



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

Year : 2023

NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER (NMT) ET PERFORMANCE AU TRAVAIL : QUEL EST LE RÔLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?

Cornu Frédéric

Cornu Frédéric, 2023, NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER (NMT) ET PERFORMANCE
AU TRAVAIL : QUEL EST LE RÔLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive <http://serval.unil.ch>

Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB_FF96C81FC9B49

Droits d'auteur

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

Copyright

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.

**FACULTE DE DROIT, DES SCIENCES CRIMINELLES ET
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

**NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER (NMT) ET
PERFORMANCE AU TRAVAIL : QUEL EST LE RÔLE DE LA
CULTURE ORGANISATIONNELLE ?**

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée à la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de
Lausanne pour l'obtention du grade de :

Docteur en administration publique

Par

Frédéric Cornu

Directeur de Thèse :

Prof. Yves Emery, IDHEAP, Université de Lausanne, Suisse

Membres du Jury :

Prof. David Giauque, IDHEAP, Université de Lausanne, Suisse

Dre Giseline Rondeaux, Université de Liège, Belgique

Dr Éric Moachon, Cour des comptes du Canton de Genève, Suisse

Lausanne, 2023



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Imprimatur

Vu le rapport présenté par le jury de thèse, composé de

Prof. Dr **Yves Emery**

Directeur de thèse

Prof. Dr **David Giaque**

Autre membre du corps professoral

Dre **Giseline Rondeaux**

Experte externe

Dr **Éric Moachon**

Expert externe

le Décanat de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique autorise l'impression de la thèse de

Monsieur Frédéric Cornu

intitulée

Nouvelles manières de travailler (NMT) et performance au travail : quel est le rôle de la culture organisationnelle ?

Lausanne, le 21 septembre 2023

Décanat de la Faculté de droit,
des sciences criminelles et
d'administration publique

Professeur Nils Soguel
Vice-doyen

Remerciements

La présente thèse est l'aboutissement d'un long et fructueux parcours à l'Université de Lausanne, qui a commencé à l'automne 2014. A cette période, je débutais un bachelor en sciences sociales qui allait être suivi trois ans plus tard par un master. L'appétit venant en mangeant, j'ai saisi en 2019 l'opportunité qui m'était offerte par les Professeurs Emery et Giaque de réaliser une thèse de doctorat en administration publique.

Vue de l'extérieur, une thèse de doctorat peut sembler être une réalisation avant tout individuelle, pour ne pas dire solitaire. Or, la réalité est différente et je peux affirmer que je n'aurais pas pu mener à bien ce travail sans le soutien de plusieurs personnes. Tout d'abord, ma thèse s'est déroulée dans le cadre d'un projet FNS regroupant quatre personnes : les Professeurs Emery et Giaque et les doctorant·e·s, Karine Renard et moi-même. J'adresse donc toute ma reconnaissance à mes trois collègues pour ces quatre années de fructueuse collaboration. J'ai pris énormément de plaisir à évoluer au sein d'une équipe où l'écoute et le respect d'autrui ont toujours dominé. Ce fût un honneur d'avoir comme directeur de thèse Yves Emery. Je le remercie pour sa bienveillance, sa disponibilité et sa capacité à trouver les bons mots lors des moments de difficulté dans l'avancée de mes travaux. Par ailleurs, sa curiosité intellectuelle et son ouverture d'esprit resteront à jamais des sources d'inspiration pour moi. J'adresse également ma gratitude à David Giaque, à la fois membre de mon jury de thèse et responsable de l'unité de gestion des ressources humaines au sein de laquelle j'ai réalisé ma thèse, pour ses conseils et sa capacité à motiver et à toujours mettre en avant ses collaborateurs·trices. Je remercie aussi Karine Renard car, grâce à elle, nous avons pu former un *binôme* de doctorant·e·s solidaire et toujours en quête de solutions constructives.

Je tiens aussi à remercier les deux autres membres complétant mon jury de thèse, Giseline Rondeaux et Eric Moachon, pour leur approche bienveillante et leurs commentaires constructifs à différentes étapes de ma recherche. Aussi bien Giseline qu'Eric m'ont permis d'envisager de façon plus critique les principales variables de ma thèse. Enfin, je suis reconnaissant au Professeur Boris Wernli pour ses précieux conseils quant aux analyses statistiques conduites dans le cadre de mes travaux de recherche.

J'adresse également mes vifs remerciements au personnel administratif et technique – notamment Isabelle, Nicole, Fatma, Valérie, Sabine – de l'IDHEAP pour son accompagnement durant les années passées au sein de l'institut. En particulier, ma reconnaissance va à Sandra Felix qui a grandement contribué au bon déroulement de ma thèse, d'un point de vue administratif.

A l'IDHEAP, j'ai eu la chance de partager mon temps avec des collègues fabuleux. Au sein de l'unité de gestion des ressources humaines, j'ai vécu une expérience incroyable avec des gens intelligents, ouverts, respectueux et drôles. Merci donc à Stefano, Guillaume, Karim, Maeva, Samuel, Camille et Véronique ! Au sein de l'institut, j'ai aussi eu le bonheur de rencontrer et de partager des moments agréables avec les doctorant·e·s et les collaborateurs·trices des autres unités de recherche.

Finalement, ni ma thèse ni mon parcours en bachelor et en master n'auraient été possibles sans le soutien de ma famille. Je remercie du fond du cœur mes parents qui m'ont toujours soutenu dans cette idée un peu folle de quitter un certain confort que m'offrait le secteur bancaire pour reprendre des études en sciences sociales. Je remercie aussi mon épouse Magaly pour son soutien indéfectible durant toutes ces années passées à l'Université. Mon épouse a été, et est toujours, un véritable exemple de persévérance et elle est une des raisons de mes succès à l'UNIL. Aussi, je ne peux pas oublier de citer mes enfants, Emiliano et Emmanuel, qui grâce à leur amour, leur joie de vivre m'ont permis de relativiser les problèmes que je pouvais rencontrer à l'un ou l'autre moment de ma thèse. A vous trois, je dédie le présent manuscrit.

Table des matières

Résumé	1
Abréviations.....	4
Listes des tableaux, figures et encadrés.....	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE I - RAPPORT DE SYNTHÈSE.....	18
CHAPITRE I : La performance au travail.....	19
1.1 Développement du concept	20
1.2 Les dimensions actuelles de la performance au travail	22
1.2.1 Les principales dimensions de la performance au travail	23
1.3 La mesure de la performance au travail.....	29
1.3.1 Les mesures objectives et subjectives de la performance au travail	29
1.3.2 L'opérationnalisation de la performance au travail	33
1.4 La performance au travail des agent·e·s publics·ques.....	36
1.4.1 La performance in-role des agent·e·s publics·ques	36
1.4.2 La performance extra-role des agent·e·s publics·ques	39
CHAPITRE II : Les nouvelles manières de travailler (NMT).....	42
2.1 Les NMT comme une philosophie managériale.....	44
2.2 Les NMT comme des pratiques de GRH.....	45
2.2.1 Les pratiques de GRH composant les NMT	47
2.3 L'opérationnalisation des NMT.....	55
2.3.1 Echelles mesurant les NMT	55
2.4 Les changements organisationnels induits par l'introduction des NMT	61
CHAPITRE III : Culture organisationnelle et valeurs individuelles	63
3.1 La culture organisationnelle	63
3.1.1 Origines théoriques de la culture organisationnelle.....	63
3.1.2 Définition et opérationnalisation de la culture organisationnelle	74

3.1.3	La culture organisationnelle dans les administrations publiques.....	81
3.1.4	La relation entre la culture organisationnelle et les NMT	86
3.2	Les valeurs individuelles dans les organisations	90
3.2.1	Définition des valeurs individuelles.....	91
3.2.2	Acquisition des valeurs individuelles : le processus de socialisation	94
3.3	La dialectique entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.....	96
3.3.1	Le modèle ASA en action	96
3.3.2	Le P-O fit comme mesure de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.....	101
CHAPITRE IV : Les antécédents organisationnels de la performance au travail		106
4.1	Pratiques de GRH et performance au travail.....	107
4.2	Nouvelles manières de travailler (NMT) et performance au travail.....	110
4.2.1	NMT et performance in-role.....	110
4.2.2	NMT et performance extra-role	111
4.2.3	Télétravail et performance au travail	113
4.2.4	Espaces de travail basés sur l'activité (ETBA) et performance au travail.....	114
4.2.5	Horaires flexibles de travail (HFT) et performance au travail.....	116
4.3	Culture organisationnelle et performance au travail.....	118
4.4	P-O fit et performance au travail	121
CHAPITRE V : Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche		124
CHAPITRE VI : Méthodologie.....		128
6.1	Fondements épistémologiques.....	128
6.2	La perspective de la congruence organisationnelle comme cadre d'analyse de la relation entre les NMT et la performance au travail.....	130
6.2.1	L'alignement entre la culture organisationnelle et les NMT	131
6.2.2	Le P-O fit comme mécanisme explicatif de la relation entre les NMT et la performance au travail	134
6.3	Design de recherche.....	136

6.4 Etude COVID-19	138
6.4.1 Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon	139
6.4.2 Mesures	140
6.4.3 Analyse des données	142
6.4.4 Retour réflexif quant à la spécificité du contexte COVID-19	142
6.5 « Grande enquête » du Projet FNS	144
6.5.1 Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon	145
6.5.2 Mesures	148
6.5.3 Analyse des données	150
CHAPITRE VII : Présentation des articles	152
7.1 Article n°1	155
7.2 Article n°2	155
7.3 Article n°3	156
7.4 Article n°4	157
7.5 Article n°5	158
CHAPITRE VIII : Discussion des apports de la thèse aux questions générales de recherche	160
8.1 La relation entre les NMT et la performance au travail	160
8.2 La relation entre la culture organisationnelle et les NMT	168
8.3 L'influence de la culture organisationnelle sur la relation entre les NMT et la performance au travail	173
CONCLUSION GENERALE	179
Contributions théoriques et méthodologiques	180
Contributions pour la pratique	182
Limites et perspectives	184
Bibliographie.....	192
PARTIE II – LES CINQ ARTICLES	221

Article n°1 : The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature.....	222
Article n°2 : Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis.....	241
Article n°3 : New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration.....	270
Article n°4 : Opportunity to Use New Ways of Working : Do Sectors and Organizational Characteristics Shape Employee Perceptions?.....	289
Article n°5 : Nouvelles manières de travailler (NMT), engagement et performance au travail dans le secteur public suisse : quel rôle joue le P-O Fit ?.....	313

Résumé

Les changements contextuels des dernières décennies, avec notamment une profonde et rapide évolution des technologies de l'information et de la communication, le vieillissement de la population des pays occidentaux, le réchauffement climatique ou encore la pandémie de COVID-19, ont favorisé l'essor des nouvelles manières de travailler (NMT) dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Les NMT consistent en un ensemble de pratiques regroupant le télétravail, les horaires flexibles de travail, les espaces de travail basés sur l'activité et sont soutenues par les technologies de l'information et de la communication. Elles permettent aux employé·e·s de réaliser leurs tâches professionnelles indépendamment du temps, de l'espace et des locaux de leur employeur. Selon des discours promouvant les NMT, celles-ci devraient favoriser la performance au travail des employé·e·s. Or, force est de constater qu'empiriquement peu de choses sont connues sur les présumés bienfaits de ces pratiques. L'objectif principal de la présente thèse est donc de contribuer à combler cette lacune de la connaissance. Le deuxième objectif est de prendre en considération le rôle tenu par la culture organisationnelle, et essentiellement les valeurs, dans l'explication de cette relation. Finalement, nous nous intéressons aussi aux interactions entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, ce qui nous mène à ajouter une couche supplémentaire d'analyse quant au lien entre les NMT et de la performance au travail. Par conséquent, cette thèse cherche à répondre à trois questions générales de recherche : (i) Quelle est la relation entre les NMT et la performance au travail ? (ii) Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et les NMT ? (iii) Quel est le rôle du P-O fit dans la chaîne liant la culture organisationnelle, les NMT et la performance au travail ?

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons conduit deux enquêtes par questionnaire. La première s'est déroulée auprès d'une administration publique cantonale suisse au début de la pandémie de COVID-19 au printemps 2020. La deuxième enquête a pris place auprès d'une quinzaine d'organisations publiques, semi-publiques, privées et associatives, entre la fin 2021 et le début 2022. Dans les deux cas, nous avons cherché à connaître quelles étaient les perceptions des salarié·e·s quant à la mise à disposition des NMT, à leur niveau de performance au travail ainsi qu'aux principales orientations culturelles de leur employeur.

Les données collectées ont permis d'apporter plusieurs éclairages sur la relation entre les NMT et la performance au travail, que nous exposons dans les articles constituant notre thèse. De façon consolidée, nos analyses montrent que les NMT sont statistiquement et positivement associées à la performance au travail. Ensuite, les organisations sont composées d'une constellation de valeurs, qui ont des rôles différenciés. Certaines de ces valeurs agissent comme des leviers dans la relation entre les NMT et la performance au travail, tandis que d'autres sont plutôt défavorables. Finalement, les NMT se font les messagères de valeurs auprès du personnel.

Nous conseillons aux organisations désireuses de mettre en œuvre les NMT de prendre en considération la culture de leur organisation et d'impliquer des représentant·e·s de l'ensemble de leur personnel, cela afin de déboucher sur une configuration de pratiques collant à leur réalité organisationnelle. Un tel alignement étant favorable à la performance au travail. Afin d'éviter certains écueils, comme l'isolement professionnel ou une intensification incontrôlée du travail, les organisations doivent veiller à soutenir leur personnel et à lui offrir les formations nécessaires pour un passage aux NMT le plus serein possible. De plus, les dirigeant·e·s doivent aussi être accompagné·e·s car ils et elles se retrouvent à devoir gérer des collaborateurs·trices éparpillé·e·s à différents endroits. Cela appelle aussi à une évolution du leadership vers une gestion davantage orientée vers les objectifs plutôt que vers le contrôle du nombre d'heures effectuées.

Abstract

The contextual changes of recent decades, including the rapid and profound evolution of information and communication technologies, the ageing of the population in Western countries, global warming and the COVID-19 pandemic, have encouraged the development of new ways of working (NWW) in both public and private organizations. NWW consists of a bundle of practices including telecommuting, flexible working hours and activity-based working, supported by information and communication technologies. They enable employees to carry out their professional tasks independently of time, space and employer's premises. According to the discourses promoting NWW, they should enhance employees' performance at work. However, little is known empirically about the alleged benefits of these practices. The main aim of this thesis is therefore to contribute to filling this research gap. The second objective is to consider

the role played by organizational culture, and essentially values, in explaining this relationship. Finally, we are also interested in the interactions between individual and organizational values, which leads us to add an additional layer of analysis to the link between NWW and job performance. Accordingly, this thesis seeks to answer three general research questions: (i) What is the relationship between NWW and job performance? (ii) What is the relationship between organizational culture and NWW? (iii) What is the role of P-O fit in the chain linking organizational culture, NWW and job performance?

