimilables à un « projet identitaire » visant justement à transformer l'éthos des employés publics en un éthos entrepreneurial (Meyer and Hammerschmid 2006). Dans le même sens, des analyses plus récentes mobilisant le concept de Motivation de service public (PSM) révèlent, malgré des niveaux élevés de PSM constatés chez certains employés publics, la rémanence d'une forme de satisfaction résignée. Ceci dès lors que les aspirations individuelles au service public se trouvent contrariées dans un contexte où les administrations publiques sont en pleine transformation (Giauque, Ritz *et al.* 2012).

En se basant sur ces études, on peut raisonnablement émettre l'idée que les différentes ancres d'engagement au travail seront plus ou moins saillantes selon la nature de la dissonance considérée. À cet effet, nous formulons les hypothèses suivantes :

H3 : *les ancres d'engagement au travail les plus publiques seront plus saillantes (avec des moyennes plus élevées) chez les employés percevant une forte publicitude de leur environnement de travail ou domaine d'activité.*

H4 : *a contrario, les ancres d'engagement au travail non spécifiquement publiques seront plus saillantes (avec des moyennes plus élevées) chez les employés percevant une dissonance entre leur emploi (public ou générique) et leur environnement de travail - ou domaine d'activité (public ou managérialisé/hybride)⁵.*

Méthodologie

DONNÉES ET MESURES UTILISÉES

Mobilisant une démarche positiviste, cette étude repose sur des données récoltées auprès de 1679 employés publics suisses à différents échelons institutionnels. Notre questionnaire ad hoc mesure différentes ancres d'engagement au travail en convo-

5. Typiquement, emploi public dans un domaine d'activité managérialisé/hybride.

quant systématiquement une série de trois questions évaluant l'importance, l'identification et la loyauté des répondants par rapport à diverses ancrs potentielles d'engagement au travail. Les items s'inspirent à la fois d'échelles validées de mesure de l'engagement organisationnel, et des recommandations les plus récentes en matière de développement d'échelles permettant de mesurer plusieurs ancrs d'engagement en même temps (Klein, Molloy *et al.* 2012)⁶ (voir Annexe C). L'indice de consistance interne affiche un Alpha de Cronbach au-dessus du seuil communément accepté ($\alpha = .89$). Nous avons mesuré dans cette étude l'engagement envers 18 ancrs parmi lesquelles certaines, à l'image des ancrs *Services publics*, *Usagers-clients*, *Impact social et sociétal* (de l'emploi exercé), présentent un intérêt particulier pour les valeurs, missions et l'action publiques. (Kouadio and Emery 2018). Ces ancrs d'engagement au travail ont ensuite été classés par niveau de publicité théorique dans le Tableau 3 ci-dessous⁷.

Grâce à une analyse factorielle exploratoire (SPSS®) de nos données empiriques pour ne retenir que les dimensions essentielles de l'engagement au travail (soit les ancrs les plus pertinentes en regard des données empiriques), trois facteurs ont été extraits⁸. Ces facteurs représentent ici les principales dimensions de l'engagement au travail dans le secteur public. Dimensions autour desquelles se regroupent au final 13 ancrs sur un total de 18 (voir Tableau 4 ci-dessous) :

- Premièrement un « Ancrage de service », composé des ancrs *Service public* (SPUBL); *Politiques publiques* (PPUBL); *Buts publics* (BPUBL); *Valeurs publiques* (VALUES); *Impact social de l'activité exercée* (ISSOC); *Usagers des services publics* (USCL) et *Sens de l'emploi* (IDC).
- Deuxièmement un « Ancrage social » composé par les ancrs *Superviseur* (LEAD); *Équipe de travail* (TEAM); *Dynamiques d'interactions sociales* (DISOC) et *Workdesign* (WDSGN).

TABLEAU 3
Publicité des ancrs d'engagement au travail

Ancres	Définition	Locus de contrôle Public ⁹	Valeurs	Intérêt Général	Niveau de publicité
PPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques	+	+	+	+++
SPUBL	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service au public	+	+	+	+++
ISSOC	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	+	+	+	+++
ORG*	L'organisation publique dans tout ce qu'elle renvoie comme image	+	+	+	+++
IDC	Identité professionnelle, de rôle et de carrière (un travail qui a du sens)	-	+	+	- ++
BPUBL	Buts et missions organisationnels	-	+	+	- ++
USCL	Usagers ou clients selon les cas	-	+	+	- ++
VALUE	Convergence entre valeurs personnelles et organisationnelles	-	+	+	- ++
JOB*	Emploi dans la fonction publique	+	-	+	- ++
INNOV	Innovation portée par le secteur public	-	-	+	- - +
WDGN	Conception et organisation du travail : GRH favorisant flexibilité, autonomie et participation	-	+	-	- - +
TPS PUBL	Temps qualitatif pour privilégier des décisions plus justes et équitables	+	-	-	- - +
SSTABIL	Un emploi et une situation professionnelle stables	+	-	-	- - +
DISOC	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles (tissu social)	-	-	-	- - -
DEV	Développement personnel et professionnel	-	-	-	- - -
PROF*	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait	-	-	-	- - -
LEAD*	Leader, superviseur, manager ou top management	-	-	-	- - -
TEAM*	Équipe de travail, travail collectif, collaboration entre collègues et d'autres services	-	-	-	- - -

Notes : +++ (Forte publicité saillante); - ++ (moyenne publicité saillante); --+ ou --- (faible publicité saillante).
En gras, les ancrs dites *universelles* d'engagement au travail

6. Trois questions évaluant le degré (1) d'importance (2) d'attachement et (3) de loyauté par rapport à une série d'ancres potentielles d'engagement au travail. Les 18 ancrs mesurées constituent donc autant de variables dépendantes.

7. Note sur les critères de classification : d'abord, les valeurs publiques sont au cœur de toute action individuelle : également à la base des missions publiques. En s'identifiant et en partageant les valeurs de leur environnement de travail, les individus s'y ancrent durablement (Becker 2016). La raison d'être des organisations publiques étant la poursuite de l'intérêt général, les ancrs (notamment d'action) liées à la réalisation de cet objectif portent potentiellement une plus forte publicité, surtout lorsqu'elles ne peuvent être, en règle générale, poursuivies que par des organisations publiques, ou encore lorsque ces dernières en sont l'impulsion privilégiée (Giaque *et al.* 2009).

8. Rotation Varimax avec normalisation de Kaiser de la matrice des facteurs selon la méthode du Maximum de vraisemblance. KMO = 0.90 (p < .05) pour la qualité de l'échantillonnage. 50.96% de la variance expliquée.

9. Autorité, financement, localisation, ou plus globalement appartenance au domaine public.

TABLEAU 4
Ancre d'engagement retenues pour l'analyse

Ancre	Définition	Ancre	Définition
PPUBL	Proximité avec le niveau décisionnel et les Politiques publiques	DISOC	Dynamique et interactions sociales interpersonnelles (tissu social)
SPUBL	Sens de l'emploi à travers ses aspects de service (au) public	JOB	Emploi dans la fonction publique
ISSOC	Impact social et sociétal de l'emploi et des activités exercées	PROF	Conscience professionnelle et amour du travail bien fait
BPUBL	Buts et missions organisationnels	TEAM	Équipe de travail, travail collectif, collaboration avec ses collègues et d'autres services
VALUE	Convergence valeurs personnelles et organisationnelles ("Fit")	LEAD	Leader, superviseur, manager ou top management
USCL	Usagers ou clients selon les cas	WDGN	Conception et organisation du travail : GRH favorisant flexibilité, autonomie et participation
IDC	Identité professionnelle, de rôle et de carrière		

Note : En **gras**, les ancrés dites *universelles* d'engagement au travail (Morrow, 1983; Cohen, 2003)

- Troisièmement un « Ancrage de développement » composé des ancrés *Profession* (PROF) et *Emploi* (JOB).

Ces treize ancrés sont celles que nous retiendrons pour les analyses ANOVA à suivre.

En marge de la publicité théorique¹⁰ (cf. Tableau 3), une seconde variable indépendante est formée à partir de la publicité *perçue* par nos répondants. Cette variable repose sur deux sous-catégories conceptuelles évaluées par une échelle de Likert à cinq modalités : d'abord la publicité du domaine de politique publique où travaille le répondant; ensuite la publicité de son emploi. En effet, la publicité effectivement perçue par les employés permettrait de mieux apprécier les liens éventuels entre l'environnement de travail et l'engagement au travail. Cette échelle de publicité perçue présente une consistance interne de $\alpha=.76$.

L'analyse par cluster des deux sous-échelles donne quatre configurations : un alignement total perçu *Organisation¹¹ publique et Emploi public* (N=849); un alignement total perçu *Organisation hybride et Emploi hybride* (N=205); une dissonance perçue *Organisation publique et Emploi générique* (N=302); et une dissonance perçue *Organisation hybride et Emploi public* (N=620). Le premier cas (alignement *Organisation publique et Emploi public*) concerne les employés percevant leur fonction comme spécifiquement publique au sein d'une organisation (ou dans un environnement de travail) qu'ils considèrent également comme publique. Le second cas, l'inverse : c'est-à-dire des employés occupant une fonction générique (par ex. ressources humaines, comptabilité, informatique) dans une organisation

fortement managérialisée ou « privatisée ». En troisième lieu les fonctions génériques imbriquées dans des organisations publiques. Enfin les fonctions notoirement considérées comme publiques au sein d'organisations (ou environnements de travail) managérialisées¹².

Le Tableau 5 ci-dessous donne un aperçu des statistiques démographiques des personnes sondées : des répondants de tous niveaux hiérarchiques, actifs dans divers domaines de politique publique en Suisse. Sans être forcément représentatif de l'ensemble du secteur public, cet échantillon reste néanmoins suffisamment large et diversifié pour permettre des analyses statistiques fiables.