To answer our questions, we conducted two surveys. The first took place in a Swiss cantonal public administration at the start of the COVID-19 pandemic in spring 2020. The second survey was carried out among some fifteen public, semi-public, private and associative organizations, between late 2021 and early 2022. In both cases, we sought to ascertain employees' perceptions of the provision of NWW, their level of job performance and their employer's main cultural orientations.

The data collected provided several insights into the relationship between NWW and job performance, which we set out in the articles making up our thesis. In a consolidated way, our analyses show that NWW are statistically and positively associated with job performance. Secondly, organizations are made up of a constellation of values, which have differentiated roles. Some of these values act as levers in the relationship between NWW and job performance, while others are rather unfavorable. Finally, NWW act as messengers of values to the workforce.

We advise organizations wishing to implement NWW to take into account their organizational culture and involve representatives of all their staff, in order to arrive at a configuration of practices in line with their organizational reality. Such alignment is conducive to job performance. To avoid certain pitfalls, such as professional isolation or uncontrolled work intensification, organizations need to provide their staff with the support and training they need to make the transition to NWW as smooth as possible. Managers also need support, as they find themselves having to manage employees scattered across different locations. This also calls for a shift in leadership towards more goal-oriented management, rather than controlling the number of hours worked.

Abréviations

AMO	
Ability-Motivation-Opportunity.....	24
ANOVA	
Analysis of Variance	148
ASA	
Attraction-Selection-Attrition	96
CVF	
Competing Values Framework.....	78
ETBA	
Espaces de travail basés sur l'activité	43
FWA	
Flexible Working Arrangements	155
GRH	
Gestion des ressources humaines	9
HCWS	
High Commitment Work Systems	189
HFT	
Horaires flexibles de travail	53
HIWS	
High Involvement Work Systems	190
HPWS	

High Performance Work Systems	189
NGP	
Nouvelle gestion publique.....	36
NMT	
Nouvelles manières de travailler	1
NPM	
New Public Management	82
NWW	
New Ways of Working.....	2
OCB	
Organizational Citizenship Behavior(s)	21
OCBI	
Organizational Citizenship Behavior(s) towards Individuals	28
OCBO	
Organizational Citizenship Behavior(s) towards Organization	28
OCDE	
Organisation de coopération et de développement économiques	81
OCI	
Organizational Culture Inventory.....	79
OCP	
Organizational Culture Profile	79
OCS	
Organizational Culture Survey.....	79

PSM

Public Service Motivation..... 37

SEM

Structural equation modeling 151

SET

Social Exchange Theory..... 27

Listes des tableaux, figures et encadrés

Tableaux

1 La performance au travail selon Ramos-Villagrasa et al. (2019).....	33
2 La performance in-role selon Palvalin et al. (2015).....	34
3 Opérationnalisation de l'OCB (source : Emery & Launaz, 2007).....	35
4 Mesure subjective de la performance in-role des agent·e·s publics·ques.....	37
5 Mesure de la performance extra-role des agent·e·s publics·ques	39
6 Conceptualisation des NMT selon Nijp et al. (2016) – Contrôle du temps de travail	56
7 Conceptualisation des NMT selon Nijp et al. (2016) - Contrôle du lieu de travail	56
8 Conceptualisation des NMT selon de Leede et al. (2017)	58
9 Conceptualisation des NMT selon Van Steenbergen et al. (2018)	59
10 Conceptualisation des NMT selon Gerards et al. (2018, 2021)	60
11 Définitions de la culture organisationnelle.....	75
12 Competing Values Framework (adapté de Kapetaneas et al., 2015)	78
13 Organizational Culture Profile (OCP) (Harrison & Baird, 2015).....	80
14 Valeurs universelles (Lyons et al., 2006; Schwartz, 1992).....	93
15 Etudes sur la relation entre les NMT et la performance au travail.....	112
16 Organisations participant au Projet FNS sur les NMT.....	146
17 Synthèse des articles composant la thèse	153

Figures

1 Imbrication des niveaux culturels	66
2 Modèle conceptuel de la thèse	127
3 Modèle de congruence des niveaux organisationnel et individuel.....	136
4 Association entre les facettes des NMT et la performance in-role	162
5 Association entre les facettes des NMT et la performance extra-role.....	163
6 Modèle de médiation « NMT – Bien-être – Performance au travail ».....	166
7 Modèle structurel « Culture organisationnelle – NMT »	170
8 Modèle structurel « NMT – Culture organisationnelle »	171
9 Modèle de médiation modérée « Culture organisationnelle – NMT – P-O fit – Performance au travail ».....	175

Encadrés

1 Récapitulatif des quatre échelles mesurant les NMT	61
2 Spécificités du concept de culture organisationnelle	86
3 Relation entre la culture organisationnelle et les NMT.....	90
4 Les valeurs individuelles dans les organisations.....	105
5 Pratiques de GRH et performance au travail.....	110
6 Relation entre les NMT et la performance au travail	117
7 Culture organisationnelle et performance au travail	121
8 P-O fit et performance au travail.....	123
9 Apports transversaux sur la relation entre les NMT et la performance au travail	164
10 Pistes de recherches futures sur la relation entre les NMT et la performance au travail ..	167
11 Apports transversaux sur la relation entre la culture organisationnelle et les NMT	171
12 Pistes de recherches futures sur la relation entre la culture organisationnelle et les NMT	173
13 Apports transversaux sur le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail	174
14 Pistes de recherches futures sur le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail.....	176

INTRODUCTION

Au printemps 2019, le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) accepta de financer le projet intitulé « La performance et le bien-être des employé·e·s dans différents contextes : les nouvelles manières de travailler ont-elles de l'importance¹ ? » des Professeurs Emery et Giauque de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP). Deux thèses de doctorat en administration publique ont démarré à l'automne de cette même année 2019, dont l'une se concentre sur la relation entre les nouvelles manières de travailler (NMT) et le bien-être au travail et l'autre – c'est-à-dire la présente thèse – qui se focalise sur les liens entre les NMT et la performance individuelle au travail, que nous appelons simplement *performance au travail* dans la suite de notre thèse.

La performance au travail met en lumière le rôle prépondérant joué par les individus dans le fonctionnement non seulement des organisations (publiques, semi-publiques, privées, associatives, etc.) mais aussi de l'économie dans sa totalité (J. P. Campbell & Wiernik, 2015). Sous l'égide de la performance au travail, nous retrouvons l'ensemble des comportements individuels, et leurs résultats, qui mène à la réalisation des tâches professionnelles, à la qualité du service fourni aux client·e·s, aux bénéficiaires de politiques publiques et à une communauté dans son ensemble. La performance au travail englobe également les actions individuelles favorisant la collaboration et la coordination entre les membres d'une organisation (Koopmans et al., 2011). Par conséquent, les différents comportements que les individus mettent en œuvre dans leur activité professionnelle contribuent à l'atteinte des objectifs des organisations publiques et privées (Brewer & Selden, 2000; Saint-Onge & Magnan, 2007). Plusieurs facteurs favorisent la performance au travail comme, à un niveau individuel, la motivation, l'engagement ou encore la satisfaction au travail. Des variables dites organisationnelles sont également un levier de la performance, telles que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Ces pratiques ont pour but de matérialiser la politique du personnel, c'est-à-dire la façon dont une organisation considère ses collaborateurs·trices et les mobilise dans la poursuite de ses objectifs (Emery & Gonin, 2016). Les pratiques de GRH – par exemple, la formation des salarié·e·s, l'évaluation de la performance, le salaire au mérite, la flexibilité du temps de travail,

¹ Traduction libre de : « Employees' performance and well-being in different contexts: Do New Ways of Working matter? ». Le projet FNS porte le numéro de subvention 100018-185133.

etc. (Combs et al., 2006) – sont mises en place afin d’influencer les attitudes et les comportements des employé·e·s et ainsi de contribuer à leur performance (Le Louarn, 2009). Dans le cadre de notre thèse, nous nous concentrons principalement sur une variable organisationnelle appelée NMT et qui est notre variable explicative principale.

Les NMT sont définies comme étant « des pratiques au travers desquelles les employés peuvent travailler indépendamment du temps, du lieu et de l’organisation, grâce à un environnement de travail flexible facilité par les technologies de l’information² » (de Leede, 2017a, p. xiii). Elles sont à l’intersection des pratiques de GRH, des systèmes d’information et des pratiques de gestion (telles que le management par objectifs) (Gerards et al., 2018; Laihonon et al., 2012; Taskin et al., 2017). Les NMT font un usage simultané et complémentaire du télétravail, des horaires flexibles de travail et des espaces de travail basés sur l’activité. Le fonctionnement de l’ensemble est rendu possible par les technologies de l’information et de la communication (TIC) qui assurent l’accès à la connaissance organisationnelle indépendamment du temps et du lieu de travail. Les NMT sont apparues aux Pays-Bas dans les années nonante sous l’appellation de « Het Nieuwe Werken » (Jemine, 2021), qui peut être traduit par *nouveau monde du travail*. Au tournant du 21^e siècle, le terme de *New Ways of Working (NWW)* commença à apparaître dans la littérature managériale initiée par des chercheurs·euses néerlandais·e·s (Jemine, 2021). Dans la présente thèse, nous traduisons le terme de NWW par « nouvelles manières de travailler » ou « NMT ». Ces dernières visent à offrir un environnement de travail dans lequel les salarié·e·s – qui sont placé·e·s au centre de l’attention – sont équipé·e·s pour donner le meilleur d’elles et d’eux-mêmes (Bijl, 2011). Dans cette perspective, nous considérons les NMT comme des pratiques de GRH.

Durant la première décennie des années 2000, les NMT sont devenues une tendance commerciale aux Pays-Bas (Kingma, 2019) où des organisations, tant publiques que privées, ont mis en place ces pratiques (Jemine et al., 2019). Des organisations belges ont aussi emboîté le pas à leurs consœurs néerlandaises en intégrant les NMT (Jemine et al., 2020). En Suisse, la régie publique des Services Industriels de Genève (SIG) a introduit progressivement les NMT à partir de 2010 (TDG, 2016). En 2015, de grands employeurs de Suisse – comme La Poste, les CFF ou Swisscom – ont créé l’initiative Work Smart afin d’encourager les formes flexibles de travail (Work Smart, 2019).

² Traduction libre de : « practices in which employees are able to work independent of time, place and organization, supported by a flexible work environment which is facilitated by information technologies ».

L'apparition des NMT dans les organisations ne se produit pas dans un vide sociétal mais est plutôt la résultante d'évolutions contextuelles qui sont intervenues au cours des cinquante à soixante dernières années. Durant ces décennies, les organisations – qu'elles soient publiques ou privées – ont dû prendre en considération divers changements et revendications provenant de leurs environnements interne et externe. Nous présentons dans les prochaines lignes certaines de ces évolutions contextuelles.

Les contextes d'apparition des NMT

Au cours des années 1960, des revendications sociales dans les pays occidentaux se sont faites entendre en faveur d'une amélioration des conditions de travail, davantage d'autonomie et moins de bureaucratie dans les organisations (van Meel, 2011). Cette décennie a d'ailleurs coïncidé avec des recherches soulignant l'importance pour les travailleurs·euses d'avoir davantage de responsabilités et d'être reconnus pour leur travail (Rainey, 1991). C'est aussi à cette période que des architectes ont commencé à prendre en considération ces demandes dans la conception de bureaux à aire ouverte en développant les « paysages de bureaux » (ou office landscape). Cet aménagement des bureaux avaient pour objectif de créer un espace propice à la collaboration et à l'égalité au travail, en supprimant le privilège des bureaux individuels (van Meel, 2011).

Dès les années 1970, les marchés mondiaux du travail sont marqués par une augmentation de la participation féminine, largement expliquée par un retour au travail rémunéré de mères de famille. Ce mouvement a été la résultante d'une évolution sociétale plus profonde où le modèle traditionnel de « l'homme pourvoyeur de revenu » commençait à s'effriter. En parallèle, un nombre grandissant de pères s'est davantage impliqué dans la sphère privée, notamment en lien avec les activités de « soin » aux enfants (Chung, 2022). Des revendications se sont alors fait entendre en vue d'obtenir une plus grande flexibilité dans le travail afin de faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Cette période déboucha notamment sur l'accroissement de l'offre en horaires flexibles de travail (Kossek & Michel, 2011).

A partir des années 1980, tant les organisations publiques que privées ont été mises sous pression par une accélération de la globalisation, de la financiarisation et de la tertiarisation de l'économie (Gillet & Wagner, 2002; Taskin et al., 2017). En conséquence, les organisations ont

dû trouver des moyens afin de rester compétitives et efficaces (Brown, 2004; Palvalin et al., 2015). Parmi les solutions progressivement mises en place dès la fin du XXe siècle se trouvent les NMT, au travers desquelles les organisations ont tenté d'agir sur deux dimensions. Premièrement, en conférant davantage d'autonomie et de flexibilité aux employé·e·s et ainsi en améliorant leur performance (Blok et al., 2017; Palvalin, 2017). Deuxièmement, en réduisant les coûts liés à la location de surfaces de bureaux, par la mise à disposition du télétravail et par la diminution du nombre de places de travail grâce au réaménagement des bureaux en espaces de travail basés sur l'activité (De Been & Beijer, 2014; T. D. Golden & Gajendran, 2019).

Dans le courant des années 1990, la prise en compte du réchauffement climatique par certaines organisations a également été un moteur favorisant l'apparition des NMT (Hook et al., 2020). Tout d'abord, l'usage du télétravail a aidé à diminuer les déplacements des employé·e·s entre leur lieu de domicile et les bureaux de leur employeur, contribuant ainsi à réduire la pollution générée par les déplacements (Allen et al., 2015). Ensuite, les espaces de travail basés sur l'activité ont permis de diminuer la surface nécessaire dans les bureaux, ce qui a résulté en des réductions de CO₂ (Ruostela et al., 2015).

Les années 1990 se sont caractérisées également par un très fort développement des technologies de l'information et de la communication (Kingma, 2019). Ainsi, nous observons depuis une trentaine d'années le développement et l'amélioration continue d'outils technologiques tels que les ordinateurs portables, les tablettes, l'internet, le Wifi, le Bluetooth ou encore les applications intégrant la visioconférence, les messageries instantanées et le partage digital des documents (Baek & Cha, 2019; Fuchs & Reichel, 2023). Cette digitalisation des organisations est la pierre angulaire des NMT puisqu'elle a rendu possible une flexibilisation du temps et du lieu de travail (de Leede, 2017a).

Depuis le début du XXI^e siècle, les pays occidentaux sont confrontés au vieillissement de leur population dont l'une des conséquences est une compétition accrue entre les organisations pour retenir et attirer des employé·e·s compétent·e·s (Bal & De Lange, 2015). Pour diverses raisons, les travailleurs·euses seniors et les travailleurs·euses plus jeunes sont attiré·e·s par des organisations ayant des politiques de GRH orientées vers la flexibilité du temps et du lieu de travail. Les premiers·ères sont plutôt demandeurs·euses d'une latitude élargie dans l'aménagement de leur temps de travail afin de s'octroyer plus librement des périodes de récupération et ainsi de

maintenir leur performance à un niveau acceptable. Les second·e·s valorisent fortement l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Bal & De Lange, 2015). Dès lors, les NMT, avec leurs promesses d'offrir davantage d'autonomie et de flexibilité, tendent à devenir des instruments de *marketing du personnel*, qui promeuvent l'image de l'employeur et contribuent au maintien et à la pérennisation d'une force de travail motivée au sein d'une organisation (Emery & Gonin, 2016).