ANALYSE DES DONNÉES

Nous avons réalisé une analyse de variance (ANOVA) à un facteur en deux étapes : d'abord les domaines de politique publique (publicité théorique) ont été confrontés aux ancrés d'engagement au travail retenues suite à notre analyse exploratoire. Ensuite une nouvelle ANOVA¹³ a été conduite pour les quatre configurations de publicité perçue. Non seulement ces procédures permettent de savoir si les moyennes des ancrés d'engagement au travail (variables dépendantes) sont significativement différentes entre les différents sous-groupes du facteur considéré, mais elles servent également à déceler à quel point l'appartenance à un groupe donné explique cette différence. Il est ainsi possible de montrer laquelle des deux formes de publicité suscite le plus de variance parmi les ancrés d'engagement au travail considérées.

10. Évaluée selon une gradation allant des services publics à but lucratif aux organisations situées au cœur de l'administration publique, en passant par les services publics à but non lucratif.

11. Nous utilisons le terme « Organisation » pour simplifier, car les items utilisés portent aussi bien sur l'organisation que sur l'environnement de travail globalement considéré.

12. Les tests ANOVA réalisés post-clustérisation montrent que les deux variables (publicité de l'emploi et publicité de l'organisation) sont pertinentes pour départager ces quatre configurations de publicité ($F(3,1862) = 1387,58, p < 0.05$ pour la publicité organisationnelle, et $F(3,1862) = 1472,60, p < 0.05$ pour la publicité de l'emploi).

13. Rappelons que l'ANOVA est préférée à plusieurs tests t en raison du risque d'inflation de l'erreur de type I : c'est-à-dire celle de rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle serait vraie.

TABLEAU 5
Statistiques démographiques

Variable	Modalité	Fréq.	Pct (%)*
Sexe	Femme	822	48,96
	Homme	857	51,04
Age	18-29 ans	122	7,24
	30-39 ans	361	21,41
	40-49 ans	520	30,84
	50-59 ans	573	33,99
	Plus de 60 ans	110	6,52
Diplôme	Scolarité obligatoire	21	1,25
	CFC	297	17,70
	Maturité	101	6,02
	Maturité + 2 ans	113	6,73
	Licence	277	16,51
	Master	616	36,71
	Doctorat	140	8,34
	Brevet fédéral	113	6,73
Canton	GE	772	46,56
	VD	372	22,44
	NE	52	3,14
	FR	245	14,78
	JU	4	0,24
	BE	78	4,70
	ZH	79	4,76
	LU	43	2,59
	VS	13	0,78
Niv. Hiérarchique	Employé(e)	1001	58,92
	Cadre	569	33,49
	Direction	129	7,59
Cat. d'emploi	Spécialiste	1093	66,81
	Support admin.	543	33,19
Classe prof.	Administration publique	392	24,78
	Services publics lucratifs	210	13,27
	Services publics non lucratifs	980	61,95
Publicitude	Environnement public	849	42,97
	Organisation publique vs Emploi hybride	302	15,28
	Organisation hybride vs Emploi public	620	31,38
	Environnement hybride	205	10,37

Notes : *Moyenne des données manquantes pour chaque variable : 10%; NIV. : niveau; CAT. : catégorie; GE : Genève; VD : Vaud; NE : Neuchâtel; FR : Fribourg; JU : Jura; BE : Berne; ZH : Zürich; LU : Luzerne; VS : Valais; Fréq. : fréquence; Pct. : pourcentage.

VÉRIFICATION DES PRÉREQUIS POUR UN TEST ANOVA

Plusieurs conditions président à la fiabilité de tout test ANOVA : les groupes étudiés suivent une distribution normale; les variances intergroupes sont toutes égales (condition d'homoscédasticité); enfin, les échantillons sont prélevés aléatoirement et sont indépendants les uns des autres. L'ANOVA est considérée comme robuste à la normalité : c'est-à-dire qu'elle reste fiable même lorsque la condition de normalité n'est pas respectée. Nous ne vérifierons donc pas cette condition (Gravetter and Wallnau 2016). Toutefois, de l'égalité des variances, mesurée par le test de *Levene*, dépend le type de test post-hoc à mobiliser ensuite¹⁴ (en fait une série de tests supplémentaires visant à confirmer et préciser les analyses ANOVA) : le test de *Bonferroni* (Hair, Black et al. 2006) est utilisé en cas de variance homogène. Autrement, l'on recourt au test de *Games-Howell*; le tout pour un seuil de significativité fixé à $p < .05$ dans la présente étude.¹⁵

Résultats

Dans les lignes qui suivent, nous comparons les moyennes calculées pour chaque ancre d'engagement au travail selon la forme de publicité (théorique ou perçue), en ne retenant que les résultats les plus significatifs.

RÉSULTATS DE L'ANOVA POUR LA PUBLICITUDE THÉORIQUE

Notre variable de publicité théorique de l'environnement de travail permet d'identifier des moyennes significativement différentes sur six parmi les treize ancres examinées (Tableau 6 en Annexe E). La mieux expliquée (*cf.* le coefficient F) parmi ces dernières étant l'ancre *Dynamiques d'interaction sociale* ($F(2,1575) = 13.49, p < .05$). D'autre part, les ancres publiques les plus saillantes sont *Politiques publiques* ($F(2,1577) = 7.69, p < .05$), *Usagers-clients* ($F(2,1575) = 6.33, p < .05$) et *Sens de l'emploi* ($F(2,1578) = 3.02, p < .05$). Les ancres non spécifiquement publiques sont quant à elles : *Superviseur* ($F(2,1575) = 5.82, p < .05$) et *Équipe de travail* ($F(2,1576) = 3.57, p < .05$).

D'autre part, les résultats des tests post-hoc suggèrent qu'au final quatre ancres d'engagement au travail départagent les différents sous-groupes (voir Tableau 8 ci-dessous), permettant alors de dresser trois constats préliminaires : premièrement, les moyennes calculées pour les employés des services publics lucratifs (SPL) restent systématiquement inférieures à celles des autres groupes. Deuxièmement, les moyennes des employés des services non lucratifs (SPNL) sont supérieures à celles des employés des administrations publiques pour la plupart des ancres examinées (3/4). Dans un seul cas, en l'occurrence sur l'ancre *Politiques publiques*, on peut observer que la moyenne obtenue chez les employés des administrations publiques (AP) est plus élevée que celle des employés des services non lucratifs.

14. Attention ! le rejet de l'hypothèse nulle du test de *Levene* signifie que les variances sont égales entre les différents groupes comparés.

15. Rejeter l'hypothèse nulle revenait donc à dire que les moyennes diffèrent significativement entre les différentes modalités du facteur de comparaison (ici la publicité théorique et la publicité perçue). Pour la première ANOVA, mobilisant la Publicitude théorique comme variable indépendante (Voir Annexe A), la condition d'égalité des variances n'est pas respectée pour les ancres Sens de l'emploi (IDC) et Services publics (SPUBL). Lors de la seconde ANOVA (celle mobilisant la publicité perçue), seules quatre variables, notamment les ancres Workdesign (WDSGN) Profession (PROF), Emploi (JOB) et Équipe de travail (TEAM) présentent des variances égales. Le test de Bonferroni a donc servi dans les cas de variances égales, tandis que le test de Games-Howell a été réservé pour les cas de variances inégales.

TABLEAU 8
Test ANOVA entre Administrations publiques, Services lucratifs et services non lucratifs

Ancres		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
DISOC	Intergroupes	14,07	2	7,04	13,49	0,000
	Intragroupes	821,56	1575	0,52		
	Total	835,63	1577			
PPUBL	Intergroupes	10,92	2	5,46	7,69	0,000
	Intragroupes	1119,48	1577	0,71		
	Total	1130,40	1579			
USCL	Intergroupes	8,18	2	4,09	6,33	0,002
	Intragroupes	1018,31	1575	0,65		
	Total	1026,50	1577			
IDC	Intergroupes	2,52	2	1,26	3,02	0,049
	Intragroupes	657,54	1578	0,42		
	Total	660,06	1580			
LEAD	Intergroupes	5,37	2	2,68	5,82	0,003
	Intragroupes	726,40	1575	0,46		
	Total	731,76	1577			
TEAM	Intergroupes	3,49	2	1,75	3,57	0,028
	Intragroupes	771,20	1576	0,49		
	Total	774,70	1578			

Note : teste l'hypothèse nulle selon laquelle la moyenne des variables est similaire entre les différents groupes. Tous les résultats sont significatifs au seuil de $p < 0.05$. (*) différences les plus significatives. SPUBL : service public; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; IDC : sens de l'emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.

TABLEAU 9
Tests post-hoc pour la publicité théorique

Ancres d'engagement			Diff, de Moy,	SD	Sig,	Int, de conf, à 95%		
						-	+	
DISOC	Bonferroni	AP	SPL	,15376*	0,06	0,039	0,01	0,30
			SPNL	-,11699*	0,04	0,021	-0,22	-0,01
		SPL	AP	-,15376*	0,06	0,039	-0,30	-0,01
			SPNL	-,27075*	0,05	0,000	-0,40	-0,14
		SPNL	AP	,11699*	0,04	0,021	0,01	0,22
			SPL	,27075*	0,05	0,000	0,14	0,40
PPUBL	Bonferroni	AP	SPL	,19698*	0,07	0,019	0,02	0,37
			SPNL	,19168*	0,05	0,000	0,07	0,31
		SPL	AP	-,19698*	0,07	0,019	-0,37	-0,02
			SPNL	-0,00530	0,06	1,000	-0,16	0,15
		SPNL	AP	-,19168*	0,05	0,000	-0,31	-0,07
			SPL	0,00530	0,06	1,000	-0,15	0,16
USCL	Bonferroni	AP	SPL	0,07882	0,07	0,756	-0,09	0,24
			SPNL	-0,11284	0,05	0,057	-0,23	0,00
		SPL	AP	-0,07882	0,07	0,756	-0,24	0,09
			SPNL	-,19167*	0,06	0,005	-0,34	-0,05
		SPNL	AP	0,11284	0,05	0,057	0,00	0,23
			SPL	,19167*	0,06	0,005	0,05	0,34
LEAD	Bonferroni	AP	SPL	0,04317	0,06	1,000	-0,10	0,18
			SPNL	-,10211*	0,04	0,036	-0,20	0,00
		SPL	AP	-0,04317	0,06	1,000	-0,18	0,10
			SPNL	-,14528*	0,05	0,015	-0,27	-0,02
		SPNL	AP	,10211*	0,04	0,036	0,00	0,20
			SPL	,14528*	0,05	0,015	0,02	0,27

Notes : teste l'hypothèse nulle selon laquelle la moyenne des variables est similaire entre les différents groupes, Tous les résultats sont significatifs au seuil de $p < 0,05$, (*) différences les plus significatives, WDSGN : workdesign; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; SPUBL : service public; BPUBL : buts publics; ISSOC : impact social et sociétal; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; IDC : sens de l'emploi; VALUES : valeurs; PROF : profession; JOB : emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.

TABLEAU 10
Récapitulatif des tests post-hoc (Publicité théorique)

Résultats des tests post-hoc	Ancres d'engagement concernées
SPNL > AP > SPL	DISOC, USCL, LEAD
AP > SPNL > SPL	PPUBL

Note : $p < 0.05$ pour tous les tests; AP : administration publique; SPL : services publics lucratifs; SPNL : services publics non lucratifs; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; USCL : usagers clients; LEAD : Superviseur; PPUBL : politiques publiques.

Ces constats, qui figurent dans le Tableau 8 ci-dessous, sont ensuite détaillés dans le Tableau 9 (tests Post-hoc).

Pour terminer, le Tableau 10 ci-dessous propose une synthèse des résultats de l'ANOVA mobilisant la publicité théorique :

RÉSULTATS DE L'ANOVA POUR LA PUBLICITE PERÇUE

La seconde phase de tests ANOVA, qui compare les niveaux d'engagement au travail selon la publicité perçue, donne les résultats du Tableau 11 ci-dessous. On constate que l'ensemble

des variables dépendantes (soit les treize ancres d'engagement au travail retenues) affichent des moyennes significativement différentes. Toutefois, trois ancres d'engagement se démarquent des autres avec des coefficients F plus élevés : *Valeurs* ($F(3,1969) = 76.58, p < .05$), *Buts publics* ($F(3,1970) = 61.35, p < .05$) et *Service public* ($F(3,1970) = 54.74, p < .05$).

On remarque aussi que les différences de moyennes les plus importantes concernent les ancres à forte publicité saillante : c'est-à-dire *Service public* (SPUBL), *Buts publics* (BPUBL), *Impact*

TABLEAU 11 Tests ANOVA pour la publicité perçue						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
WDSGN	Intergruppes	28,43	3	9,48	17,62	0,000
	Intragruppes	1058,31	1968	0,54		
	Total	1086,73	1971			
DISOC	Intergruppes	47,79	3	15,93	28,67	0,000
	Intragruppes	1093,56	1968	0,56		
	Total	1141,35	1971			
SPUBL	Intergruppes	91,06	3	30,35	54,74	0,000
	Intragruppes	1092,28	1970	0,55		
	Total	1183,34	1973			
BPUBL	Intergruppes	93,94	3	31,31	61,35	0,000
	Intragruppes	1005,45	1970	0,51		
	Total	1099,39	1973			
ISSOC	Intergruppes	60,04	3	20,01	32,75	0,000
	Intragruppes	1202,63	1968	0,61		
	Total	1262,66	1971			
PPUBL	Intergruppes	53,21	3	17,74	24,06	0,000
	Intragruppes	1452,51	1970	0,74		
	Total	1505,72	1973			
USCL	Intergruppes	73,04	3	24,35	37,83	0,000
	Intragruppes	1266,58	1968	0,64		
	Total	1339,63	1971			
IDC	Intergruppes	36,61	3	12,20	28,30	0,000
	Intragruppes	849,62	1970	0,43		
	Total	886,23	1973			
VALUES	Intergruppes	126,20	3	42,07	76,58	0,000
	Intragruppes	1081,60	1969	0,55		
	Total	1207,80	1972			
PROF	Intergruppes	22,40	3	7,47	12,96	0,000
	Intragruppes	1134,06	1969	0,58		
	Total	1156,45	1972			
JOB	Intergruppes	41,09	3	13,70	26,46	0,000
	Intragruppes	1018,52	1968	0,52		
	Total	1059,61	1971			
LEAD	Intergruppes	40,29	3	13,43	26,82	0,000
	Intragruppes	985,52	1968	0,50		
	Total	1025,80	1971			
TEAM	Intergruppes	40,91	3	13,64	26,48	0,000
	Intragruppes	1014,00	1969	0,51		
	Total	1054,91	1972			

Note : teste l'hypothèse nulle selon laquelle la moyenne des variables est similaire entre les différents groupes. Tous les résultats sont significatifs au seuil de $p < 0.05$. DISOC : dynamiques d'interaction sociale; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; LEAD : Superviseur.

social et sociétal de l'activité (ISSOC), Usagers clients (USCL) et Valeurs (VALUES).

Grâce aux tests post-hoc (voir Annexe D), nous pouvons déterminer les groupes entre lesquels ces différences sont particulièrement marquées. On remarquera à ce stade une certaine constance dans nos résultats, car en règle générale les moyennes sont plus faibles pour les employés des environnements hybrides (EH). De même, le groupe *Organisation hybride vs Emploi public* (OHEP) présente des moyennes systématiquement plus faibles comparativement aux groupes *Organisation publique vs Emploi hybride* (OPEH) et *Environnements publics* (EP). Finalement, les moyennes observées chez les employés des environnements

selon des critères purement théoriques. Ensuite les analyses ont été refaites, cette fois avec une publicité évaluée par les répondants eux-mêmes (variable constituée par agrégation de la publicité de l'emploi et de la publicité organisationnelle).

Nos résultats valident partiellement la première hypothèse de cette étude (H1), à savoir que *les ancres d'engagement au travail des employés présentent une publicité plus saillante à mesure qu'on évolue vers le cœur de cible de l'action publique*. En effet, les analyses permettent de constater que les ancres d'engagement à forte publicité (soit les ancres *Politiques publiques*, *Usagers-clients* et *Sens de l'emploi*) présentent des moyennes plus élevées comparativement aux ancres de moyenne ou faible publicité (par exemple l'engagement envers le *Superviseur* ou encore l'*Équipe de travail*). Bien que ces ancres d'engagement à forte publicité présentent des moyennes généralement plus élevées, la gradation cœur vs périphérie de l'action publique ne se vérifie que pour l'ancre *Politiques publiques* (AP > SPNL > SPL). Par contre cette relation est partiellement vérifiée pour les ancres *Dynamiques d'interactions sociales*, *Usagers-clients*, et *Superviseur* : les analyses post-hoc font en effet apparaître des moyennes bien plus élevées dans les services publics non lucratifs comparativement aux deux autres catégories (SPNL > AP > SPL). Sur cette base, on pourrait éventuellement regrouper les catégories *Administration publique* et *Services publics non lucratifs* pour en constituer une nouvelle dénommée « *Environnement public* ». Cependant, d'après nos analyses, les employés des administrations au cœur de l'action publique rapportent aussi être particulièrement engagés envers les *Dynamiques d'interactions sociales* ($F(2,1575) = 13.49, p < .05$) : une ancre n'apparaissant pas parmi celles considérées comme spécifiquement publiques dans notre classement. Ce résultat fait écho aux nombreux travaux convergeant pour dire qu'un climat organisationnel positif (éventuellement, manifeste dans les dynamiques sociales au travail) constitue une des clés de l'engagement au travail (Angle and Perry 1986, Gould-Williams 2007, Berberoglu 2018, Mitonga-Monga 2018). Spécifiquement, la présente étude révèle une sous-catégorie du climat social au travail : les dynamiques positives d'interaction entre individus d'un même groupe de travail, d'un même service ou d'une même organisation.

Il est en outre intéressant de constater que les employés des administrations publiques semblent particulièrement engagés envers les *Politiques publiques*. Un résultat allant dans le sens des travaux les plus récents sur la Motivation de service public (Vandenabeele and Hondeghe 2005, Anderfuhren-Biget 2011, Pupion, Pyun *et al.* 2017). Également, les employés des services publics non lucratifs (éducation, santé, emploi, social) diffèrent de ceux des secteurs lucratifs (par ex. Chemins de fer fédéraux ou La Poste) sur l'ancre *Usagers des services publics*. Résultat à peine surprenant quand on sait l'ampleur des interactions entre usagers et employés publics dans la plupart des services publics non lucratifs. En particulier, ce secteur est le plus susceptible d'abriter des *Bureaucrates de rue*, une catégorie d'employés publics au contact direct des usagers et bénéficiant d'une relative autonomie décisionnelle (Lipsky 2010). Les échanges employé-usagers dans ces cas-là donne parfois tout leur sens aux métiers exercés. On peut donc s'attendre à rencontrer chez ces bureaucrates de rue un niveau d'engagement plus élevé envers les bénéficiaires des services publics. L'engagement envers ces bénéficiaires représente une forme

TABLEAU 12
Récapitulatif des tests post-hoc
(Publicitude perçue)

Résultats des tests post-hoc	Ancres d'engagement
EP > OHEP > EH	BPUBL, ISSOC, USCL, IDC, VALUES, PROF, TEAM
OPEH > OHEP > EH	BPUBL, USCL, IDC, VALUES, PROF, TEAM
OPEH > EH	WDSG, DISOC, ISSOC, PPUBL, JOB
OPEH > EP > OHEP	WDSGN, DISOC, LEAD
EP > EH	DISOC, PPUBL, JOB
EP > OHEP OPEH > OHEP	PPUBL, JOB
OPEH > EP > OHEP OPEH > EP > EH	LEAD
EP > OPEH > OHEP > EH	SPUBL

Note : $p < 0.05$ pour tous les tests; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; USCL : usagers clients; LEAD : Supérieur; PPUBL : politiques publiques.

les plus publics diffèrent significativement (et positivement) de celles des employés du groupe *Organisation publique vs Emploi hybride* (OPEH). Ceci dans presque tous les cas où ces ancres d'engagement sont spécifiquement publiques (voir astérisques dans le Tableau 12). Lorsque c'est le contraire (OPEH > EP, $p > 0.05$), il s'agit presque toujours d'ancres non spécifiquement publiques telles que : *Workdesign* (WDSGN), *Superviseur* (LEAD) et *Dynamiques d'interaction sociale* (DISOC).