Finally, from 2020, the COVID-19 pandemic forced many organizations (public and private) to introduce NMT with force, and in particular the facet of telework (Carillo et al., 2020; Kuhlmann et al., 2021). As a result, the share of teleworkers has increased worldwide. In Europe, this proportion notably passed from 11%, before the pandemic, to 48% during the pandemic (World Health Organization and the International Labour Organization, 2021). In Switzerland, the proportion of teleworkers has known a constant evolution between 2001 and 2019, passing from 6.6% to 24.6% of the active population. Just like for other European countries, the share of teleworkers in Switzerland has increased strongly since the beginning of the COVID-19 pandemic, with 34.1% (in 2020) and 39.6% (in 2021) of salaried employees (so 1.8 million people) having to resort to telework at least one day per week.

Les travailleurs·euses du savoir comme destinataires des NMT

Si le recours aux NMT a augmenté au cours des dernières années, nous tenons à relever que l'accès à de telles pratiques ne touche pas l'ensemble de la population active, loin s'en faut. Si nous prenons les exemples d'un·e ouvrier·ère dans la construction ou d'un·e cuisinier·ère dans un restaurant, il est bien clair qu'ils ou elles ne pourront pas utiliser les NMT. En effet, les activités liées à ces tâches sont très difficilement réalisables indépendamment du temps, du lieu et des locaux de l'employeur. Par conséquent, selon Palvalin et collègues (2015), les NMT sont mises à disposition principalement des « travailleurs·euses du savoir » (ou knowledge workers) qui sont définis comme « [des] personne[s] qui travaille[nt] principalement avec de l'information ou [des] personne[s] qui développe[nt] et utilise[nt] des connaissances sur le lieu de travail³ » (Palvalin et al., 2015, p. 481). Dans les pays dits industrialisés, cette catégorie de travailleurs·euses oscille entre 60 et 75% de la force de travail (Ramírez & Nembhard, 2004). Les

³ Traduction libre de : « a person who works primarily with information or is a person who develops and uses knowledge at workplace ».

travailleurs·euses du savoir englobent différents métiers comme ceux de secrétaire, comptable, architecte, ingénieur·e, chercheur·euse, etc. (Palvalin, 2019), le dénominateur commun entre ces différents corps de métier se trouvant dans la possibilité d'effectuer une partie ou tout son travail de façon mobile grâce aux outils technologiques. Selon des chiffres datant de 2021, les secteurs en Suisse comptant la plus haute proportion de salarié·e·s ayant accès au télétravail sont ceux de l'information et de la communication, des activités financières et d'assurance, et les activités spécialisées, scientifiques et techniques⁴, avec respectivement 86.4%, 76.3% et 65.2% de leurs effectifs (OFS, 2022). Notons enfin que dans notre domaine de l'administration publique, 51.7% des employé·e·s recourait au télétravail en 2021 (OFS, 2022).

Les NMT dans un monde post-pandémique

Au sortir de la pandémie de COVID-19, plusieurs chercheurs·euses et institutions ont anticipé une pérennisation voire une augmentation des pratiques NMT dans les organisations (p. ex., Schuster et al., 2020; Taskin, 2021; World Health Organization and the International Labour Organization, 2021). Si nous ne nous risquons pas à entrer dans de telles prévisions, force est de constater que les pratiques constituant les NMT font plus que jamais parler d'elles et sont mises explicitement en avant dans les politiques de GRH de plusieurs organisations provenant de divers secteurs (notamment en Suisse). Or, nous pensons qu'il ne faut pas oublier que la mise en œuvre des NMT consiste en un changement organisationnel impliquant de nombreux·euses acteurs·trices, le recours à diverses ressources (humaines, matérielles et financières) et la prise en considération du contexte propre à chaque organisation, en termes de structure, de stratégie et de culture (Pichault & Nizet, 2000). En outre, l'introduction des NMT transforme la façon dont une organisation fonctionne : le personnel ne se trouve plus au même moment en un même lieu, la gestion par objectifs prend le dessus sur la gestion par les heures de travail, les employé·e·s sont davantage responsabilisé·e·s, la façon d'interagir avec les collègues et les supérieur·e·s hiérarchiques est modifiée et est en partie médiée par les TIC, la façon de gérer le personnel est aussi transformée en privilégiant la confiance plutôt que le contrôle, etc. (Fuchs & Reichel, 2023; Gerards et al., 2018; Hartner-Tiefenthaler et al., 2021; Taskin et al., 2017). Malgré ces transformations dans les organisations, les salarié·e·s doivent continuer à *performer*, c'est-à-dire à mener à bien leurs tâches professionnelles quotidiennes et à être capables de collaborer et de se coordonner avec leurs collègues.

⁴ La catégorie des activités spécialisées, scientifiques et techniques regroupent en son sein des activités juridiques, comptables, d'architecture, d'ingénierie, de recherche scientifique, etc. (OFS, 2023).

Les NMT et la performance au travail

La littérature prescriptive sur les NMT souligne que celles-ci sont bénéfiques pour les employé·e·s en termes de performance au travail (Kingma, 2019). Selon leurs promoteurs, les NMT apportent des ressources à leurs usagers·ères qui sont autant de leviers de la performance. En particulier, les NMT confèrent davantage d'autonomie aux collaborateurs·trices en leur offrant la possibilité de déterminer leur lieu et leur horaire de travail. En ce sens, les salarié·e·s ont l'opportunité de pouvoir planifier et exécuter leurs tâches de la façon dont ils souhaitent. Cela leur donne une latitude élargie quant à la prise de décisions concernant leurs tâches professionnelles et aussi dans la recherche de solutions à des problèmes. Par ailleurs, les employé·e·s peuvent s'aménager des plages de travail leur offrant la possibilité de davantage se concentrer sur leur travail. En outre, la flexibilité offerte par les NMT est aussi présentée comme un moyen d'atteindre un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. En conséquence, le niveau de stress ressenti peut être diminué. Au final, les différentes ressources offertes par les NMT sont considérées comme favorisant la performance au travail. Toutefois, au moment où nous débutons notre thèse, les preuves empiriques de cet effet favorables des NMT sur la performance des individus étaient bien maigres. Dès lors, la présente thèse a pour modeste ambition de contribuer à combler cette lacune. Par conséquent, nous sommes guidés par une première question générale de recherche :

Q1 : Quelle est la relation entre les NMT et la performance au travail ?

En nous basant sur la littérature scientifique provenant du domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), nous postulons que les NMT doivent être adaptée au contexte organisationnelle et notamment à la culture organisationnelle afin de produire les effets escomptés (p. ex., Blom et al., 2020; Bowen & Ostroff, 2004; Carroll et al., 2010; Drummond & Stone, 2007). Selon cette perspective, nous nous attendons à ce qu'une organisation valorisant la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle sera plus à même de proposer les NMT à son personnel. L'introduction de pratiques telles que les NMT, en tant que changement organisationnel, peut aussi être le détonateur d'une évolution de la culture organisationnelle (Ostroff & Bowen, 2000). Autrement dit, le lien entre la culture organisationnelle et les NMT peut être circulaire. Certaines recherches sur les NMT ont évoqué l'importance du rôle de la culture organisationnelle sans toutefois l'analyser directement (p. ex., Antoine, 2021; Jemine, 2021; Peeters et al., 2014). Dès lors, nous proposons une deuxième question générale de recherche :

Q2 : Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et les NMT ?

Enfin, nous considérons que les individus ne sont pas passifs face à leur environnement organisationnel. Au contraire, ils interprètent ce qu'il s'y passe et décodent les messages qui sont envoyés par les dirigeant·e·s. Autrement dit, les employé·e·s font sens des NMT et de la culture de leur organisation. Les travaux sur les pratiques de GRH relèvent que celles-ci communiquent les valeurs organisationnelles aux employé·e·s (p. ex., Kilroy et al., 2017; Takeuchi & Takeuchi, 2013). Nous présumons donc qu'il en est de même avec les NMT et, pour cette raison, nous incluons dans notre thèse le concept de P-O fit, qui mesure la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles (Kristof-Brown et al., 2005). De nombreuses recherches ont montré que plus le degré de P-O fit est élevé et plus le niveau de performance au travail est haut (Hoffman & Woehr, 2006; Ostroff & Schulte, 2007). Par conséquent, notre troisième question générale de recherche est :

Q3 : Quel est le rôle du P-O fit dans la chaîne liant la culture organisationnelle, les NMT et la performance au travail ?

La plus-value de la thèse

A notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur le lien entre les NMT et la performance au travail de salarié·e·s appartenant à des organisations basées en Suisse. Actuellement, bon nombre de travaux se sont concentrés sur des organisations aux Pays-Bas et en Belgique (p. ex., Andrulli & Gerards, 2022; Lai et al., 2020). Aussi, nous produisons l'un des premiers travaux à prendre en considération le rôle que peut tenir la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail. En outre, bien que la présente thèse se déroule sous l'égide de l'IDHEAP – institut universitaire spécialisé dans l'étude des administrations publiques – nous avons pu bénéficier de la participation d'organisations provenant des secteurs semi-public et privé. De cette manière, certaines de nos analyses ont été conduites sur des échantillons relativement larges et allant de ce fait au-delà de l'étude de cas unique, méthode fréquemment utilisée dans l'étude des NMT (de Leede & Heuver, 2017; Jemine et al., 2020).

La structure de la thèse

Notre thèse est une thèse dite par articles. Nous allons donc apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche en mobilisant cinq articles scientifiques rédigés, notamment, sur la

base de données provenant de deux enquêtes par questionnaire administrées auprès d'organisations publiques, semi-publiques et privées. Ces articles ont pour avantage de présenter un éclairage différent et complémentaire sur les sujets qui nous intéressent. Nous rendrons compte de façon transversale de ces contributions.

Notre manuscrit est divisé en deux grandes parties. La première est intitulée « Rapport de synthèse » et est composée de huit chapitres, qui consistent en une structure entourant nos cinq articles. Le rapport de synthèse vise à (a) offrir un ancrage tant théorique qu'empirique à nos trois variables principales, (b) présenter et discuter nos cinq articles, (c) offrir des perspectives de recherches futures. Pour ce faire, cette première partie est organisée de la façon suivante. Tout d'abord, dans les chapitres I à III, nous introduisons les variables de la performance au travail, des NMT et de la culture organisationnelle en apportant des considérations définitionnelles et méthodologiques. Ensuite, nous présentons l'état de la recherche sur les liens entre nos trois variables principales et la performance au travail (chapitre IV). Puis, nous développons nos questions générales de recherche (chapitre V). Ensuite, nous revenons sur les aspects épistémologiques et méthodologiques généraux sous-tendant notre recherche (chapitre VI). Les cinq articles sont présentés (chapitre VII) et leurs apports transversaux aux questions de recherche, ainsi que les pistes de recherches futures, sont discutés (chapitre VIII). Finalement, dans une conclusion générale, nous offrons une réflexion sur les contributions méthodologiques et pratiques de notre thèse et replaçons nos résultats dans un contexte plus large.

La deuxième partie de notre thèse est composée des cinq articles rédigés sur la base des travaux que nous avons conduits ces quatre dernières années.

PARTIE I - RAPPORT DE SYNTHÈSE

CHAPITRE I : La performance au travail

Durant le XIX^e siècle, les pays occidentaux ont été marqués par l'essor de l'industrialisation et de la bureaucratisation, ce qui a conduit à un fort développement des organisations (Ballé, 2015). Avec le regroupement d'individus au sein d'entités ayant des objectifs économiques et sociaux, l'intérêt pour la performance au travail des employé·e·s s'est développé relativement rapidement tant dans les organisations privées que publiques (Rainey, 1991). A cette période, Woodrow Wilson soulignait devant le sénat états-unien que les employé·e·s de l'administration publique devaient contribuer, par leur performance, à assurer la mise à disposition de services efficaces et de qualité (Wilson, 1887). La performance au travail (en particulier, la productivité) était aussi une préoccupation principale de Taylor qui – au travers de son « scientific management » – proposait des moyens afin de motiver les ouvriers à être plus productifs, arguant d'une augmentation démontrée de plus de 60 % de la productivité des entreprises appliquant son système (Taylor, 1911). Dans la même veine, Weber (1920) considérait le professionnalisme et l'expertise des fonctionnaires comme des gages de leur performance et conduisait à l'efficacité des bureaucraties privées et publiques des pays dit développés.

Comme nous le montrerons plus en avant, ce n'est que quelques années plus tard que la performance au travail est devenue un concept phare de la psychologie industrielle et organisationnelle (DeNisi & Murphy, 2017). La performance au travail peut être définie comme les « actions, comportements et résultats mesurables que les employé·e·s entreprennent ou obtiennent et qui sont liés et contribuent aux objectifs de l'organisation⁵ » (Viswesvaran & Ones, 2000, p. 216). Deux éléments fondamentaux se dégagent de cette définition :

- Premièrement, la performance au travail englobe des aspects comportementaux qui se réfèrent à des actions individuelles (p. ex., vendre du matériel informatique). Pour être considérées comme faisant partie intégrante de la performance au travail, celles-ci doivent, d'une part, contribuer aux objectifs poursuivis par l'organisation⁶ et doivent, d'autre part, être mesurables (Sonnetag & Frese, 2002).
- Deuxièmement, la performance au travail est composée d'un aspect lié aux résultats des comportements individuels. Par exemple, l'un des comportements attendus d'un·e

⁵ Traduction libre de : « scalable actions, behavior and outcomes that employees engage in or bring about that are linked with and contribute to organizational goals ».

⁶ Ces objectifs peuvent être de nature financière mais aussi être liés à des questions environnementales, de développement des RH ou de responsabilité sociale de l'organisation (Saint-Onge & Magnan, 2007)

maître·sse d'école est d'enseigner la lecture à ses élèves. Par la suite, le résultat de ce comportement peut se mesurer à l'aune des progrès en lecture réalisés par les élèves (Sonntag & Frese, 2002).

La performance des salarié·e·s a été dénommée de plusieurs façons telles que job performance (Borst et al., 2020), work performance (J. P. Campbell & Wiernik, 2015), individual work performance (Koopmans et al., 2013), employee performance (Bommer et al., 1995) ou encore performance individuelle (Saint-Onge & Magnan, 2007). Dans la suite de notre thèse, nous utiliserons la notion de *performance au travail*.