L'ensemble de nos résultats, ci-après discutés, mettent en exergue le fait que la publicité perçue est un meilleur indicateur de variance pour l'ensemble des ancres d'engagement au travail analysées.

Discussion

CONTRIBUTION THÉORIQUE

Notre objectif pour cette recherche était d'identifier quelles ancres d'engagement sont particulièrement saillantes selon l'approche considérée pour évaluer la publicité de l'environnement de travail. Dans un premier temps, nous avons évalué l'engagement au travail en mobilisant une publicité définie

d'engagement susceptible de s'inscrire sur le long terme. C'est par exemple le cas d'un employé d'un Office de l'emploi ayant la responsabilité d'un portefeuille de personnes en situation de chômage (Kouadio and Emery 2018).

Au final, et comme le montrent nos résultats post-hoc, les ancres envers lesquelles s'engagent le plus les employés des services publics non lucratifs sont les suivantes : *Dynamiques d'interaction sociale*, *Superviseur*, mais surtout *Usagers des services publics* (DISOC, LEAD et USCL).

Force est de constater que les ancres d'engagement à faible publicité ne sont pas particulièrement saillantes à la périphérie

Ancre d'engagement	Diff. Cœur (AP) – Périph. (SPL) ¹⁶
DISOC	0,17
LEAD	,04
TEAM	,04

Note : DISOC : dynamiques d'interaction sociale; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.

du secteur public. Si tel était le cas, les différences de moyenne entre les domaines Administration publique (AP) et Services publics lucratifs (SPL) resteraient négatives. L'hypothèse H2 (*les ancres d'engagement au travail des employés des domaines d'action périphériques de l'administration publique se distinguent par leur caractère générique*) ne peut donc être validée. En effet, les différences de moyenne entre cœur et périphérie de l'administration publique sur ces ancres restent positives, c'est-à-dire en faveur des organisations situées au cœur de l'action étatique (voir Tableau 13 ci-dessous).

Les deux hypothèses suivantes de notre étude mobilisent la publicité effectivement perçue par les employés et permettent de confirmer l'hypothèse H3. En clair, *les ancres d'engagement au travail à forte publicité seront plus saillantes (avec des moyennes plus élevées) chez les employés percevant un alignement entre leur emploi public et leur domaine d'activité public*. On remarquera à cet effet que les moyennes des ancres publiques d'engagement sont de loin supérieures lors des comparaisons intergroupes : en particulier lorsque l'employé occupe un *emploi public dans une organisation publique* (EP > OHEP > EH, p <.05; EP > OPEH > OHEP > EH, p <.05). Dès lors, il apparaît clairement que non seulement nos quatre configurations de publicité expliquent les différences de moyennes constatées, mais également que cette variance est particulièrement marquée pour ce qui concerne les ancres d'engagement à forte publicité. En effet, les ratios F sont particulièrement élevés s'agissant des ancres *Valeurs publiques* (F (3,1969) = 76.58, p <.05); *Buts publics* (F (3,1970) = 61.35, p <.05); *Services publics* (F (3,1970) = 54.74, p <.05); *Usagers des services publics* (F (3,1968) = 37.83, p <.05) et *Impact social et sociétal de l'activité* (F (3,1968) = 32.75, p <.05) – (voir Tableau 13). Ce qui suggère que l'employé est d'autant plus engagé envers une ancre à forte publicité qu'il perçoit un alignement (public) entre son emploi et son environnement de travail. Par extension, cet alignement perçu (FIT) par rapport à la publicité de l'environnement de travail pourrait être mobilisé comme une nouvelle caractéristique de la culture organisationnelle dans le secteur public. Une caractéristique culturelle constituée par la *consistance* ou la *cohérence* entre l'emploi exercé et le fonctionnement organisationnel. Ce dernier constat rejoint celui fait par les pionniers qui ont analysé la culture dans son pouvoir de mobilisation du personnel dans une entreprise (Deal and Kennedy 1982, Schein 1990).

Cependant, en comparant les moyennes obtenues dans les quatre configurations de publicité de l'environnement de travail¹⁷, il se trouve que l'hypothèse H4 ne saurait être validée. Pour rappel, cette hypothèse stipulait que : *les ancres d'engagement au travail non spécifiquement publiques seront*

	A1	D1	D2	A2	A1-D1	A1-D2	A2-D1	A2-D2
	Environnement Public	Dissonance 1 (OPEH)	Dissonance 2 (OHEP)	Environnement Hybride				
WDSGN	2,60	2,82	2,46	2,51	-0,21	0,15	-0,31	0,05
DISOC	3,13	3,29	2,89	2,84	-0,16	0,24	-0,45	-0,05
PROF	3,09	3,10	2,94	2,77	-0,01	0,15	-0,33	-0,17
JOB	2,82	2,94	2,62	2,47	-0,12	0,20	-0,47	-0,14
LEAD	3,04	3,24	2,84	2,82	-0,19	0,20	-0,41	-0,02
TEAM	3,23	3,34	3,02	2,89	-0,11	0,21	-0,45	-0,13

Note : WDSGN : workdesign; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; PROF : profession; JOB : emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail; OPEH : Organisation publique vs Emploi hybride (générique); OHEP : Organisation hybride vs Emploi public.

16. Il s'agit de la différence entre *Administration publique* et *Services publics* non lucratifs.

17. Alignement organisation publique et emploi public; alignement organisation hybride et emploi hybride (générique); Dissonance organisation publique et emploi hybride (générique); dissonance organisation hybride et emploi public.

plus saillantes (moyenne plus élevée) chez les employés percevant une dissonance entre leur emploi (public/générique) et leur domaine d'activité (public/hybride). Par conséquent, des différences (voir Tableau 13) systématiquement négatives entre les conditions d'alignement (A1 et A2) et de dissonance (D1 et D2) signifieraient que les ancres à faible publicité sont plus saillantes en cas de dissonance entre l'emploi occupé et l'organisation/environnement de travail qu'en cas d'alignement. Or, cette idée ne se trouve vérifiée que pour le groupe *Organisation publique vs emploi hybride*. L'hypothèse H4 ne sera donc pas retenue.

Au final les analyses ANOVA, ainsi que l'ensemble des tests Post-hoc, suggèrent qu'il existe bien un lien entre la publicité du domaine d'activité et certaines ancres d'engagement au travail. Elles suggèrent également que ce lien est plus fort lorsqu'on considère la publicité perçue (comparativement à la publicité théorique), tant cette dernière variable rend particulièrement saillantes les ancres d'engagement au travail à forte publicité. Il s'agit de notre première contribution dans cette étude : non seulement le caractère public de l'environnement de travail est étroitement lié à la manière dont les employés s'engagent, mais également cette relation est plus forte lorsqu'on considère la publicité perçue. C'est ce que suggèrent indirectement les travaux mobilisant les théories de l'attribution (Schneider, Brent *et al.* 2000, Nishii, Lepak *et al.* 2008). Spécifiquement, nous apportons un éclairage important à la relation entre P-E Fit et engagement au travail dans le secteur public en démontrant qu'il existe différentes formes d'engagement pour différents niveaux de publicité. Certes ce lien entre les caractéristiques de l'environnement de travail et l'engagement des employés est désormais établi (Giauque, Resenterra *et al.* 2014); cependant, la présente étude est à notre connaissance la première à s'intéresser de près à la saillance différenciée d'ancres d'engagement au travail selon différentes modalités de publicité. Elle tend de ce fait à confirmer nos intuitions préalables sur la spécificité de l'engagement public au travail (Kouadio and Emery 2018).

En corollaire de ce qui précède, notre seconde contribution théorique porte sur la relation entre culture organisationnelle et engagement au travail. Selon Hofstede (1991), la culture désigne les croyances, les valeurs et normes collectivement partagées. Elle désigne également un système de contrôle social des actes et des pratiques individuelles et collectives (Hofstede and Minkov 1991). Parce qu'elle se nourrit d'une éthique de service public, avec ses valeurs spécifiques, la publicité du domaine d'activité influence possiblement les liens tissés par les employés avec leur environnement de travail. Ainsi, la nature de l'engagement au travail peut varier à mesure qu'on évolue d'une culture publique, quel que soit le secteur d'activité, à une culture moins publique, vécue dans des environnements de travail managérialisés.

En définitive, cet article démontre que les employés publics entretiennent un engagement spécifique envers plusieurs ancres, notamment les *Valeurs*, les *Usagers des services publics*, les *Buts publics* et les dimensions de *Service* de leur travail. Nous affînons par la même occasion la recherche en management et comportements organisationnels : en effet, c'est bien l'alignement perçu (personne-publicité de l'environnement de travail) qui importe le plus pour l'engagement public au travail.

CONTRIBUTION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nos résultats offrent aux praticiens une première base pour ajuster leurs pratiques de GRH dans un secteur public en quête d'une nouvelle identité. Spécifiquement, les gestionnaires des ressources humaines publiques devraient faire davantage attention à la manière dont les outils de modernisation, développés à l'ère du *post-fonctionnariat*, sont perçus (*reçus!*) par leurs collaborateurs. Cet article montre en effet qu'une publicité « hybridée » est susceptible de « diluer » la publicité de l'engagement au travail.

Dans le contexte actuel de changements organisationnels constants, un accompagnement ciblé devient dès lors nécessaire, qui passe notamment par le fait de mieux expliquer le sens et les finalités ces changements opérés. La réussite des réformes institutionnelles et organisationnelles repose de ce fait sur l'adhésion des employés publics censés les mettre en œuvre. Or celle-ci n'est envisageable que si les réformes vont dans le sens d'offrir un meilleur service public, mais également si les environnements et les conditions de travail conservent toute leur publicité.

Nos analyses suggèrent en outre différents profils d'engagement au travail en fonction du secteur d'activité : administration publique, services publics non lucratifs ou services publics lucratifs. Il conviendrait alors de mieux définir ces profils afin de donner aux gestionnaires des ressources humaines des clés pour approcher autrement la diversité en entreprise. Par exemple en considérant la diversité des formes d'engagement; une dimension qui viendrait alors compléter les facteurs sociodémographiques habituellement mobilisés (genre, ethnicité, âge, etc.). En outre, et en se basant sur les ancres dominantes d'engagement public au travail analysées ici, les praticiens seraient plus avisés de développer plus finement une *Marque Employeur public* (Backhaus and Tikoo 2004, Emery and Kouadio 2017).

Pour finir, mieux connaître la nature et la diversité des ancres d'engagement au travail chez les employés publics pourrait faciliter la gestion des performances, de la mobilité interne, ou encore de la mobilité sectorielle de ces derniers. Par exemple, des pratiques de GRH mettant particulièrement l'accent sur le travail collectif conviendraient aux employés engagés envers les ancres *Dynamiques d'interaction sociale*, *Usagers-clients* et *Superviseur*. Ce qui passe notamment par un travail sur la qualité des échanges avec les bénéficiaires des services publics, ou encore entre employés d'une même organisation.

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Comme toute étude, cette recherche comporte quelques limites. Les principales concernent premièrement le caractère non représentatif de notre échantillon pour l'ensemble du secteur public suisse (proportion de francophones plus élevée). Toutefois la grande variété des domaines de politique publique couverts, ainsi que le nombre important de répondants (N = 1679) constituent une excellente base pour des analyses statistiques fiables. D'autre part, des modèles de régression linéaires complèteraient bien nos tests ANOVA. Ils serviraient notamment à estimer comment le domaine de politique publique ou sa publicité perçue « expliquent » l'engagement envers certaines ancres en particulier. Troisièmement, on pourrait pointer le risque de biais de variance commune entre les deux sous-échelles de

publicité et notre échelle d'engagement multiancres au travail. En effet, les données de ces deux catégories de variables ont été récoltées auprès des mêmes répondants dans une logique transversale. Ce risque est toutefois atténué par le fait que nos quatre configurations de publicité forment en réalité une variable « transformée » par clustérisation de deux sous-échelles de publicité. Le test du facteur unique de Harman permet en plus d'invalider l'éventualité d'un biais de variance commune (MacKenzie and Podsakoff 2012) : un facteur unique n'expliquant que 40 % de la variance totale des variables considérées.¹⁸ Malgré ces quelques limites, nos résultats gardent toute leur pertinence et constituent à tout le moins une amorce intéressante pour continuer à étudier l'influence de la publicité des environnements de travail postbureaucratiques sur l'engagement au travail des employés publics.

Conclusion

Considérant les différentes vagues de modernisation de ces trente dernières années dans le secteur public suisse, l'hybridation culturelle des environnements de travail apparaît comme un prisme important pour étudier l'engagement des employés publics. Selon le domaine d'activité, on a vu que la forme d'engagement pouvait varier. Mais c'est surtout à travers la perception qu'en ont les employés publics que ces variations s'observent le plus. En s'intéressant à différentes ancres pertinentes pour le secteur public, cette étude démontre que l'alignement de la publicité perçue (organisation publique et emploi public) est fortement lié aux ancres à forte publicité envers lesquelles les employés s'engagent. Si la publicité (ou l'hybridité) organisationnelle a été abondamment analysée dans la littérature, ses liens avec l'engagement au travail y sont quasi inexistantes. Cet article contribue donc à combler ce vide en démontrant toute l'importance de la publicité perçue dans cette relation. Dans le même temps, nos analyses permettent d'identifier les ancres d'engagement au travail les plus saillantes dans les environnements de travail post-bureaucratiques suisses. Avec les précautions d'usage, on pourrait généraliser ces résultats aux configurations dans lesquelles l'employé perçoit une dissonance entre son emploi et son environnement de travail; ce qui arrive généralement lors de changements culturels importants aux niveaux institutionnel, sectoriel, ou encore organisationnel. Des changements impulsés par des programmes de modernisation souvent ambitieux, mais dont les conséquences en termes de gestion des ressources humaines ne sont pas toujours suffisamment anticipées.

Bibliographie

ALLEN, N. J. and J. P. MEYER (1990). "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation." *Journal of Occupational Psychology* 63 : p. 1-18.

ALLISON, G. T. (1987). *Public and Private Management : are they fundamentally alike in all unimportant Aspects? Classics of Public Administration*. J. M. Shafritz and A. C. Hyde. Chicago, Dorsey Press : p. 510-529.

ANDERFUHREN-BIGET, S. (2011). "Profiles of Public Service Motivated Civil Servants : Evidence from a Multicultural Country." *International Journal of Public Administration* 35(1) : p. 5-18.

ANGLE, H. L. and J. L. PERRY (1986). "Dual commitment and labor-management relationship climates." *Academy of Management Journal* 29(1) : p. 31-50.

ANTONSEN, M. and T. B. JØRGENSEN (1997). "The 'Publicness' of Public Organizations." *Public Administration* 75(2) : p. 337-357.

BACKHAUS, K. and S. TIKOO (2004). "Conceptualizing and researching employer branding." *Career development international* 9(5) : p. 501-517.

BECKER, E. T. (2012). *Interpersonal commitments. Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. H. J. Klein, T. E. Becker and J. P. Meyer, Routledge.

BECKER, T. E., KERNAN, M. C., CLARK, K. D., & KLEIN, H. J. (2018). Dual commitments to organizations and professions : Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), p. 1202-1225

BERBEROGLU, A. (2018). "Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance : empirical evidence from public hospitals." *BMC health services research* 18(1) : p. 399.

BIÉTRY, F., J. CREUSIER, P. LAROCHE and S. CAMUS (2014). "Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profils." *Management* 17(1) : p. 20-37.

BOZEMAN, B. and S. MOULTON (2011). "Integrative publicness : A framework for public management strategy and performance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(suppl 3) : i363-i380.

CABLE, D. M. and M. E. GRAHAM (2000). "The determinants of job seekers' reputation perceptions." *Journal of Organizational Behavior* 21(8) : p. 929-947.

CHANUT, V., H. CHOMIENNE and C. DESMARAIS (2015). "Pratiques valorielles et management public." *Revue Internationale des Sciences Administratives* 81(2) : p. 235-242.

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. (1983). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life* : Addison-Wesley, 1982. ISBN : 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), p. 82-85.

DEAL, T. E. and A. A. KENNEDY (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Publishing Company.

EMERY, Y. (2019). *In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector : The Swiss Way*. *Swiss Public Administration*, Springer : p. 205-220.

EMERY, Y. and D. GIAUQUE (2014). "Introduction : l'univers hybride de l'administration au XXIème siècle." *revue internationale des sciences administratives* 80(1) : p. 25-34.

EMERY, Y., & KOUADIO, A. (2017). *Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois*. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(2), p. 47-59.

FORTIER, I., & EMERY, Y. (2011). *L'éthos public en tant que processus social dynamique*. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (22), p. 83-114.

GIAUQUE, D. (2013). *L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale : à la recherche d'une tradition administrative*. *Manuel d'administration publique suisse*. A. Ladner, J.-L. Chappellet, Y. Emery et al. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires suisses : p. 31-45.

- GIAUQUE, D., F. RESENTERRA and M. SIGGEN (2014). "Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital : a PE fit perspective." *Public Organization Review* 14(2) : p. 201-228.
- GIAUQUE, D., A. RITZ, F. Varone and S. Anderfuhren-Biget (2012). "Resigned but Satisfied : The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction." *Public Administration* 90(1) : p. 175-193.
- GOULD-WILLIAMS, J. (2007). "HR practices, organizational climate and employee outcomes : evaluating social exchange relationships in local government." *International Journal of Human Resource Management* 18(9) : p. 1627-1647.
- GOULDNER, A. W. (1957). "Cosmopolitans and locals : toward an analysis of latent social roles." *Administrative science quarterly* : p. 281-306.
- GOULET, L. R. and M. L. FRANK (2002). "Organizational commitment across three sectors : Public, non-profit, and for-profit." *Public Personnel Management* 31(2) : p. 201-210.
- GRAVETTER, F. J. and L. B. WALLNAU (2016). *Statistics for the behavioral sciences*, Cengage Learning.
- GUILLEMOT, D. and G. JEANNOT (2013). "Modernisation et bureaucratie, l'administration d'état à l'aune du privé." *Revue Française de Sociologie* 54 : p. 83-100.
- HAIR, J. F., W. C. BLACK, B. J. BABIN, R. E. ANDERSON and R. L. TATHAM (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6), Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M. (1991). *Software of the mind : Cultures and organizations*. London : McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. J. and M. MINKOV (1991). *Cultures and organizations : Software of the mind*, Citeseer.
- HÖPFL, H. M. (2006). "Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat." *Journal of Organizational Change Management* 19(1) : p. 8-21.
- JEANNOT (2006). *Hybrid identities of front line workers : a pragmatic approach*. EGPA Conference 2006, Milano.
- KLEIN, H. (2016). "Commitment in organizational contexts : Introduction to the special issue." *Journal of Organizational Behavior* 37(4) : p. 489-493.
- KLEIN, H. J., T. E. BECKER and J. P. MEYER (2012). *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Routledge.
- KLEIN, H. J., C. J. MOLLOY and T. J. COOPER (2012). *Conceptual foundations : construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*. *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. H. J. Klein, T. E. Becker and J. P. Meyer, Routledge.
- KLEIN, H. J., J. C. MOLLOY and C. T. BRINSFIELD (2012). "Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds." *Academy of Management Review* 37(1) : p. 130-151.
- KOCI, M. (2007). *Culture and Public Management Reform : A Review and Research Agenda on the Basis of Experiences in Switzerland*. *Cultural Aspect of Public Management Reform*. K. Schedler and I. Proeller. UK, Elsevier. 16 : p. 249-274.
- KORMAN, A. K. (1976). "Hypothesis of work behavior revisited and an extension." *Academy of Management review* 1(1) : p. 50-63.
- KOSTAL, J. AND WIERNIK, B. (2017), "A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations", *Career Development International*, Vol. 22, N° 5, p. 520-545. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0139>
- KOUADIO, A. B. and Y. EMERY (2018). « Employés publics dans les contextes organisationnels hybrides : Quelles ancrs d'engagement au travail et quelles implications pour les pratiques de GRH publique. » *Revue Gestion et Management Public* 6(2) : p. 9-35.
- LADNER, A. (2013). *Etat, système politique et accomplissement de tâches*. *Manuel d'administration publique suisse*. A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery et al. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes : p. 7-30.
- LADNER, A., J.-L. CHAPPELET, Y. EMERY, P. KNOEPFEL, L. MADER, N. SOGUEL and V. F., Eds. (2013). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich, NZZ Verlag.
- LIU, K. T. (1995). "Understanding employee commitment in the public organization : A study of the juvenile detention center." *International journal of public administration* 18(8) : p. 1269-1295.
- LIPSKY, M. (2010). *Street-level bureaucracy, 30th ann. Ed. : dilemmas of the individual in public service*, Russell Sage Foundation.
- MACKENZIE, S. B. and P. M. PODSAKOFF (2012). "Common method bias in marketing : causes, mechanisms, and procedural remedies." *Journal of Retailing* 88(4) : p. 542-555.
- MEYER, J. P. and L. HERSCOVITCH (2001). "Commitment in the workplace; toward a general model." *Human Resource Management Review* 11 : p. 299-326.
- MEYER, J. P. and A. J. S. MORIN (2016). "A person-centered approach to commitment research : Theory, research, and methodology." *Journal of Organizational Behavior*.
- MEYER, R. and G. HAMMERSCHMID (2006). "Public management reform : An identity project." *Public policy and administration* 21(1) : p. 99-115.
- MITONGA-MONGA, J. (2018). "Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry." *Journal of Psychology in Africa* 28(1) : p. 15-20.
- MOON, M. J. (2000). "Organizational Commitment Revisited in New Public Management : Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level." *Public Performance & Management Review* 24(2) : p. 177-194.
- MORIN, A. J., MORIZOT, J., BOUDRIAS, J. S., & MADORE, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment : A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), p. 58-90.
- MORROW, P. C. (1983). "Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment." *Academy of management Review* 8(3) : p. 486-500.
- NELSON, P. C. and J. BILLSBERRY (2009). "The ASA framework as rhetoric." *Green Management Matters : 69th Academy of Management Annual Meeting 2009*.
- NEUBERT, M. J. and C. WU (2012). *Action commitments. Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. H. J. Klein, T. E. Becker and J. P. Meyer, Routledge.
- NISHII, L. H., D. P. LEPAK and B. SCHNEIDER (2008). "Employee attributions of the "why" of HR practices : Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction." *Personnel Psychology* 61(3) : p. 503-545.