Ce chapitre est organisé en quatre sections. Nous dédions la première au développement du concept, ce qui débouche sur le constat que la performance au travail est un construit multidimensionnel. La deuxième section se focalise sur les dimensions de la performance au travail actuellement mobilisées dans les études scientifiques. Nous discutons, dans la troisième section, de l'opérationnalisation de la performance au travail, où nous abordons notamment la question des mesures objectives et subjectives. La performance au travail étant un concept ayant été passablement utilisé dans le secteur privé, et comme nous recourons dans notre thèse à des données provenant principalement du secteur public, nous accordons une section (la quatrième) spécifique à la performance au travail des employé·e·s du secteur public.

1.1 Développement du concept

Malgré l'intérêt séculaire porté à la performance au travail, ce n'est que dans les années 1960 et 1970 que des chercheurs mirent en exergue que ce concept ne bénéficiait pas d'une opérationnalisation solide (Dunnette, 1963; James, 1973). En effet, à cette période, la plupart des études sur la performance au travail tendait plutôt à se focaliser sur ses antécédents –tels que la motivation ou les compétences des travailleurs·euses– sans pour autant avoir une image claire du concept (J. P. Campbell, 2012). A la fin des années 80, un projet pris place au sein de l'armée états-unienne et qui fût la première tentative concrète de construire le concept de performance au travail (J. P. Campbell & Wiernik, 2015). Ainsi, plusieurs chercheurs·euses participèrent au développement d'un modèle rendant compte de la performance des soldats (p. ex., C. H. Campbell et al., 1990; J. P. Campbell et al., 1990). Au terme d'un processus minutieux de développement de mesures, fait « d'élaboration, d'essais pilotes, de révision, d'essais complets sur le

terrain et de révision ultérieure, ainsi qu'un examen approfondi par le Comité consultatif scientifique du projet et par la direction de l'armée » (C. H. Campbell et al., 1990, p. 299) et après des analyses factorielles tant exploratoires que confirmatoires (J. P. Campbell et al., 1990), les chercheurs·euses découvrirent qu'un modèle composé de cinq dimensions, rendait compte de la performance des soldats états-uniens (J. P. Campbell et al., 1990) :

1. La dimension « Compétences techniques de base » se focalisait sur les tâches centrales liées à un poste.
2. La dimension « Compétence générale du soldat » visait à mesurer le niveau de compétence⁷ des soldats quant à l'exécution de tâches militaires communes à plusieurs sections de l'armée.
3. La dimension « Effort et leadership » évaluait la volonté de l'individu à réaliser son travail ainsi qu'à coopérer avec et à soutenir les autres soldats.
4. La dimension « Discipline personnelle » rendait compte du niveau d'adhésion aux traditions militaires, comme par exemple le respect des règles ou le maintien de la maîtrise de soi.
5. La dimension « Condition physique et conduite militaire professionnelle » s'intéressait aux efforts individuels de se maintenir en forme physique et de se comporter en permanence d'une façon faisant honneur à l'armée et à soi-même.

Suite à ces premiers travaux, J. P. Campbell et collègues (1993) développèrent un modèle pouvant s'appliquer à d'autres secteurs économiques et constitué de huit dimensions (J. P. Campbell, 2012) :

1. La dimension « Performance technique » cherchait à mesurer le degré de compétence sur les composantes techniques d'un travail (p. ex., conduire un bus, saisir des informations comptables dans une base de données, etc.).
2. La dimension « Communication » (tant écrite qu'orale) mesurait la compétence avec laquelle des informations étaient transmises. Ce type de compétence se révélait d'une importance considérable dans bon nombre de professions, comme l'enseignement ou la vente.
3. La dimension « Initiative, persévérance et effort » était celle s'intéressant à des éléments, comme nous le verrons plus bas, liés à la performance extra-role et aux comportements citoyens (OCB).

⁷ Nous reviendrons sur la notion de compétence dans la partie « 1.3.1 Les principales dimensions de la performance au travail ».

4. La dimension « Comportement contre-productif » englobait des actions défavorables à l'atteinte des objectifs de l'organisation (absentéisme, vol, harcèlement).
5. La dimension « Supervision, gestion, direction » identifiait la performance d'un *leader* dans une relation hiérarchique, en se focalisant sur des comportements tels que la conduite d'équipe ou la capacité à opérer dans des environnements complexes.
6. La dimension « Performance dans la gestion des ressources » visait à quantifier les actions permettant d'atteindre, de préserver et d'allouer les ressources organisationnelles nécessaires aux objectifs de l'organisation.
7. La dimension « Performance en matière de leadership des pairs/membres de l'équipe » prenait place dans le contexte d'interrelations, en général au sein d'une équipe de travail. Elle cherchait à mesurer des aspects tels que le soutien entre collègues ou encore la capacité à faire participer les autres.
8. La dimension « Performance des membres de l'équipe en matière de gestion » s'intéressait à la capacité des individus à prendre en charge des fonctions managériales diluées au sein de l'équipe de travail (p. ex., planification et résolution des problèmes, surveillance de la performance de l'équipe, etc.).

Après ces quelques repères historiques, nous dédions la prochaine partie aux dimensions de la performance au travail qui sont fréquemment utilisées de nos jours dans la recherche.

1.2 Les dimensions actuelles de la performance au travail

« La performance au travail est un concept abstrait. Un concept abstrait implique deux caractéristiques. Premièrement, il n'est pas possible de désigner quelque chose de physique et de concret et d'affirmer qu'il s'agit de la performance au travail. On ne peut que souligner les manifestations de ce concept. Deuxièmement, de nombreuses manifestations peuvent indiquer la performance au travail. Ainsi, les manifestations spécifiques peuvent changer d'un emploi à l'autre, mais la dimension du concept peut se généraliser d'un emploi à l'autre⁸ » (Viswesvaran & Ones, 2000, p. 222). Cette citation est révélatrice de la complexité à cerner la performance au travail.

⁸ Traduction libre de : « Job performance is an abstract construct. An abstract construct implies two characteristics. First, one cannot point to something physical and concrete and state that 'it' is job performance. One can only point out the manifestations of this construct. Second, there are many manifestations that could indicate job performance. Thus, the specific manifestations may change from job to job, but the dimension of the construct may generalize across jobs ».

Ce concept est donc multidimensionnel et met en évidence différentes compétences, connaissances, savoir-faire et savoir-être pouvant être utiles à l'atteinte des objectifs organisationnels (Koopmans et al., 2011). Par conséquent, plusieurs recherches se sont penchées sur l'opérationnalisation de la performance au travail avec pour objectif d'affiner ce concept. Campbell & Wiernik (2015) ont déconstruit la performance au travail en trois grandes catégories : « Performance technique et contextuelle », « Comportement de citoyenneté organisationnelle » et « Comportement contre-productif ». Shantz et al. (2013) utilisent la terminologie de « Performance au travail » pour ce qui est des tâches centrales d'un travail et « Déviance » en lieu et place des comportements contre-productifs. Griffin et collègues (2007) ajoutent la dimension de l'« Adaptabilité et proactivité ». En 2011, une revue de la littérature menée par Koopmans et collègues mettait en exergue que la performance individuelle au travail pouvait être répartie en trois grandes catégories : l'« Accomplissement des tâches (task performance) », la « Performance contextuelle » et les « Comportements contre-productifs ». A ces trois dimensions, Koopmans et al. (2011) et Motowidlo & Kell (2012) ajoutèrent celle de « Performance adaptative ». Toutefois, une analyse factorielle menée ultérieurement a mis en exergue que la performance adaptative est une constituante de la performance contextuelle (Koopmans et al., 2013), ce qui fût confirmé par des études subséquentes (p.ex., Koopmans et al., 2014; Ramos-Villagrasa et al., 2019). Dans la suite de notre thèse, nous allons utiliser la notion de *performance in-role* pour ce qui a trait à l'« accomplissement des tâches » et de *performance extra-role*, qui englobe les concepts de performance contextuelle, OCB et performance adaptative (Ricketta, 2002)⁹. Dans les prochaines lignes, nous rendons compte du contenu de ces deux types de performance au travail.

1.2.1 Les principales dimensions de la performance au travail

La performance in-role

⁹ Nous n'allons pas aborder dans la présente thèse la notion des comportements contre-productifs, qui est régulièrement citée comme une dimension de la performance au travail. Bien que nous ne nions pas l'intérêt d'étudier ces comportements, nous avons préféré nous focaliser sur les actions individuelles contribuant positivement aux objectifs organisationnels. Néanmoins, les lecteurs·trices intéressé·e·s à la thématique des comportements contre-productifs sont invité·e·s à consulter les articles suivants : Bowling & Gruys (2010), Dalal (2005), Fernández del Rio et al. (2018), Koopmans et al. (2011).

La performance in-role est définie comme « les résultats et les comportements officiellement requis qui servent directement les objectifs de l'organisation¹⁰ » (Bakker et al., 2004, p. 85). Cette définition sous-entend que cette dimension de la performance au travail est liée aux tâches centrales d'un travail, dont la réalisation concourt à la mise à disposition des produits et/ou des services d'une organisation (Ramos-Villagrasa et al., 2019). La mesure de la performance in-role cherche donc à mesurer « la maîtrise (c'est-à-dire la compétence) avec laquelle une personne accomplit les tâches essentielles de son travail¹¹ » (Koopmans et al., 2011, p. 858). Nous constatons que cette dernière dimension accorde une place particulière à la notion de compétence. Celle-ci est « un savoir-agir validé, une capacité à mobiliser des ressources pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise » (Emery & Gonin, 2016, p. 212). Au niveau individuel, les compétences se développent continuellement durant la vie professionnelle et personnelle et résultent en un cumul d'apprentissages (Emery & Gonin, 2016). Le modèle « Ability-Motivation-Opportunity (AMO)» – développé par Appelbaum et collègues (2000) – montre que la compétence à réaliser un travail est fonction des connaissances et des aptitudes d'un collaborateur·trice (Blom et al., 2020). Plusieurs typologies de compétences ont été thématiques (Emery & Gonin, 2016), citons-en deux. Tout d'abord, le triptyque « savoir / savoir-faire / savoir-être » qui met en exergue les connaissances et les capacités d'un individu nécessaires à la réalisation d'un travail. Ensuite, la distinction entre les compétences *techniques* et les compétences *sociales*. Les premières font référence aux tâches spécifiques d'une profession et les secondes aux relations interpersonnelles. Il est cependant à relever que celles-ci font également écho à la performance *extra-role* que nous traitons plus bas.

Les chercheurs·euses ont recouru à différents termes pour traiter de la performance in-role. Ainsi, certains ont fait usage du concept de « Maîtrise des tâches (task proficiency) » (J. P. Campbell, 1990; Griffin et al., 2007; Wisecarver et al., 2007) ou de « Base technique (Core technical) » (J. P. Campbell et al., 1990). D'autres ont utilisé les concepts de quantité et de qualité (Renn & Fedor, 2001). Dans le domaine de l'administration publique, le terme de performance formelle a été utilisé (Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017). Finalement, la terminologie de performance in-role a été mobilisée (Bakker et al., 2004; Maxham et al., 2008; Riketta, 2002) et nous allons nous arrêter un moment sur cette notion.

¹⁰ Traduction libre de : « officially required outcomes and behaviors that directly serve the goals of the organization ».

¹¹ Traduction libre de : « the proficiency (i.e., competency) with which one performs central job tasks ».

Riketta la présente comme « le comportement exigé par les descriptions formelles de postes¹² » (2002, p. 258). Comme nous le constatons, cette courte définition contient la notion de description de poste, qui sert à « préciser ce que l'organisation attend du titulaire du poste et le profil opportun pour réaliser ces missions » (Emery & Gonin, 2016, p. 161). Parmi les rubriques composant la description de poste, nous trouvons le détail des responsabilités principales (qui sont fragmentées en tâches) du poste, qui vont permettre de juger de la performance d'un individu. La description de poste est intimement liée au concept de rôle qui est « un ensemble d'attentes (conduites, règles, objectifs, résultats) » (Emery & Gonin, 2016, p. 178). C'est à l'aune de ces attentes que la performance du ou de la titulaire d'un poste de travail sera jugée, d'où l'utilisation de la terminologie de performance in-role par distinction avec la performance extra-role, laquelle est discutée dans le paragraphe suivant.

La performance extra-role

La performance extra-role est définie comme un « comportement bénéfique pour l'organisation et qui va au-delà des exigences formelles de l'emploi¹³ » (Riketta, 2002, p. 258-259). Ce type de performance est composé de comportements qui sont principalement discrétionnaires, c'est-à-dire qu'ils ne font pas partie du cahier des charges des salarié·e·s et que leur manifestation est la résultante d'un choix personnel fait par l'employé·e (Organ, 1997). Ces comportements sont bénéfiques pour une organisation car ils contribuent à construire un environnement socio-psychologique favorable à l'atteinte des objectifs organisationnels (Motowidlo & Kell, 2012). La performance extra-role soutient notamment la performance in-role (p. ex., réalisation d'heures supplémentaires afin d'exécuter toutes les tâches d'une activité) ou alors elle peut être orientée plus spécifiquement vers les membres de l'organisation au travers d'actions spontanées (p. ex., aide fournie à un·e collègue). Dans ce dernier cas, la performance extra-role ne bénéficie pas directement à l'individu qui initie l'action mais plutôt à l'organisation dans son ensemble (Organ et al., 2006). Les chercheurs·euses ont identifié différents types de performance extra-role, comme les *comportements innovants* – liés à la génération et à la promotion d'idées visant à améliorer tant la performance individuelle qu'organisationnelle (Moll & de Leede, 2017), les *comportements de partage de connaissances* – qui prennent place au travers de divers canaux

¹² Traduction libre de : « behavior required by formal job descriptions ».

¹³ Traduction libre de : « behavior that is beneficial to the organization and also goes beyond formal job requirements ».

tels que les réunions d'équipe ou les conversations informelles (Fischer, 2021; Tsoukas & Vladimirou, 2001) – ou encore les *comportements citoyens* (Organizational Citizenship Behavior ou *OCB*) sur lesquels nous nous étendons plus longuement.

Les comportements citoyens (OCB)

L'OCB est défini comme un « un comportement individuel discrétionnaire, qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et qui, dans l'ensemble, favorise le bon fonctionnement de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que le comportement n'est pas une exigence du rôle ou de la description de poste, c'est-à-dire les termes clairement spécifiés du contrat de travail de la personne avec l'organisation ; le comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est généralement pas considérée comme punissable¹⁴ » (Organ, 1988, p. 4).

L'OCB trouve ses origines dans des approches fondatrices en théorie des organisations et provenant de domaines variés tels que la psychologie sociale, l'économie ou encore la sociologie (Organ et al., 2006). Jusque dans les années 1930, l'étude des organisations s'est principalement focalisée sur le contrôle, les structures et les règles formelles présentes dans les organisations. Les travaux de Barnard (1938) et de Roethlisberger & Dickson (1939) vont être parmi les premiers à mettre en exergue l'importance d'éléments informels – comme la coopération, la collaboration ou la prise en compte des sentiments des travailleurs·euses – dans le fonctionnement des organisations. Ils seront suivis par d'autres chercheurs comme Katz & Kahn (1966), Dansereau (1975) ou encore Ouchi (1980) qui mettront en exergue l'importance des actes de coopération, de la relation entre les *leaders* et leurs subordonné·e·s ainsi que des liens affectifs forts entre les collègues (Organ et al., 2006). Ces différentes perspectives montrent que la qualité des relations entre les travailleurs·euses, la coopération entre les membres de l'organisation, l'identification au groupe ou encore les valeurs partagées sont des facteurs clés du succès organisationnel. Ces dimensions informelles sont le fondement d'une *citoyenneté organisationnelle* qui débouche sur une volonté individuelle de coopérer et, par voie de conséquence, d'aller au-delà

¹⁴ Traduction libre de : « individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable ».

des obligations contractuelles (Katz & Kahn, 1966). Cette volonté de coopérer peut s'expliquer au travers de la théorie de l'échange social (Organ et al., 2006).

La théorie de l'échange social (SET en anglais) trouve ses origines dans les travaux précurseurs de Malinowski et de Mauss dans les années 1920 (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ces chercheurs ont montré que les relations sociales sont créées et pérennisées sur la base d'un mécanisme de *don et contre-don* entre individus. La norme de réciprocité est donc au cœur de la SET puisqu'elle stipule que les gens sont liés entre eux suite à une transaction où le receveur a une obligation morale de rendre la pareille au donneur (Gouldner, 1960). Diverses ressources peuvent être échangées dans un échange social. Par exemple, il peut s'agir d'argent, de marchandises, de services, d'amour, de statut, d'informations, etc. (Cropanzano & Mitchell, 2005). La confiance est un élément fondamental de l'échange social car ni le donneur ni le receveur ne précise quand et comment un don reçu peut être retourné. Par conséquent, l'entrée dans une transaction sociale tend à unir durablement des individus et ainsi contribuer aussi bien à la création d'un groupe qu'au renforcement des liens sociaux, c'est-à-dire à la stabilité d'un système social (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

La SET est fréquemment appliquée à l'analyse des phénomènes organisationnels (voir par exemple, Giauque & Varone, 2019; J. Gould-Williams & Davies, 2005). Selon Blau (1964), les organisations sont traversées par divers types d'échange. L'*échange économique* indique explicitement ce qui doit être échangé, par exemple, un·e employé·e s'engage à fournir un travail et l'employeur s'engage à le·la rémunérer. L'*échange social*, quant à lui, n'établit pas à l'avance ce qui va être échangé. Dans le monde professionnel, une des parties va engager une transaction avec l'autre partie en lui offrant du soutien, une faveur ou encore un certain statut. Le·la récipiendaire va alors rendre la pareille en s'impliquant davantage dans l'organisation ou en prêtant une plus grande attention à la qualité de son travail. Selon Organ et collègues (2006), l'OCB est fortement ancré dans la norme de la réciprocité car les échanges intervenant dans une organisation, que ce soit entre les collègues, entre un individu et son supérieur hiérarchique ou entre un individu et des pratiques introduites (comme les NMT) par la haute direction, fonctionnent sur la base d'un échange durable entre des parties interdépendantes. Ces transactions sociales, qui ne sont pas explicitement demandées par l'organisation, ont pour résultat une identification accrue à l'organisation, au groupe de travail et au supérieur·e hiérarchique. Au niveau du groupe ou de l'équipe de travail, des liens affectifs vont se tisser et ainsi favoriser une volonté de coopérer et d'apporter de l'aide et du soutien aux collègues (Organ et al., 2006).

Dès les années 1980, des recherches se sont focalisées sur le concept de l'OCB. L'un des premiers résultats obtenus est la distinction entre deux formes de comportements citoyens (Smith et al., 1983; Williams & Anderson, 1991). Ceux orientés vers l'organisation (OCBO), comme le respect des règles et des procédures de l'organisation ou encore le soutien et la défense des objectifs organisationnels (Podsakoff et al., 2000). Et ceux orientés vers les individus (collègues, responsable hiérarchique) (OCBI), tels que l'aide spontanée offerte aux collègues qui doivent faire face à une forte charge de travail ou simplement montrer de l'intérêt pour les autres (Williams & Anderson, 1991). De façon générale, l'OCB met en lumière la tendance des individus à être coopératifs·ives et aidant·e·s dans un contexte organisationnel (Pandey et al., 2008). De nombreux·es universitaires se sont attelé·e·s à conceptualiser l'OCB, ce qui a engendré un nombre de dimensions variables (Fields, 2013). Par exemple, Podsakoff et collègues (2000) identifient six catégories :

- « Comportement aidant » (ou altruisme) se focalise sur la volonté d'aider les autres, c'est-à-dire les collègues, les supérieur·e·s hiérarchiques, les subordonné·e·s et/ou les client·e·s.
- « Esprit sportif » se concentre sur la volonté de garder une attitude positive malgré les éventuelles difficultés pouvant surgir dans le travail quotidien.
- « Loyauté organisationnelle » comprend les actions individuelles visant à promouvoir et à protéger l'organisation face à l'extérieur et aussi à lui rester fidèle.
- « Conformité organisationnelle » mesure le degré auquel une personne s'identifie et adhère aux règles de l'organisation.
- « Vertu citoyenne » est la volonté d'une personne à s'engager pour l'organisation et ainsi à prendre part à sa gouvernance, à identifier ses opportunités et ses menaces et, finalement, à protéger ses intérêts.
- « Développement personnel » consiste en la volonté d'un·e collaborateur·trice à prendre des mesures afin d'améliorer sa performance au travail.

Notre thèse se concentre sur la dimension des comportements aidants, qui sont fortement en lien avec la performance d'équipe puisqu'ils favorisent, entre autres, la communication, la coordination et la cohésion au sein d'un groupe (Wildman et al., 2011). Principalement deux raisons justifient que, dans un contexte d'introduction des NMT, nous nous intéressions aux compor-

tements aidants. Premièrement, et comme nous le relevions dans l'introduction, les NMT rompent avec une organisation du travail où les collaborateurs·trices se trouvent en un même endroit et à un même moment pour effectuer leur travail (de Leede & Nijland, 2017). La littérature, avant tout prescriptive, sur les NMT souligne que ces pratiques visent à favoriser la communication, la coopération et à renforcer le lien social entre les membres d'une organisation (Kingma, 2019) et donc par hypothèse la performance extra-role. Or, comme nous le montrons dans le deuxième chapitre de notre thèse, les connaissances sur la relation entre les NMT et la performance extra-role (à l'aune des comportements aidants) est encore embryonnaire. Deuxièmement, des recherches sur le fonctionnement du télétravail dans diverses organisations ont mis en exergue que des problèmes (p. ex., baisse de la performance d'équipe, difficultés dans la coordination du travail) pouvaient survenir entre des collègues travaillant en des temps et en des lieux différents (Mele et al., 2021; van der Lippe & Lippényi, 2020). Dans de telles situations, la performance extra-role peut potentiellement être affectée négativement.

1.3 La mesure de la performance au travail

Dans cette partie, nous discutons, tout d'abord, des mesures objectives et des mesures subjectives de la performance au travail. Ensuite, nous présentons des exemples d'opérationnalisation de la performance au travail que nous avons identifiés dans la littérature. Le choix de ces exemples n'est pas arbitraire car ils représentent une partie des mesures qui sont utilisées dans la présente thèse. Dès lors, nous n'avons pas pour vocation de présenter exhaustivement les mesures de la performance au travail mais d'en laisser entrevoir certains aspects.

1.3.1 Les mesures objectives et subjectives de la performance au travail

Les mesures *objectives* de la performance au travail sont définies comme « des mesures directes de comportements ou de résultats dénombrables¹⁵ » (Bommer et al., 1995, p. 588). Ces mesures proviennent des dossiers administratifs (C. H. Campbell et al., 1990; Viswesvaran & Ones, 2000), et sont par exemple, des statistiques du volume de vente par collaborateurs·trices (MacKenzie et al., 1993; Rich et al., 1999), le nombre de dossiers traités ou de pièces produites, etc. Les mesures objectives sont considérées comme n'étant pas biaisées puisqu'elles ne font

¹⁵ Traduction libre de : « direct measures of countable behaviors or outcomes ».

pas l'objet d'une évaluation par autrui (ou par soi-même) de la performance d'un·e employé·e (Bommer et al., 1995), comme nous le verrons plus bas avec les mesures subjectives.

Néanmoins, l'utilisation de mesures objectives n'est pas exempte de certains désavantages. Tout d'abord, l'introduction de mesures objectives peut se révéler compliquée, spécialement dans des administrations publiques où de nombreux métiers et objectifs cohabitent simultanément (Camilleri & Van Der Heijden, 2007). Ensuite, les mesures objectives ne sont pas suffisantes en elles-mêmes pour évaluer toutes les dimensions de la performance au travail (Andersen et al., 2016). En effet, s'il est possible d'obtenir des « comptages » du nombre d'erreurs commises par un·e employé·e de bureau, il devient compliqué, par exemple, d'obtenir un décompte de l'esprit d'entraide d'un·e collaborateur·trice. Autrement dit, les mesures objectives sont plutôt des indicateurs de quantité et elles peinent à rendre compte de la qualité d'un comportement (Bommer et al., 1995). Puis, l'utilisation de mesures objectives de la performance au travail peut rendre une image non fidèle de la réalité. Par exemple, le volume de vente d'un·e vendeur·euse peut être affecté par des externalités, telles que les conditions économiques, et de ce fait rendre compte d'une performance biaisée s'il n'est pas tenu compte du contexte (Bommer et al., 1995). Aussi, des données administratives ne sont pas exemptes de contenir des erreurs et, par conséquent, peuvent perdre une partie de leur précision (Andersen et al., 2016). Finalement, et en particulier pour les chercheurs·euses, l'accès à des mesures objectives reste compliqué et encore plus au cours des dernières années où la question de la protection et de la gestion des données se fait de plus en plus pressante (Bauwens et al., 2021)

Les mesures *subjectives* de la performance au travail, qu'il s'agisse des cadres ou des employé·e·s, se font par des évaluations (Viswesvaran & Ones, 2000) provenant du ou de la supérieur·e hiérarchique (Atwater et al., 2005; Bommer et al., 1995; C. H. Campbell et al., 1990; Rich et al., 1999; Rotundo & Sackett, 2002), des collègues (C. H. Campbell et al., 1990; J. P. Campbell & Wiernik, 2015; A. Lee & Carpenter, 2018), des subordonné·e·s (Amundsen & Martinsen, 2014; Bratton et al., 2011) ou encore par soi-même (auto-évaluation) (J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Ramos-Villagrasa et al., 2019) ou d'autres partenaires de travail tels que les client·e·s ou usager·ères. Notons que la performance au travail peut aussi intégrer des évaluations provenant simultanément des différentes sources présentées ci-dessus. Dans ce cas, les chercheurs·euses font référence au « 360-degree feedback » (Atwater et al., 2005; A. Lee & Carpenter, 2018), sur lequel nous aurons l'occasion de revenir plus en avant.

L'évaluation subjective de la performance au travail présente des avantages. C'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit d'appréhender de façon qualitative les actions d'un·e collaborateur·trice (Bommer et al., 1995) et lorsque des indicateurs objectifs manquent (Bright, 2007), ce qui est très fréquent, notamment dans les organisations publiques. De plus, il reste difficile voire impossible de créer des mesures objectives pour toutes les actions entreprises à un poste de travail (Bommer et al., 1995). Par ailleurs, la collecte de données subjectives sur la performance au travail est relativement simple à mettre en place, ce qui peut favoriser des recherches comparatives (Andersen et al., 2016). D'autres arguments plaident pour une utilisation des mesures subjectives de la performance. D'un point de vue contextuel, nous rappelons tout d'abord que la structure de l'emploi des pays occidentaux se caractérise par une dominance de professions de « cols blancs » (employés de bureaux, comptables, ingénieurs, etc.) liées aux services et à la connaissance (Palvalin et al., 2015). Bien que les professions de cols blancs contiennent des tâches répétitives (p. ex., saisir des données, revoir des documents, traiter des dossiers et prendre des décisions, etc.) qui peuvent être mesurées objectivement, bon nombre de leurs activités sont plutôt d'ordre qualitatif (p. ex., génération d'idées, résolution de problèmes complexes, précision des données insérées dans une base de données, etc.) et donc plus difficilement quantifiables (Takala et al., 2006). Ensuite, les cadres évaluant leurs employés tendent à prendre en considération non seulement des mesures objectives – pour autant qu'elles soient disponibles – mais aussi des mesures subjectives (Rich et al., 1999), au sein desquelles figure en bonne position l'OCB (P. M. Podsakoff et al., 2000; Rotundo & Sackett, 2002). En effet, les *évaluateurs·trices* considèrent que des comportements d'entraide envers les collègues ou encore une volonté de promouvoir l'image d'une organisation sont de prime importance dès qu'il s'agit d'évaluer la performance au travail. Ces comportements discrétionnaires étant difficilement quantifiables, leur évaluation peut être plus aisée par l'observation d'autrui ou par une auto-évaluation. Pour terminer, notons que des auto-évaluations de la performance au travail sont également indiquées dans un contexte où les formes hybrides de travail (comme les NMT) gagnent en importance. En effet, la dispersion des salarié·e·s en des lieux différents et une flexibilité accrue dans les horaires de travail rendent difficile l'observation et l'évaluation par autrui de comportements liés à la performance individuelle. Dans ces cas, une auto-évaluation de la performance au travail semble donc indiquée (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021; T. Kim et al., 2021; Koopmans et al., 2013).

L'évaluation subjective de la performance présente aussi certains inconvénients, principalement dans le sens où elle peut être biaisée (Bommer et al., 1995; J. P. Campbell & Wiernik,

2015). Lorsqu'elle est effectuée par le·la supérieur·e hiérarchique, par des collègues ou des subordonné·e·s, elle peut être affectée notamment par le biais appelé « rater liking-performance rating » (Harari & Viswesvaran, 2018). Il s'agit d'un mécanisme où la performance de la personne évaluée sera plus ou moins élevée selon, d'une part, le degré d'affinité que cette personne a avec son·sa évaluateur·trice et, d'autre part, selon le niveau de performance passé (Harari & Viswesvaran, 2018). La performance auto-évaluée peut également se révéler problématique car elle tend à être plus élevée ou jugée moins sévèrement (*biais de clémence*) que si elle était réalisée par le·la supérieur·e hiérarchique (Harari & Viswesvaran, 2018; Ramos-Villagrasa et al., 2019). L'effet inverse a aussi été souligné par des recherches où l'évaluateur·trice (y compris l'auto-évaluateur·trice) tend à juger plus sévèrement (*biais de sévérité*) la performance de la personne évaluée (DeNisi & Murphy, 2017). Dans nos sociétés occidentales contemporaines valorisant l'excellence (Aubert et al., 2007; De Gaulejac, 2014), un biais de désirabilité sociale peut venir gonfler les auto-évaluations de la performance au travail (Andersen et al., 2016). Nous terminons ce tour d'horizon succinct des désavantages des mesures subjectives de la performance en revenant brièvement sur le « 360-degree feedback ». En particulier, nous attirons l'attention des lecteurs·trices sur le fait que cette méthode est coûteuse à implémenter pour les organisations et elle peut générer des effets pervers, comme une augmentation de l'anxiété du personnel évalué, et découler en un déclin de la performance au travail (DeNisi & Kluger, 2000).