- ODOM, R. Y., W. R. BOXX and M. G. DUNN (1990). "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion." *Public Productivity & Management Review* : p. 157-169.
- PUPION, P. C., PYUN, H. O., YUN, K. J., DORBAIRE, P., HURON, D., PARK, J., & GUO, Y. (2017). De la motivation à l'engagement pour le service public : étude comparative entre la France, la Chine et la Corée du Sud. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(2), p. 60-79
- RAINEY, H. G. (2011). "Sampling designs for analyzing publicness : Alternatives and their strengths and weaknesses." *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (suppl 3) : i321-i345.
- RAINEY, H. G. and B. BOZEMAN (2000). "Comparing public and private organizations : empirical research and the power of the a priori." *Journal of Public Administration Research and Theory* J-Part 10(2) : p. 447-469.
- REDMAN, T. and E. SNAPE (2005). "Unpacking commitment : multiple loyalties and employee behaviour." *Journal of Management Studies* 42(2) : p. 301-328.
- REICHERS, A. E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment." *Academy of Management Review* 10(3) : p. 465-476.
- SCHEDLER, K. and I. PROELLER (2007). "Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research." *International Public Management Review* 8(1) : p. 186-194.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1990). "Organizational culture." *American Psychologist* 45(2) : p. 109-119.
- SCHNEIDER, B., D. BRENT and H. W. GOLDSTEIN (2000). Attraction-selection-attribution : Toward a person-environment psychology of organizations. *Person-environment psychology : New directions and perspectives (2nd ed.)*. W. B. Walsh, K. H. Craik and R. H. Price. Mahwah, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers : p. 61-85.
- SIMON, H. (1948). *Administrative Behavior*. New York, Mac Millan.
- VAN ROSSENBERG, Y. G. T., KLEIN, H. J., ASPLUND, K., BENTEIN, K., BREITSOHL, H., COHEN, A.,... & ALI, N. (2018). The future of workplace commitment : key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), p. 153-167.
- VANDENABEELE, W. and P. D. A. HONDEGHEM (2005). *Values and motivation in public administration : Public Service Motivation in an international comparative perspective*. Joint EGPA-ASPA Conference : Ethics and integrity of governance - The first transatlantic dialogue, Leuven (Belgium).
- VANDENBERGHE, C. (2012). *Organizational commitments. Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. H. J. Klein, T. E. Becker and J. P. Meyer, Routledge.
- VARONE, F. (2006). L'administration fédérale. *Handbuch der Schweizer Politik*. U. Klöti, P. Knoepfel, H. Kriesi et al. Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung : p. 289-316.
- VOGEL, R. M. and D. C. FELDMAN (2009). "Integrating the levels of person-environment fit : The roles of vocational fit and group fit." *Journal of vocational behavior* 75(1) : p. 68-81.

ANNEXE A

Tests d'égalité des variances

Analyse pour la publicité théorique
Tableau 4 : Test d'égalité des variances publicité théorique

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
WDSGN	0,41	2	1575	0,66
DISOC	1,39	2	1575	0,25
SPUBL*	3,54	2	1577	0,03
BPUBL	1,06	2	1577	0,35
ISSOC	1,07	2	1575	0,34
PPUBL	0,29	2	1577	0,75
USCL	1,42	2	1575	0,24
IDC*	2,38	2	1578	0,09
VALUES	0,26	2	1576	0,77
PROF	0,26	2	1576	0,77
JOB	0,50	2	1575	0,61
LEAD	1,17	2	1575	0,31
TEAM	0,72	2	1576	0,49

Analyse pour la publicité perçue
Tableau 5 : Test d'égalité des variances publicité perçue

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
WDSGN	2,33	3	1968	0,07
DISOC*	5,69	3	1968	0,00
SPUBL*	10,78	3	1970	0,00
BPUBL*	10,04	3	1970	0,00
ISSOC*	8,94	3	1968	0,00
PPUBL*	2,90	3	1970	0,03
USCL*	4,72	3	1968	0,00
IDC*	9,58	3	1970	0,00
VALUES*	9,11	3	1969	0,00
PROF	0,29	3	1969	0,84
JOB	0,87	3	1968	0,46
LEAD*	9,84	3	1968	0,00
TEAM	2,02	3	1969	0,11

Note : teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est similaire sur les différents groupes. (*) variable pour lesquelles la variance des erreurs n'est pas égale entre les groupes analysés.

ANNEXE B

Domaines d'activité

Tableau 1 : Statistiques descriptives des domaines d'activité

	Fréquence	Pourcentage (%)	Classe professionnelle
Emploi	57	3,0	3
Agriculture et forêts	45	2,4	1
Santé	88	4,7	3
Social	158	8,4	3
Énergie	91	4,9	2
Territoire et environnement	162	8,7	1
Enseignement et recherche	391	20,9	3
Jeunesse	162	8,7	3
Culture	28	1,5	3
Justice et sécurité	85	4,5	3
Économie	45	2,4	1
Sport	11	0,6	3
Finances et budget	81	4,3	1
Relations extérieures (diplomatie et défense)	20	1,1	1
Infrastructure routières et transports	100	5,3	2
Services postaux	19	1,0	2
Communication	39	2,1	1
Total	1582	84,6	NA

Note : (1) Administration publique; (2) Services publics lucratifs; (3) Services publics non lucratifs

ANNEXE C				
Échelle de mesure - ancres d'engagement au travail				
Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
Démographique	1.1 à 1.7	Genre, âge, niveau de diplôme, langue maternelle, canton où travaille le répondant, ancienneté dans la fonction, ancienneté dans l'organisation actuelle	Données démographiques	Variable de contrôle
Type d'emploi	2.1 à 2.4	Type de contrat, niveau hiérarchique, catégorie de fonction dans l'organisation, au contact ou non avec les usagers	Caractéristiques de la fonction	Variable de contrôle
	2.5 à 2.6	Expérience préalable dans le secteur privé, part de l'expérience privée dans l'expérience totale	Degré de socialisation dans le secteur public	Variable de contrôle
	2.7	Situation de l'organisation au niveau fédéral, cantonal ou communal	Niveau institutionnel de l'organisation	Variable de contrôle
Publicité de l'organisation	3.1	Les valeurs suivantes sont celles qui sont le plus encouragées dans l'organisation où je travaille.	Valeurs cultivées dans l'organisation	Index de publicité de l'organisation
	3.2	La plupart des décisions stratégiques de mon employeur sont prises en fonction des lois du marché.	Influence de l'environnement (concurrentiel) sur l'organisation	Index de publicité de l'organisation
	3.3	Dans cette organisation nous servons avant tout l'intérêt général .	Poursuite de l'intérêt public	Index de publicité de l'organisation
	3.4	Selon moi, mon organisation est exclusivement financée par l'État.	Autorité économique (et politique) pilotant l'organisation	Index de publicité de l'organisation
Publicité de l'emploi	4.1	Mon travail sert avant tout à générer du profit .	Sens de l'emploi et valeur produite	Index de publicité de l'emploi
	4.2	Mon travail contribue à l'intérêt général et au bien-être de la société.	Sens de l'emploi : recherche de l'intérêt public	Index de publicité de l'emploi
	4.3	Je dois toujours m'assurer que les décisions que je prends reposent sur une base légale .	La loi comme outil de travail	Index de publicité de l'emploi
	4.4	Pour le travail que je fais, il n'y a aucune obligation de respecter strictement une éthique publique (c'est-à-dire rester fidèle aux buts, à la morale et aux valeurs du service public).	Éthos public comme une des exigences de l'emploi	Index de publicité de l'emploi
Ancres d'engagement au travail	5.1 ¹⁹	Le plus important pour mon équilibre et mon épanouissement au travail ²⁰ :	Attachement à l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	6.1	Ce que j'aimerais absolument retrouver si je devais quitter mon organisation actuelle pour un autre projet professionnel :	Loyauté envers l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	7.1	Parmi les éléments suivants, lesquels vous viennent le plus souvent à l'esprit lorsque vous pensez ou discutez de votre travail ?	Saillance cognitive (identification) de l'ancre d'engagement	Variable dépendante
	5.3	Ce qui me rend le plus épanoui(e), c'est de pouvoir exprimer librement mes idées au travail.	Workdesign à travers le style de management	Variable dépendante
	6.3	Dans mon travail, j'ai l'impression d'être une « machine » (c'est-à-dire de réaliser « mécaniquement » des tâches multiples, dans l'urgence, sans aucune place pour mes émotions).	Item inversé pour mesurer l'ancre "rapport au temps" (Temps public)	Variable dépendante
	6.4	J'ai beaucoup de chance d'avoir des horaires de travail qui s'accordent très bien avec ma vie privée .	Ancre Workdesign à travers la flexibilité permettant de concilier vies professionnelle et privée	Variable dépendante
	7.2	J'ai beaucoup de chance d'avoir le temps nécessaire pour produire un travail de qualité.	Ancre « rapport au temps » (Temps public) à travers le temps imparti pour faire son travail	Variable dépendante