La discussion ci-dessus met en évidence qu'il n'existe pas de mesure idéale ou parfaite de la performance au travail. De notre point de vue de chercheurs en sciences sociales, le choix d'un type de mesure de la performance au travail doit avant tout être dicté par l'objectif visé et le contexte d'une recherche. Dans le cas de notre thèse, nous utilisons des mesures auto-évaluées de la performance au travail car :

- L'accès aux éventuelles données objectives ne nous a pas été accordé.
- La collecte des données peut se faire de manière standardisée en posant les mêmes questions à l'ensemble des participant·e·s. Cela nous permet, en l'occurrence, de constituer une base de données contenant un nombre élevé d'observations et couvrant diverses organisations.
- Hormis leur diversité sectorielle, les organisations participant à notre enquête se caractérisent par une variété des professions exercées en leur sein. Dès lors, des auto-évaluations de la performance, basées sur les actions entreprises et les résultats de ces actions,

nous offrent la possibilité de nuancer des différences entre la nature de plusieurs professions.

- Dans une situation où les NMT sont proposées aux salarié·e·s, il devient compliqué pour leurs collègues, supérieur·e·s ou subordonné·e·s de pouvoir juger de leur performance au travail.

1.3.2 L'opérationnalisation de la performance au travail

Dans les prochains paragraphes, nous présentons tout d'abord une opérationnalisation de la performance au travail comprenant trois dimensions. Ensuite, nous donnons un exemple de la dimension de la performance in-role. Enfin, la troisième et dernière opérationnalisation rend compte de la performance extra-role à l'aune de l'OCB.

Exemple d'opérationnalisation de la performance au travail

Sur la base d'une revue de littérature conduite il y a une dizaine d'années (Koopmans et al., 2011), Koopmans et ses collègues (2013, 2014) se sont attelé·e·s au développement d'une échelle de mesure de la performance au travail intégrant trois dimensions : performance dans l'exécution des tâches (c'est-à-dire la performance in-role), performance contextuelle (ou extra-role), comportements contre-productifs. Le Tableau 1 est repris de Ramos-Villagrasa et al. (2019) qui ont testé récemment cette échelle sur un échantillon de travailleurs·euses espagnol·e·s. Les trois dimensions de la performance au travail sont composées de dix-huit items. La performance dans l'exécution des tâches est mesurée par cinq items relatifs notamment à l'atteinte des résultats, à l'efficacité au travail ou encore la capacité à planifier le travail quotidien. Huit items mesurent la dimension de la performance contextuelle qui s'articule essentiellement autour de comportements proactifs et créatifs quant à l'amélioration de la performance, à la résolution de problèmes ou au maintien à niveau des connaissances et des compétences professionnelles. Finalement, les cinq items mesurant les comportements contre-productifs consistent principalement en des actions cherchant à mettre l'accent sur des aspects négatifs du travail.

Tableau 1 La performance au travail selon Ramos-Villagrasa et al. (2019)

Dimensions	Indicateurs
Performance dans l'exécution des tâches	Planification du travail pour le finir à temps
	Garder à l'esprit les résultats de travail à atteindre

Dimensions	Indicateurs
	Capacité à fixer des priorités
	Réalisation efficace du travail
	Bonne gestion du temps
Performance contextuelle	Initiative à commencer de nouvelles tâches lorsque les tâches prioritaires sont réalisées
	Prise en charge de tâches stimulantes lorsqu'elles sont disponibles
	Mise à jour des connaissances professionnelles
	Mise à jour des compétences professionnelles
	Trouver des solutions créatives aux nouveaux problèmes
	Prise de responsabilités supplémentaires
	Chercher continuellement de nouveaux défis dans le travail
	Participation active aux réunions et/ou aux consultations
Comportements contre-productifs	Se plaindre de problèmes mineurs liés au travail
	Rendre les problèmes au travail plus gros qu'ils ne le sont
	Se concentrer sur les aspects négatifs au lieu des aspects positifs du travail
	Parler à des collègues des aspects négatifs du travail
	Parler des aspects négatifs du travail à des personnes extérieures à l'organisation

Exemple d'opérationnalisation de la performance in-role

D'autres chercheurs·euses se sont focalisé·e·s sur des dimensions spécifiques de la performance in-role. C'est par exemple le cas de Palvalin et al. (2015) qui ont développé une échelle afin de mesurer la performance in-role des travailleurs du savoir. Le Tableau 2 montre que sept items sont utilisés. Trois d'entre eux font référence à l'efficacité, à l'atteinte des objectifs et à la qualité du travail. Les autres items se rapportent à la gestion efficace du temps de travail, à l'utilisation efficace des compétences et des connaissances liées aux exigences du poste de travail, à la relation avec la clientèle et finalement, un item s'intéresse à la perception de la performance de l'équipe.

Tableau 2 La performance in-role selon Palvalin et al. (2015)

Dimension	Indicateurs
Performance des travailleurs du savoir	Obtention de résultats satisfaisants par rapport aux objectifs
	Réalisation efficace des tâches

Dimension	Indicateurs
	Capacité d'utiliser la majorité du temps de travail pour effectuer des tâches pertinentes liées aux objectifs
	Travail comprenant principalement des tâches offrant la possibilité d'utiliser les compétences et les connaissances de façon efficace
	Capacité de répondre aux attentes des clients
	Qualité du travail élevée
	Fonctionnement efficace du groupe de travail dans lequel prennent place les activités des répondant·e·s

Exemple d'opérationnalisation de la performance extra-role

Comme nous l'avons relevé plus haut, les comportements citoyens (OCB) ont été opérationnalisés de multiples façons (Podsakoff et al., 2000). Le Tableau 3 offre un aperçu de certains des items composant les dimensions de l'OCB (Emery & Launaz, 2007).

Tableau 3 Opérationnalisation de l'OCB (source : Emery & Launaz, 2007)

Dimensions	Indicateurs
Altruisme	Aider les autres employés lorsqu'ils ont été absents
	Se porter volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées au poste
	Aider les autres lorsqu'ils sont surchargés
Bienveillance	Faire preuve de ponctualité selon les horaires convenus
	Afficher une présence au travail supérieure à la norme
	Ne pas prendre de pauses en dehors des pauses réglementaires
Mixte	Etre prêt à remplir des fonctions qui ne sont pas requises par l'organisation, qui aident à l'image générale de cette dernière
	Ne pas perdre une grande partie de son temps dans des discussions non professionnelles
Esprit sportif	Tenter de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème
	Tolérer les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent
	Ne pas se plaindre de ses tâches
Courtoisie	Eviter de créer des problèmes pour autrui
	Considérer l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues

Dimensions	Indicateurs
	Informier le·la responsable avant d'entreprendre une importante action dans son travail
Vertu citoyenne	Se tenir informé des développements de l'organisation
	Suivre et participer aux réunions facultatives de l'organisation
	Faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation

La plupart des opérationnalisations de la performance que nous avons mentionnées proviennent de recherches ayant eu lieu dans des entreprises privées. Or, notre thèse s'inscrit principalement dans le domaine de l'administration publique. Pour cette raison, nous nous focalisons dans les lignes suivantes sur la performance au travail des salarié·e·s du secteur public.

1.4 La performance au travail des agent·e·s publics·ques

Bien que Wilson (1887) et Weber (1920) aient souligné, il y a plus d'un siècle, l'importance de la performance au travail des employé·e·s des administrations publiques, peu d'études se sont intéressées à ce phénomène. Parmi les rares contributions, citons les travaux de Crozier (1971) qui se sont attachés à montrer l'influence des rapports de pouvoir ou des conflits d'intérêts sur la performance individuelle et collectives dans différents contextes organisationnels (privés et publics). Ce n'est qu'avec les réformes dite de la nouvelle gestion publique (NGP) – entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 – que la performance au travail des agent·e·s publics·ques est devenue un thème d'intérêt aussi bien pour les chercheurs·euses que pour les cadres de l'administration publique (Ritz et al., 2021). Selon Caillier (2010), la première recherche s'intéressant à mesurer quantitativement la performance des employé·e·s publics·ques a été l'œuvre de Naff & Crum (1999). Dans les deux prochaines sous-sections, nous effectuons un tour d'horizon sur la façon dont la performance in-role et la performance extra-role ont été appréhendées par les chercheurs·euses en administration publique.

1.4.1 La performance in-role des agent·e·s publics·ques

La performance in-role dans le secteur public a été opérationnalisée de diverses manières et essentiellement de façon subjective (Caillier, 2010; Ritz et al., 2021). En effet, les mesures

objectives de performance au travail sont peu nombreuses dans le domaine de l'administration publique et, lorsqu'elles existent, leur accès est rarement accordé aux chercheurs·euses (Bright, 2007). Dans ce contexte, nous pouvons néanmoins citer quelques travaux qui se sont basés sur des mesures objectives. Tout d'abord, Bellé (2013, 2014, 2015) a mesuré la performance in-role d'infirmiers·ères d'hôpitaux publics italiens en s'intéressant aux nombres de trouses chirurgicales assemblées. Concrètement, dans l'une de ses expériences, Bellé (2013) a mesuré la performance objective au travail par le biais de quatre dimensions :

- La *persistance* qui rend compte du nombre de minutes de travail de chaque participant·e
- Le *résultat du travail* qui correspond au nombre de trouses chirurgicales assemblées
- La *productivité* qui est la moyenne par minute du nombre de trouses chirurgicales assemblées
- La *vigilance* qui est la proportion de trouses chirurgicales assemblées correctement

Ensuite, notons que certaines recherches ont mobilisé des données de registre. C'est notamment le cas d'études conduites dans des écoles danoises afin d'évaluer la performance in-role des enseignant·e·s. Par exemple, Lynggaard et al. (2018) ont utilisé les notes obtenues par les élèves en mathématiques et en danois. De leur côté, Andersen et al. (2014) ont pris en compte davantage de matières (en plus des mathématiques et du danois, les chercheurs·euses ont inclus les notes obtenues en anglais, histoire, science, biologie, géographie, religion et études sociales).

En nous basant sur une revue de la littérature concernant la motivation à l'égard du service public (« Public Service Motivation » ou PSM¹⁶) et la performance au travail (Ritz et al., 2021), nous nous tournons à présent vers les mesures subjectives de la performance in-role des agent·e·s publics·ques. Afin d'illustrer le type de mesure utilisée, nous reportons dans le Tableau 4, dix études sur la performance in-role des agent·e·s publics·ques.

Tableau 4 Mesure subjective de la performance in-role des agent·e·s publics·ques

Auteur·e·s	Type de mesure ¹⁷	Nombre d'items	Exemple d'item
Alonso & Lewis (2001)	Auto-évaluation	2	Dernière évaluation de la performance reçue de la part du·de la supérieur·e hiérarchique

¹⁶ Le PSM peut être défini comme « une prédisposition individuelle à répondre à des motivations fondées principalement ou uniquement sur les institutions publiques » (Perry & Wise, 1990, p. 368). Il a été conceptualisé notamment avec quatre dimensions : attrait pour la politique ; engagement envers l'intérêt public ; compassion ; sacrifice de soi (Anderfuhren-Biget et al., 2014).

¹⁷ Pour le type de mesure, nous reprenons la classification de Ritz et al. (2021). Nous tenons à relever que plusieurs lignes du tableau font état d'une performance auto-évaluée alors que la colonne donnant un exemple mentionne

Auteur·e·s	Type de mesure ¹⁷	Nombre d'items	Exemple d'item
Audenaert et al. (2016)	Évaluation par le·la supérieur·e hiérarchique	4	La quantité de travail de l'employé·e est plus élevée que la moyenne (c.-à-d. comparé aux collègues)
Bauwens et al. (2021)	Auto-évaluation	8	Les élèves apprennent quelque chose de précieux dans mes cours
Bright (2007)	Auto-évaluation	1	Dernière évaluation de la performance par le·la supérieur·e hiérarchique
Camilleri & Van Der Heijden (2007)	Auto-évaluation	2	Dernière évaluation de la performance par le·la supérieur·e hiérarchique
Caillier (2010)	Auto-évaluation	2	Je suis capable d'atteindre les objectifs professionnels que je me suis fixés
Caillier (2014)	Auto-évaluation	1	Dernière évaluation de la performance par le·la supérieur·e hiérarchique
Naff & Crum (1999)	Auto-évaluation	1	Dernière évaluation de la performance par le·la supérieur·e hiérarchique
Schwarz et al. (2016)	Évaluation par le·la supérieur·e hiérarchique	3	L'employé·e fait son travail très efficacement
Wright et al. (2017)	Évaluation par le·la supérieur·e hiérarchique	5	L'employé·e répond aux exigences formelles de performance du poste

A la lecture de ces recherches, nous pouvons faire un certain nombre de constats. Premièrement, une majorité de ces études se base sur des auto-évaluations de la performance in-role. Parmi celles-ci, relevons qu'il est fréquent de demander aux collaborateurs·trices quel *rating* lui a décerné son·sa supérieur·e hiérarchique lors de sa dernière évaluation (Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007; Caillier, 2014; Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Naff & Crum, 1999). Cette façon de faire met en exergue que la pratique d'évaluation de la performance au travail est bien présente dans les administrations publiques (Emery, 2019; Teclemichael Tessema & Soeters, 2006). Dans certaines de ces études, ce type de mesure de la performance in-role est complété par un second item, qui peut être par exemple le niveau de fonction¹⁸ (Alonso & Lewis, 2001) ou une auto-évaluation de la performance (Camilleri & Van Der Heijden, 2007). Il est à noter que ces études ne sont pas des évaluations multiples – comme par les 360° feedback – telles que proposé par DeNisi & Murphy (2017) puisqu'il est fréquemment demandé aux employé·e·s de communiquer le résultat de leur dernière évaluation de performance. Deuxièmement, nous

« [D]ernière évaluation de la performance par le·la supérieur·e hiérarchique » et cela peut prêter à confusion. Or, dans de tels cas, il faut comprendre que la performance est considérée comme auto-évaluée car il a été demandé directement aux répondant·e·s de rapporter quelle *note* ils·elles ont reçu de la part de leur chef·fe.

¹⁸ Ou « federal grade » en anglais qui est « la complexité et la responsabilité du travail effectué par les employés et qui déterminent en grande partie la rémunération des employés » (Alonso & Lewis, 2001, p. 366). Pour Alonso & Lewis, le niveau de fonction vise à refléter la performance à long terme des employé·e·s.

avons repéré quelques recherches où la performance in-role des collaborateurs·trices est évaluée par leur supérieur·e hiérarchique (Audenaert et al., 2016; Schwarz et al., 2016; Wright et al., 2017).

1.4.2 La performance extra-role des agent·e·s publics·ques

La majorité des études que nous avons consultées montre que la performance extra-role a été principalement mesurée de façon subjective. Nous avons identifié une recherche qui a mesuré de façon objective les comportements prosociaux au travail avec l'aide d'une expérimentation (Resh et al., 2018). Nous avons regroupé dans le Tableau 5 un échantillon d'études qui donne un aperçu de la façon dont a été conceptualisée la notion de performance extra-role.

Tableau 5 Mesure de la performance extra-role des agent·e·s publics·ques

Auteur·e·s	Type de mesure	Nombre d'items	Exemple d'item
Bottomley et al. (2016)	Auto-évaluation	8	OCBO : je fais preuve de fierté lorsque je représente l'organisation en public OCBI : j'aide les autres lorsqu'ils ont été absents
Caillier (2016)	Auto-évaluation	3	Je fais des suggestions pour améliorer l'organisation
Gould-Williams et al. (2015)	Auto-évaluation	5	OCBO : je défends l'organisation quand d'autres salariés la critiquent OCBI : je donne volontairement du temps pour aider les autres qui ont des problèmes liés au travail
Jin et al. (2018)	Auto-évaluation	4	Je prends l'initiative de rechercher et de mener à bien des missions qui vont au-delà de mon travail
Mostafa et al. (2015)	Auto-évaluation	3	Je propose des idées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation
Pandey et al. (2008)	Auto-évaluation	3	OCBI : je fais un effort supplémentaire pour comprendre les problèmes rencontrés par les collègues
Ritz et al. (2014)	Auto-évaluation	5	Je me tiens activement au courant des développements de mon organisation
Shim & Faerman (2017)	Auto-évaluation	3	J'aide les autres qui ont de lourdes charges de travail
van Loon et al. (2017)	Auto-évaluation	2	J'aide les nouveaux collègues même si ce n'est pas ce qu'on attend de moi
Wright et al. (2017)	Évaluation par le·la supérieur·e hiérarchique	5	Partage des informations et des connaissances avec les autres employés de l'unité

Dans ces diverses études, les chercheurs·euses ont construit la performance extra-role en se basant largement sur des items empruntés aux travaux sur les comportements citoyens (OCB). Mise à part la recherche de Wright et al. (2017), les auteur·e·s se sont basés sur des auto-évaluations de la performance extra-role. Parmi ces travaux, nous pouvons faire une distinction entre ceux qui se sont concentrés sur des comportements citoyens orientés vers (i) les individus, (ii) l'organisation, (iii) l'organisation et les individus. Nous relevons également que ces items sont aussi utilisés dans des études réalisées auprès d'entreprises privées

Les études ayant utilisé les comportements citoyens orientés vers les individus comprennent des dimensions telles que l'intérêt porté aux collègues, l'aide fournie aux collègues (p. ex., s'ils ou elles sont surchargé·e·s), la participation à l'intégration des nouveaux·elles collaborateur·trices, etc. Nous avons également repéré quelques articles où l'aide fournie au·à la supérieur·e hiérarchique est incluse dans ce type de comportements citoyens (Pandey et al., 2008; Shim & Faerman, 2017; van Loon et al., 2017).

Les travaux se concentrant sur les comportements citoyens orientés vers l'organisation mettent en exergue des dimensions comme celles des efforts supplémentaires fournis pour le bon fonctionnement de l'organisation, des comportements créatifs et innovants pouvant amener des améliorations organisationnelles, ou encore une attention apportée à la défense de la réputation de l'organisation (Caillier, 2016; Mostafa et al., 2015).

Finalement, les études intégrant dans leur opérationnalisation de la performance extra-role aussi bien les comportements citoyens envers l'organisation qu'envers les individus/collègues mobilisent les notions déjà vues plus haut : aide envers les collègues, intérêt pour l'organisation (notamment en se tenant au courant de ses développements), comportements innovants, etc. (Bottomley et al., 2016; J. S. Gould-Williams et al., 2015; Jin et al., 2018; Ritz et al., 2014). La recherche de Wright et al. (2017) se distingue quelque peu car elle s'intéresse à des comportements citoyens dirigés vers l'équipe (et aussi les collègues). Ainsi, nous retrouvons une dimension telle que des actions n'appartenant pas au cahier des charges mais qui contribuent au succès de l'équipe. Pour terminer, nous relevons également que le partage d'informations et de connaissances est une des dimensions de la performance extra-role mobilisée par Wright et ses collègues.

Au terme de cette partie, nous constatons que tant la performance in-role que la performance extra-role ont été conceptualisées dans les recherches en administration publique de façon similaire à des études conduites auprès d'organisations privées. En outre, les différentes opérationnalisations que nous avons décrites sont susceptibles d'être influencées par les NMT. Nous pensons en particulier à l'atteinte des objectifs, à la quantité et à la qualité du travail en ce qui concerne la performance in-role et à des comportements aidants pour la performance extra-role. Autrement dit, les NMT peuvent être l'un des antécédents de la performance au travail.

CHAPITRE II : Les nouvelles manières de travailler (NMT)

Comme notre thèse vise à évaluer la relation entre les NMT et la performance au travail nous dédions ce chapitre à ces pratiques qui ont émergé au milieu des années nonante dans une compagnie d'assurance aux Pays-Bas (Kingma, 2019). Cette entreprise, conseillée par un consultant, souhaitait se doter de nouveaux immeubles et aussi changer de philosophie en passant d'une approche basée sur le contrôle à une approche basée sur la confiance, que ce soit envers les client·e·s et les collaborateurs·trices. Pour ces derniers·ères, ceci signifiait de pouvoir décider quand et où travailler ainsi que d'avoir une plus grande marge de manœuvre dans le suivi des relations avec les clients. En s'appuyant sur les fortes évolutions des TIC, l'organisation put développer de nouveaux bureaux en mettant à disposition de son personnel des espaces dédiés à des tâches de différentes natures. L'option du télétravail fût également offerte aux salarié·e·s. Sous l'impulsion d'architectes, de développeurs en informatique et de consultants, cette nouvelle forme d'organisation du travail devint une véritable tendance commerciale et un nouveau mode de gestion puisqu'elle se répandit aux Pays-Bas puis en Belgique, que ce soit dans les secteurs bancaire, informatique ou dans l'administration publique (Jemine et al., 2020; Kingma, 2019). L'intérêt du monde universitaire pour les NMT ne se manifesta qu'à partir des années 2010 à l'exception de quelques travaux antérieurs (p. ex., van der Voordt, 2003; Vos & van der Voordt, 2001).

Les NMT sont mises à la disposition des collaborateurs·trices avec comme objectifs d'améliorer leur performance au travail tout en leur fournissant un niveau de bien-être élevé (de Leede, 2017a). Bien que les pratiques composant les NMT ne soient pas récentes (van Meel, 2011), leur nouveauté réside dans leur utilisation conjointe (de Leede, 2017a). Selon Demerouti et al.(2014), les organisations introduisant les NMT suivent une stratégie « *gagnant-gagnant* ». D'une part, elles mettent à la disposition de leur collaborateurs·trices des outils leur permettant une meilleure communication entre eux·elles, une flexibilité élargie des horaires de travail ainsi qu'une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. D'autre part, les organisations comptent sur ces pratiques afin d'obtenir une meilleure performance au travail de leur personnel. A côté des discours organisationnels vantant les bienfaits des NMT, et comme nous allons le montrer dans la suite de cette section, l'efficacité des NMT n'est pas avérée. En

outre, le terme de NMT est lui-même problématique puisqu'il n'a pas de définition consensuelle (de Leede, 2017a). Afin de faire sens du phénomène des NMT, Jemine (2021) propose les angles de compréhension suivants :

- Une *mode managériale*, c'est-à-dire une croyance collective que certaines techniques managériales et façons d'organiser le travail sont les plus adéquates pour les organisations. Les modes managériales sont diffusées par des *trend setters* (p. ex., des consultants, écoles de commerces, etc.), qui soulignent la nécessité de changer le mode de fonctionnement organisationnel. Des organisations *réputées* sont fréquemment les premières à suivre les recommandations de ces *trend setters*. Une fois que les nouvelles pratiques managériales sont adoptées et qu'elles fonctionnent, il y a une tendance au mimétisme parmi les organisations du même secteur ou du même pays (Abrahamson, 1996). Les NMT ont été présentées par leurs promoteurs·trices comme un symbole de modernité organisationnelle et donc comme un moyen de rompre avec des façons de travailler jugées comme dysfonctionnelles et désuètes.
- Un *ensemble de discours* qui cherche à légitimer l'introduction des NMT dans une organisation. Dès lors, divers·es acteurs·trices tel·le·s que des cadres supérieur·e·s, des chef·fe·s de projet ou des représentants de la fonction RH vont présenter les NMT comme quelque chose de désirable pour l'organisation. Au travers de ces discours organisationnels, les NMT se détachent quelque peu de la mode managériale puisqu'elles sont adaptées au contexte de l'entreprise ou de l'organisation. Finalement, les discours légitimant les projets d'adoption des NMT se transforment rapidement en boîtes noires « donnant l'illusion d'exister comme réalités autonomes, d'avoir une stabilité et de se répandre par elles-mêmes en vertu d'une sorte d'énergie interne » (Quéré, 1989, p. 97).
- Un *changement organisationnel* sur le long terme où une multitude d'acteurs·trices avec des objectifs et des intérêts divergents prennent part à des projets d'implémentation des NMT. Dès lors, la forme qu'elles vont prendre sont le fruit d'interactions et de compromis entre ces acteurs·trices.
- Un *espace de travail* qui est le résultat tangible – et la traduction – de discours, de décisions stratégiques et de négociations entre différent·e·s acteur·trices. Les changements matériels et spatiaux des NMT prennent souvent la forme d'espaces de travail basés sur l'activité (ETBA) où aucun·e collaborateur·trice n'a de place attribuée et où les différents espaces sont dédiés à des tâches distinctes. Ces lieux se caractérisent notamment

par la flexibilité, par une quasi absence de signes hiérarchiques et par la présence de travailleurs·euses nomades.

- Un *ensemble de pratiques* qui est visible et qui fait agir les cadres et les employé·e·s de diverses manières. Les recherches utilisant cette conceptualisation des NMT perçoivent ces dernières comme des pratiques visibles dont les effets se mesurent, par exemple, à l'aune de l'engagement ou de la performance au travail.

Dans le cadre de notre thèse, nous allons principalement nous concentrer sur les NMT en tant qu'un ensemble (ou bouquet) de pratiques de GRH visant à favoriser la performance au travail. Néanmoins, nous souhaitons développer un certain nombre de points présentés ci-dessus. Pour cette raison, dans les prochaines lignes, nous commençons par introduire les NMT comme étant une philosophie managériale. Ensuite, nous expliquons notre choix de considérer les NMT comme des pratiques de GRH et mettons en lumière les facettes qui les composent. Puis, nous nous intéressons aux façons dont ont été opérationnalisées les NMT. Finalement, nous nous penchons sur les changements organisationnels induits par l'introduction des NMT.

2.1 Les NMT comme une philosophie managériale

Selon leurs promoteurs, les NMT sont un moyen de rompre avec un modèle de fonctionnement traditionnel des organisations, jugé par des dirigeant·e·s, comme trop rigide et donc peu réactif face aux changements socio-économiques. Dans ce contexte, les chercheurs·euses notent que des discours humanistes centrés sur le développement d'entreprises plus démocratiques justifient l'introduction des NMT. En particulier, les dirigeant·e·s font l'éloge de valeurs telles que l'autonomie, la confiance, le respect mutuel et l'implication du personnel dans les décisions. L'organisation se présente donc comme étant transparente et attentive aux besoins ainsi qu'au bien-être de ses employé·e·s (Taskin et al., 2017). Or, les pratiques observées dans les organisations tendent à nuancer ces discours. Tout d'abord, la mise en œuvre des NMT est principalement motivée par des raisons économiques (augmentation de la productivité et réduction des coûts, notamment relatifs aux espaces de bureau). Ainsi, les demandes spécifiques, provenant du personnel, pour une amélioration de la conciliation des différents domaines de la vie et de leur bien-être restent modestement prises en considération. Quant aux préoccupations environnementales, elles ne semblent pas être une priorité lors d'un passage aux NMT (Ajzen et al., 2015).

Ensuite, de nombreuses organisations ont introduit les NMT de façon plutôt descendante (top-down) en impliquant de façon limitée leur personnel, faisant fi au passage des valeurs comme la transparence et la confiance (Jemine et al., 2020; Taskin et al., 2017). La mise en œuvre des NMT est, la plupart du temps, l'aboutissement de projets complexes intégrant une multitude d'acteurs·trices (haute direction, directeur·trice des ressources humaines, chef·fe·s de projets, architectes, etc.). Chacune de ces parties prenantes tente d'influencer les autres en avançant ses intérêts et ses objectifs particuliers. Autrement dit, les formes que prendront les NMT sont un condensé des rapports de forces entre ces différent·e·s acteurs·trices. Pour cette raison, l'implémentation des pratiques NMT est le point final d'un « processus de légitimation et devient finalement un arrangement accepté de la vie de l'organisation » (Jemine et al., 2019, p. 273).

Enfin, certaines recherches ont mis en évidence que la mise à disposition des pratiques NMT, comme le télétravail, ont plutôt intensifié le travail avec comme conséquence de brouiller davantage les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle et d'accroître le niveau de stress des employé·e·s (É. Vayre, 2019). D'autre part, l'entrée des NMT dans les organisations a coïncidé avec un niveau accru de surveillance et de contrôle. Dans ce dernier cas, la technologie joue un rôle essentiel puisque certaines organisations ont mis en place des logiciels monitorant les activités des salarié·e·s afin de s'assurer qu'ils et elles sont bien occupé·e·s à réaliser des tâches professionnelles (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021; Taskin & Raone, 2014). C'est en gardant ces contradictions à l'esprit que nous orientons la suite de notre propos sur les NMT en tant que pratiques de GRH.

2.2 Les NMT comme des pratiques de GRH

Nous considérons que les NMT font partie des pratiques de GRH car elles participent à la gestion du personnel, notamment dans le but de générer des « résultats RH » en termes d'attitudes (p. ex., satisfaction) et de comportements au travail (p. ex., performances in-role et extra-role) (Emery & Gonin, 2016). Nous nous arrêtons un court instant sur les pratiques de GRH.

Selon le modèle AMO¹⁹ (Appelbaum et al., 2000), les pratiques de GRH ont pour objectif d'accroître les compétences (*Abilities*) et la motivation (*Motivation*) des salarié·e·s tout en leur offrant les opportunités (*Opportunities*) de réaliser leur travail dans des conditions optimales, ce qui est favorable à la performance au travail (Blom et al., 2020). Parmi les pratiques les plus courantes agissant sur les compétences, citons la mise en place d'un recrutement professionnel ou de programmes de formation et de développement du personnel (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). La motivation peut être accrue par des programmes de mobilité ou de promotion au sein de l'organisation (Subramony, 2009). Le pan de l'opportunité est favorisé par l'autonomie dans l'exécution du travail laissée au personnel (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Au final, la mise en place de pratiques de GRH a pour objectif de favoriser la performance organisationnelle (J. Gould-Williams, 2003; Le Louarn, 2009; Le Louarn & Wils, 2001). Afin d'atteindre ce résultat ultime, certain·e·s chercheur·euses relèvent que les pratiques de GRH regroupées en bouquet exercent des effets plus forts que des pratiques individuelles (Combs et al., 2006). L'idée sous-jacente est que l'effet de chaque pratique de GRH soutient et accentue l'effet des autres pratiques (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Pour obtenir un effet bénéfique, les pratiques de GRH doivent donc être regroupées de façon cohérente, c'est-à-dire qu'elles soient positivement corrélées entre elles (Subramony, 2009).