ANNEXE C				
Échelle de mesure - ancres d'engagement au travail				
Bloc	Référence	Question/item	Concept sous-jacent (information recherchée)	Utilisation dans l'analyse
Ancres d'engagement au travail	7.3	Ce qui me rend le plus heureux au travail, c'est qu'on me fait confiance, notamment lorsqu'il s'agit de prendre certaines décisions.	Ancre Workdesign à travers l'autonomie laissée au répondant	Variable dépendante
	7.4	Ce qui me rend le plus heureux au travail, c'est la reconnaissance (souvent exprimée par un « Merci ») de mon chef envers moi.	Ancre Workdesign à travers la reconnaissance laissée au répondant	Variable dépendante
	8.1	Ce que j'adore dans mon travail, c'est pouvoir apporter un service à la population.	Ancre Service public	Variable dépendante
	8.2	Sans mon équipe et mes collègues , je me sentirais moins épanoui(e) au travail.	Ancre équipe/groupe de travail (attachement au groupe de travail)	Variable dépendante
	8.3	Je suis prêt(e) à suivre mon chef s'il décidait de quitter cette organisation.	Ancre superviseur (loyauté à son superviseur)	Variable dépendante
	8.4	Occuper un emploi public ne fait pas partie des choses les plus importantes de ma vie !	Ancre emploi (attachement à l'emploi public)	Variable dépendante
	8.5	Je serais très ravi(e) de pouvoir faire carrière dans mon activité actuelle.	Ancre emploi (attachement à l'emploi public) mais mesure aussi l'autosélection dans l'emploi	Variable dépendante (peut-être aussi variable de contrôle)
	8.6	Ce que j'apprécie le plus, c'est l'enrichissement professionnel et intellectuel que mon travail m'apporte.	Ancre développement personnel et professionnel (attachement)	Variable dépendante
	8.7	Je serais triste (ou déçu) de devoir quitter l'organisation pour laquelle je travaille actuellement.	Ancre organisation (attachement)	Variable dépendante
	8.8	Il est important que les valeurs que défend mon organisation soient également les miennes.	Ancre valeur (fidélité à certaines valeurs)	Variable dépendante

ANNEXE D										
Tests post-hoc pour la publicité perçue										
Tableau 2 : Comparaisons multiples										
Variable dépendante				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. à 95 %			
							Borne inf.	Borne sup.		
WDSGN	Bonferroni	EP	OPEH	-,21477*	0,049	0,000	-0,34	-0,08		
			OHEP	,14884*	0,039	0,001	0,05	0,25		
			EH	0,09605	0,057	0,560	-0,06	0,25		
		OPEH	EP	,21477*	0,049	0,000	0,08	0,34		
			OHEP	,36361*	0,051	0,000	0,23	0,50		
			EH	,31081*	0,066	0,000	0,14	0,49		
		OHEP	EP	-,14884*	0,039	0,001	-0,25	-0,05		
			OPEH	-,36361*	0,051	0,000	-0,50	-0,23		
			EH	-0,05279	0,059	1,000	-0,21	0,10		
		EH	EP	-0,09605	0,057	0,560	-0,25	0,06		
			OPEH	-,31081*	0,066	0,000	-0,49	-0,14		
			OHEP	0,05279	0,059	1,000	-0,10	0,21		
		DISOC	Games-Howell	EP	OPEH	-,15526*	0,053	0,020	-0,29	-0,02
					OHEP	,24251*	0,038	0,000	0,14	0,34
					EH	,29350*	0,061	0,000	0,14	0,45
OPEH	EP			,15526*	0,053	0,020	0,02	0,29		
	OHEP			,39777*	0,056	0,000	0,25	0,54		
	EH			,44876*	0,074	0,000	0,26	0,64		
OHEP	EP			-,24251*	0,038	0,000	-0,34	-0,14		
	OPEH			-,39777*	0,056	0,000	-0,54	-0,25		
	EH			0,05099	0,064	0,854	-0,11	0,22		
EH	EP			-,29350*	0,061	0,000	-0,45	-0,14		
	OPEH			-,44876*	0,074	0,000	-0,64	-0,26		
	OHEP			-0,05099	0,064	0,854	-0,22	0,11		
SPUBL	Games-Howell			EP	OPEH	,16089*	0,056	0,023	0,02	0,31
					OHEP	,36510*	0,038	0,000	0,27	0,46
					EH	,64191*	0,059	0,000	0,49	0,79
		OPEH	EP	-,16089*	0,056	0,023	-0,31	-0,02		
			OHEP	,20421*	0,059	0,004	0,05	0,36		
			EH	,48103*	0,075	0,000	0,29	0,67		
		OHEP	EP	-,36510*	0,038	0,000	-0,46	-0,27		
			OPEH	-,20421*	0,059	0,004	-0,36	-0,05		
			EH	,27682*	0,062	0,000	0,12	0,44		
		EH	EP	-,64191*	0,059	0,000	-0,79	-0,49		
			OPEH	-,48103*	0,075	0,000	-0,67	-0,29		
			OHEP	-,27682*	0,062	0,000	-0,44	-0,12		
		BPUBL	Games-Howell	EP	OPEH	0,08792	0,054	0,367	-0,05	0,23
					OHEP	,38685*	0,036	0,000	0,29	0,48
					EH	,61175*	0,058	0,000	0,46	0,76
OPEH	EP			-0,08792	0,054	0,367	-0,23	0,05		
	OHEP			,29892*	0,057	0,000	0,15	0,44		
	EH			,52383*	0,073	0,000	0,34	0,71		
OHEP	EP			-,38685*	0,036	0,000	-0,48	-0,29		
	OPEH			-,29892*	0,057	0,000	-0,44	-0,15		
	EH			,22491*	0,060	0,001	0,07	0,38		
EH	EP			-,61175*	0,058	0,000	-0,76	-0,46		
	OPEH			-,52383*	0,073	0,000	-0,71	-0,34		
	OHEP			-,22491*	0,060	0,001	-0,38	-0,07		

ANNEXE D

Tests post-hoc pour la publicité perçue

Tableau 2 : Comparaisons multiples

Variable dépendante			Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. à 95 %		
						Borne inf.	Borne sup.	
ISSOC	Games-Howell	EP	OPEH	0,13237	0,057	0,092	-0,01	0,28
			OHEP	,28101*	0,040	0,000	0,18	0,38
			EH	,53773*	0,065	0,000	0,37	0,71
		OPEH	EP	-0,13237	0,057	0,092	-0,28	0,01
			OHEP	0,14863	0,059	0,060	0,00	0,30
			EH	,40535*	0,079	0,000	0,20	0,61
		OHEP	EP	-,28101*	0,040	0,000	-0,38	-0,18
			OPEH	-0,14863	0,059	0,060	-0,30	0,00
			EH	,25672*	0,068	0,001	0,08	0,43
		EH	EP	-,53773*	0,065	0,000	-0,71	-0,37
			OPEH	-,40535*	0,079	0,000	-0,61	-0,20
			OHEP	-,25672*	0,068	0,001	-0,43	-0,08
PPUBL	Games-Howell	EP	OPEH	0,06127	0,062	0,755	-0,10	0,22
			OHEP	,32309*	0,044	0,000	0,21	0,44
			EH	,40427*	0,065	0,000	0,24	0,57
		OPEH	EP	-0,06127	0,062	0,755	-0,22	0,10
			OHEP	,26182*	0,064	0,000	0,10	0,43
			EH	,34300*	0,080	0,000	0,14	0,55
		OHEP	EP	-,32309*	0,044	0,000	-0,44	-0,21
			OPEH	-,26182*	0,064	0,000	-0,43	-0,10
			EH	0,08118	0,067	0,621	-0,09	0,25
		EH	EP	-,40427*	0,065	0,000	-0,57	-0,24
			OPEH	-,34300*	0,080	0,000	-0,55	-0,14
			OHEP	-0,08118	0,067	0,621	-0,25	0,09
USCL	Games-Howell	EP	OPEH	0,12522	0,059	0,151	-0,03	0,28
			OHEP	,33157*	0,041	0,000	0,23	0,44
			EH	,56662*	0,062	0,000	0,41	0,73
		OPEH	EP	-0,12522	0,059	0,151	-0,28	0,03
			OHEP	,20635*	0,061	0,005	0,05	0,36
			EH	,44140*	0,077	0,000	0,24	0,64
		OHEP	EP	-,33157*	0,041	0,000	-0,44	-0,23
			OPEH	-,20635*	0,061	0,005	-0,36	-0,05
			EH	,23505*	0,065	0,002	0,07	0,40
		EH	EP	-,56662*	0,062	0,000	-0,73	-0,41
			OPEH	-,44140*	0,077	0,000	-0,64	-0,24
			OHEP	-,23505*	0,065	0,002	-0,40	-0,07
IDC	Games-Howell	EP	OPEH	-0,01791	0,048	0,982	-0,14	0,11
			OHEP	,18604*	0,034	0,000	0,10	0,27
			EH	,40799*	0,055	0,000	0,26	0,55
		OPEH	EP	0,01791	0,048	0,982	-0,11	0,14
			OHEP	,20395*	0,051	0,000	0,07	0,34
			EH	,42590*	0,067	0,000	0,25	0,60
		OHEP	EP	-,18604*	0,034	0,000	-0,27	-0,10
			OPEH	-,20395*	0,051	0,000	-0,34	-0,07
			EH	,22195*	0,058	0,001	0,07	0,37
		EH	EP	-,40799*	0,055	0,000	-0,55	-0,26
			OPEH	-,42590*	0,067	0,000	-0,60	-0,25
			OHEP	-,22195*	0,058	0,001	-0,37	-0,07

ANNEXE D

Tests post-hoc pour la publicité perçue

Tableau 2 : Comparaisons multiples

Variable dépendante				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. à 95 %			
							Borne inf.	Borne sup.		
VALUES	Games-Howell	EP	OPEH	-0,00130	0,056	1,000	-0,14	0,14		
			OHEP	,43701*	0,037	0,000	0,34	0,53		
			EH	,67143*	0,061	0,000	0,51	0,83		
		OPEH	EP	0,00130	0,056	1,000	-0,14	0,14		
			OHEP	,43832*	0,058	0,000	0,29	0,59		
			EH	,67273*	0,075	0,000	0,48	0,87		
		OHEP	EP	-,43701*	0,037	0,000	-0,53	-0,34		
			OPEH	-,43832*	0,058	0,000	-0,59	-0,29		
			EH	,23441*	0,063	0,001	0,07	0,40		
		EH	EP	-,67143*	0,061	0,000	-0,83	-0,51		
			OPEH	-,67273*	0,075	0,000	-0,87	-0,48		
			OHEP	-,23441*	0,063	0,001	-0,40	-0,07		
		PROF	Bonferroni	EP	OPEH	-0,01302	0,051	1,000	-0,15	0,12
					OHEP	,14762*	0,040	0,001	0,04	0,25
					EH	,31840*	0,059	0,000	0,16	0,48
OPEH	EP			0,01302	0,051	1,000	-0,12	0,15		
	OHEP			,16064*	0,053	0,016	0,02	0,30		
	EH			,33142*	0,069	0,000	0,15	0,51		
OHEP	EP			-,14762*	0,040	0,001	-0,25	-0,04		
	OPEH			-,16064*	0,053	0,016	-0,30	-0,02		
	EH			,17077*	0,061	0,033	0,01	0,33		
EH	EP			-,31840*	0,059	0,000	-0,48	-0,16		
	OPEH			-,33142*	0,069	0,000	-0,51	-0,15		
	OHEP			-,17077*	0,061	0,033	-0,33	-0,01		
JOB	Bonferroni			EP	OPEH	-0,12314	0,048	0,064	-0,25	0,00
					OHEP	,20008*	0,038	0,000	0,10	0,30
					EH	,34450*	0,056	0,000	0,20	0,49
		OPEH	EP	0,12314	0,048	0,064	0,00	0,25		
			OHEP	,32322*	0,050	0,000	0,19	0,46		
			EH	,46764*	0,065	0,000	0,30	0,64		
		OHEP	EP	-,20008*	0,038	0,000	-0,30	-0,10		
			OPEH	-,32322*	0,050	0,000	-0,46	-0,19		
			EH	0,14442	0,058	0,078	-0,01	0,30		
		EH	EP	-,34450*	0,056	0,000	-0,49	-0,20		
			OPEH	-,46764*	0,065	0,000	-0,64	-0,30		
			OHEP	-0,14442	0,058	0,078	-0,30	0,01		
		LEAD	Games-Howell	EP	OPEH	-,19259*	0,051	0,001	-0,32	-0,06
					OHEP	,20305*	0,036	0,000	0,11	0,30
					EH	,22119*	0,061	0,002	0,06	0,38
OPEH	EP			,19259*	0,051	0,001	0,06	0,32		
	OHEP			,39564*	0,054	0,000	0,26	0,53		
	EH			,41378*	0,073	0,000	0,22	0,60		
OHEP	EP			-,20305*	0,036	0,000	-0,30	-0,11		
	OPEH			-,39564*	0,054	0,000	-0,53	-0,26		
	EH			0,01814	0,064	0,992	-0,15	0,18		
EH	EP			-,22119*	0,061	0,002	-0,38	-0,06		
	OPEH			-,41378*	0,073	0,000	-0,60	-0,22		
	OHEP			-0,01814	0,064	0,992	-0,18	0,15		

ANNEXE D

Tests post-hoc pour la publicité perçue

Tableau 2 : Comparaisons multiples

Variable dépendante				Diff. Moy.	SD	Sig.	Int. de conf. à 95 %	
							Borne inf.	Borne sup.
TEAM	Bonferroni	EP	OPEH	-0,10741	0,048	0,154	-0,23	0,02
			OHEP	,21254*	0,038	0,000	0,11	0,31
			EH	,34195*	0,056	0,000	0,19	0,49
		OPEH	EP	0,10741	0,048	0,154	-0,02	0,23
			OHEP	,31995*	0,050	0,000	0,19	0,45
			EH	,44936*	0,065	0,000	0,28	0,62
		OHEP	EP	-,21254*	0,038	0,000	-0,31	-0,11
			OPEH	-,31995*	0,050	0,000	-0,45	-0,19
			EH	0,12941	0,058	0,152	-0,02	0,28
		EH	EP	-,34195*	0,056	0,000	-0,49	-0,19
			OPEH	-,44936*	0,065	0,000	-0,62	-0,28
			OHEP	-0,12941	0,058	0,152	-0,28	0,02

Notes : (*) p < 0,05; EP : environnement public; OPEH : organisation publique vs emploi hybride; OHEP : Organisation hybride vs emploi public; EH : environnement hybride; M : moyenne; SD : écart-type; WDSGN : workdesign; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; SPUBL : service public; BPUBL : buts publics; ISSOC : impact social et sociétal; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; IDC : sens de l'emploi; VALUES : valeurs; PROF : profession; JOB : emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.

ANNEXE E

Moyennes publicité théorique et perçue

Tableau 6 : Moyennes des ancres d'engagement pour la publicité théorique

		WDSGN	DISOC	SPUBL	BPUBL	ISSOC	PPUBL	USCL	IDC	VALUES	PROF	JOB	LEAD	TEAM
AP	M	2,49	2,94	2,98	2,81	2,79	2,44	2,66	3,21	2,73	2,99	2,66	2,86	3,06
	SD	0,72	0,72	0,71	0,72	0,75	0,85	0,80	0,62	0,74	0,72	0,68	0,70	0,72
SPL	M	2,48	2,79	2,89	2,77	2,78	2,24	2,59	3,16	2,73	2,94	2,68	2,81	3,02
	SD	0,69	0,77	0,78	0,70	0,78	0,84	0,76	0,71	0,77	0,75	0,75	0,70	0,69
SPNL	M	2,54	3,06	2,93	2,83	2,78	2,25	2,78	3,27	2,76	3,06	2,71	2,96	3,14
	SD	0,72	0,71	0,77	0,72	0,79	0,84	0,81	0,64	0,74	0,73	0,71	0,67	0,69

Notes : AP : administration publique; SPL : services publics lucratifs; SPNL : services publics non lucratifs; M : moyenne; SD : écart-type; WDSGN : workdesign; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; SPUBL : service public; BPUBL : buts publics; ISSOC : impact social et sociétal; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; IDC : sens de l'emploi; VALUES : valeurs; PROF : profession; JOB : emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.

Tableau 7 : Moyennes des ancres d'engagement pour la publicité perçue

		WDSGN	DISOC	SPUBL	BPUBL	ISSOC	PPUBL	USCL	IDC	VALUES	PROF	JOB	LEAD	TEAM
EP	M	2,60	3,13	3,19	3,08	3,00	2,51	2,95	3,38	3,03	3,09	2,82	3,04	3,23
	SD	0,72	0,70	0,67	0,66	0,74	0,85	0,77	0,59	0,70	0,74	0,71	0,64	0,67
OPEH	M	2,82	3,29	3,03	2,99	2,86	2,45	2,83	3,39	3,03	3,10	2,94	3,24	3,34
	SD	0,81	0,83	0,89	0,86	0,88	0,95	0,92	0,75	0,87	0,79	0,75	0,80	0,76
OHEP	M	2,46	2,89	2,82	2,69	2,72	2,19	2,62	3,19	2,59	2,94	2,62	2,84	3,02
	SD	0,71	0,74	0,75	0,70	0,76	0,83	0,78	0,67	0,71	0,75	0,70	0,71	0,73
EH	M	2,51	2,84	2,55	2,47	2,46	2,10	2,39	2,97	2,35	2,77	2,47	2,82	2,89
	SD	0,76	0,80	0,78	0,76	0,86	0,83	0,81	0,74	0,80	0,79	0,76	0,82	0,78

Notes : EP : environnement public; OPEH : organisation publique vs emploi hybride; OHEP : Organisation hybride vs emploi public; EH : environnement hybride; M : moyenne; SD : écart-type; WDSGN : workdesign; DISOC : dynamiques d'interaction sociale; SPUBL : service public; BPUBL : buts publics; ISSOC : impact social et sociétal; PPUBL : politiques publiques; USCL : usagers clients; IDC : sens de l'emploi; VALUES : valeurs; PROF : profession; JOB : emploi; LEAD : Superviseur; TEAM : équipe de travail.