Ces résultats sont également recherchés par le recours aux NMT. Tout d'abord, ces pratiques sont appelées à agir sur la motivation des employé·e·s en favorisant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et la santé au travail (p. ex., des gens qui sont plus reposés) (Van Steenbergen et al., 2018). De cette façon, les salarié·e·s ont davantage de latitude dans l'organisation de ces deux domaines de la vie. Ensuite, les NMT offrent des opportunités de participation aux employé·e·s en facilitant l'autonomie et la prise de décision décentralisée, la participation directe (empouvoirement), le travail d'équipe et la collaboration, ainsi que la communication et le partage d'information (Blom et al., 2020).

Selon les promoteurs des NMT, leur nouveauté réside dans leur usage simultané, cohérent et complémentaire. Autrement dit, les NMT sont à considérer comme un ensemble (ou bouquet) de pratiques (de Leede, 2017a). Cela fait écho à la littérature scientifique sur la GRH qui montre

¹⁹ Se basant sur les préceptes de la théorie de l'échange social (Blom et al., 2020), ce modèle très utilisé dans les pays anglo-saxons – dont l'acronyme signifie « ability-motivation-opportunity » – met en exergue que les employé·e·s vont exécuter leur travail de la meilleure des manières s'ils en ont l'aptitude, la motivation et les opportunités pour le faire.

que les effets d'une pratique individuelle dépendent des autres pratiques de GRH présentes dans le système (Gerhart, 2007). Si ces pratiques sont cohérentes entre elles, nous parlons d'*alignement horizontal*. Une méta-analyse de Combs et collègues (2006) montre que les bouquets de pratiques de GRH sont plus fortement corrélés à la performance organisationnelle que les pratiques prises individuellement. À l'inverse, Gerhart (2007) relève que l'effet du bouquet n'est pas si évidente que cela et que des problèmes méthodologiques subsistent. Nous reviendrons sur l'argument du bouquet dans la partie empirique de notre thèse. Avant cela, nous souhaitons présenter individuellement les pratiques appartenant aux NMT.

2.2.1 Les pratiques de GRH composant les NMT

En suivant Gerards et collègues (Andrulli & Gerards, 2022; Gerards et al., 2018, 2021), nous distinguons trois pratiques principales des NMT, à savoir la flexibilité du lieu de travail (télétravail, espaces de travail basés sur l'activité), la flexibilité du temps de travail (horaires flexibles) et l'accès à la connaissance organisationnelle. Dans les prochaines lignes, nous décrivons les aspects centraux de ces pratiques en commençant par l'accès à la connaissance organisationnelle qui occupe un rôle central dans la mise à disposition (et à l'usage) des NMT.

L'accès à la connaissance organisationnelle

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont un élément fondamental dans la mise à disposition et l'usage des NMT. Tout d'abord, ces technologies offrent le soutien matériel et infrastructurel nécessaire au travail indépendant du lieu, du temps et de l'organisation. En effet, les TIC fournissent aux employé·e·s des ressources comme les PC portables, les tablettes, la connexion internet, le Wifi, le Bluetooth, la vidéoconférence, le partage digital des documents, les canaux de communication comme le courrier électronique ou les messageries instantanées (chats), etc. Ensuite, par l'infrastructure technologique déployée, les TIC mettent à disposition des salarié·e·s, la connaissance organisationnelle nécessaire à la réalisation des tâches (performance in-role) et à la collaboration (performance extra-role).

La connaissance organisationnelle est un concept polysémique (Ferrary & Pesqueux, 2011), qui consiste en un ensemble de connaissances et de savoirs créé collectivement au sein d'une organisation et partagé entre les différents membres de ladite organisation (Dudézert, 2013). Nonaka

(1994) distingue deux dimensions de la connaissance organisationnelle. La première, dite *explicite*, consiste en un ensemble de règles, de procédures de travail, de manuels de l'utilisateur, de bases de données ou encore de systèmes d'information de gestion des connaissances qui vise à orienter les employé·e·s dans la réalisation de leurs tâches professionnelles (S. Kim & Lee, 2006; Tsoukas & Vladimirou, 2001). La deuxième dimension, appelée *connaissance tacite*, se réfère aux connaissances, compétences et expériences détenues par chaque personne. Ce type de connaissance organisationnelle se transmet entre les collègues au travers d'interactions sociales, parfois fortuites (p. ex., autour d'une machine à café) (Taskin & Bridoux, 2010). Ces interactions entre collègues, responsables hiérarchiques et subordonné·e·s sont des ressources pour effectuer le travail quotidien, pour résoudre des problèmes ainsi que pour partager des savoirs et collaborer.

Des recherches insistent sur l'importance de compter sur une infrastructure technologique performante (p. ex., qualité et vitesse de la connexion internet), des applications simples à utiliser et une formation adéquate des employé·e·s aux outils informatiques (Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; Smollan et al., 2023). En particulier, des outils technologiques faciles à utiliser améliorent la circulation et l'échange de connaissances (S. Kim & Lee, 2006). En conséquence, le fait de bénéficier d'un accès adéquat à la connaissance organisationnelle favorise le recours aux NMT et a pour avantages de :

- *Rendre la communication de meilleure qualité.* Par l'entremise de divers outils, comme les messageries instantanées ou certaines fonctionnalités des vidéoconférences (p. ex., le partage d'écran), les salarié·e·s bénéficient de diverses options pour échanger avec leurs collègues et s'assurer que les informations transmises sont compréhensibles (Fuchs & Reichel, 2023).
- *Aider à résoudre des problèmes.* Les TIC offrent divers outils – par exemple, la vidéo, le partage instantané de documents ou encore la participation simultanée de plusieurs personnes – conduisant à la résolution des problèmes à distance (Fuchs & Reichel, 2023).
- *D'améliorer la gestion du temps.* L'accès à la connaissance organisationnelle en tout temps et en tout lieu offre la possibilité aux employé·e·s de mieux planifier leurs interactions sociales avec les autres membres de l'organisation. De cette manière, ils·elles peuvent s'octroyer des plages plus importantes de concentration sur le travail en courant un moins grand risque d'interruption (ten Brummelhuis et al., 2012).

Parmi les inconvénients liés à l'accès à distance à la connaissance organisationnelle, nous pouvons relever les éléments suivants :

- *Les interactions spontanées et informelles ne sont pas remplacées par les TIC.* Le contact en face-à-face (notamment de façon spontanée et informelle) reste un moyen de communication facilitant la collaboration et l'échange d'informations entre les collègues auxquelles les TIC ne peuvent pas totalement se substituer (T. D. Golden et al., 2008). Plus généralement, et indépendamment des moyens technologiques à disposition, des utilisateurs·trices soulignent le manque de contact social avec les autres membres de l'organisation lors du recours aux NMT (Smollan et al., 2023)
- *Une probabilité accrue de conflits au sein des équipes.* Le manque d'interactions informelles en face-à-face peut générer des malentendus et résulter en une augmentation de la conflictualité dans les équipes de travail (Fuchs & Reichel, 2023).
- *Une fatigue liée à la multiplication des vidéoconférences (Zoom fatigue).* Ce type d'interface se révèle très demandant en termes cognitifs. Par exemple, les individus doivent faire preuve de davantage de concentration, notamment en ayant le regard fixé sur la caméra de leurs écrans et en utilisant ainsi que très rarement leur vision périphérique (Smollan et al., 2023).

La flexibilité du lieu de travail : le télétravail

De par son utilisation, le télétravail permet de travailler de façon indépendante du temps et du lieu, y compris l'espace physique de l'organisation. Le télétravail peut être défini comme « une modalité de travail alternative dans laquelle les employés effectuent ailleurs des tâches qui sont normalement effectuées dans un lieu de travail principal ou central, pendant au moins une partie de leur horaire de travail, en utilisant des outils électroniques pour interagir avec d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation²⁰ » (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1525). Il s'agit d'une pratique qui s'est largement répandue sur les différents continents (T. D. Golden & Gajendran, 2019) et des législations encadrent même la pratique du télétravail dans certaines régions, que ce soit aux Etats-Unis ou au niveau de l'Union Européenne (van der Lippe & Lipényi, 2020). Les premières tentatives de diffuser le télétravail remonte aux années 1970. A cette époque, une compagnie d'assurance californienne avait songé à offrir la possibilité à ses

²⁰ Traduction libre de : « an alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere that are normally done in a primary or central workplace, for at least some portion of their work schedule, using electronic media to interact with others inside and outside the organization ».

collaborateurs·trices de travailler de façon mobile en pouvant choisir librement son lieu de travail, à savoir soit le domicile soit un « bureau satellite » afin d'éviter les trajets jusqu'au quartier général de l'organisation (van Meel, 2011). Finalement, le projet ne s'était pas concrétisé. Le télétravail peut s'effectuer depuis le domicile, depuis un bureau satellite, depuis les locaux d'un·e client·e, dans les transports et établissements publics ou encore en combinant ces différentes options (Taskin & Bridoux, 2010).

Comme l'ont montré les recherches, la pratique du télétravail offre un certain nombre d'avantages, par exemple :

- *Un sentiment de contrôle de son temps de travail.* Les télétravailleurs·euses ont une plus grande liberté de choix quant à leur lieu et à leurs horaires de travail (Maruyama et al., 2009; Montreuil & Lippel, 2003).
- *Une autonomie dans le travail.* Les télétravailleurs·euses bénéficient de davantage de liberté quant au lieu et au moment d'effectuer leur travail. De plus, ils ont une plus grande latitude dans la façon d'effectuer leurs tâches, notamment en étant moins soumis (en théorie) à un contrôle managérial (Gajendran & Harrison, 2007; Sardeshmukh et al., 2012). En règle générale, seuls des objectifs sont fixés (p. ex., traiter un certain nombre de dossiers).
- *Une suppression des déplacements.* En pouvant choisir librement leur lieu de travail, les télétravailleurs·euses évitent en grande partie les déplacements entre leur domicile et les locaux de leur employeur. Ainsi, ils peuvent organiser de façon simplifiée leur emploi du temps et de ce fait diminuer leur niveau de stress (ten Brummelhuis et al., 2012)
- *Une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée.* Les bénéfices temporels du télétravail permettent une gestion facilitée des différents domaines de la vie et donc une organisation plus souple des diverses activités (Duxbury & Halinski, 2014; E. Vayre & Pignault, 2014). Ce qui améliore l'équilibre « vie professionnelle-vie personnelle » (Work-life balance)
- *Une amélioration de la performance.* Le télétravail est un moyen de réduire les interruptions de l'activité professionnelle ainsi que les distractions pouvant se produire dans les bureaux de l'employeur. Dès lors, les télétravailleurs·euses peuvent davantage se concentrer et ainsi réaliser un travail de plus grande qualité (Baruch, 2000; T. D. Golden & Gajendran, 2019).

A contrario, des recherches ont souligné des inconvénients liés à la pratique du télétravail :

- *Une intensification du travail.* Le télétravail réduisant les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, certains télétravailleurs·euses tendent à accroître leur temps de travail tout en s'octroyant moins de pauses et d'interruptions (Maruyama et al., 2009; Taskin & Devos, 2005).
- *Un surtravail.* Une intensification extrême du travail peut conduire les télétravailleurs·euses à travailler sans aucune limite. Cela peut avoir pour conséquences un manque de repos et la génération d'un stress professionnel, voire d'un épuisement professionnel (Montreuil & Lippel, 2003).
- *Un éloignement des collègues.* Les télétravailleurs·euses ne se trouvant pas au même endroit que leurs collègues, cela peut générer des problèmes de coordination du travail, surtout si les individus effectuent des tâches interdépendantes. Une telle situation peut diminuer la performance au travail des individus et des équipes, et augmenter le niveau de stress (Mele et al., 2021; Registre et al., 2022).
- *Un isolement professionnel.* Le télétravail peut entraîner une diminution des interactions formelles et informelles entre les collaborateurs·trices, leurs collègues, leur hiérarchie et leur organisation dans son ensemble. L'isolement professionnel affecte négativement tant la performance au travail que la santé mentale (Allen et al., 2015; T. D. Golden et al., 2008).
- *Une moindre identification à l'organisation.* De par leur relatif éloignement des collègues, les télétravailleurs·euses sont moins en contact avec les valeurs et les normes de leur employeur, ce qui peut résulter en un moindre sentiment d'appartenance et une diminution de l'identification à l'organisation (Sardeshmukh et al., 2012; Taskin & Bri-doux, 2010). L'engagement organisationnel peut s'en trouver affecté.

La flexibilité du lieu de travail : les espaces de travail basés sur l'activité

Les espaces de travail basés sur l'activité (ETBA) sont « [des] bureau[x] où les travailleurs n'ont pas de place attitrée mais sont censés passer d'un espace de travail à l'autre, conçus pour des activités spécifiques, telles que la collaboration, la concentration et des discussions confidentielles²¹ » (Haapakangas et al., 2019, p. 115). L'origine des ETBA remonte aux années 1970, période durant laquelle la société IBM avait introduit la notion de « bureaux non-territoriaux » consistant en un découpage des bureaux des différents groupes de travailleurs·euses et

²¹ Traduction libre de : « an office where workers do not have dedicated desks but are supposed to switch between workspaces designed for specific activities, such as collaboration, concentration and speech privacy ».

où personne n'avait de poste de travail attribué. L'objectif visé par IBM était de créer une émulation collective propice à des idées innovantes par l'entremise de contacts variés entre les membres de l'organisation (van Meel, 2011). D'un point de vue architectural, les ETBA consistent principalement en de grands espaces de travail ouverts (*open space*) où les employé·e·s n'ont pas de places fixes attribuées. Ces grands espaces sont fréquemment accompagnés de salles de conférences, de salles de discussion pouvant accueillir des groupes restreints, de salles privatives pour des discussions confidentielles, de zones de repos/convivialité, et de casiers pour le rangement des affaires personnelles des collaborateurs·trices (Haapakangas et al., 2019; van der Voordt, 2003). Les employé·e·s peuvent graviter librement entre ces différents espaces (Lai et al., 2020), parfois en pouvant/devant les réserver.

Parmi les avantages du recours aux ETBA, nous relevons par exemple :

- *La liberté de choisir son espace de travail.* En fonction de la tâche à exécuter, les collaborateurs·trices sont libres de déterminer quel type d'espace est le plus adéquat. (Arundell et al., 2018).
- *Les interactions entre les membres de l'organisation.* Par leur aménagement ouvert, les ETBA favorisent les contacts et les interactions, non seulement entre les collègues d'une même équipe mais aussi avec ceux d'autres entités. (Arundell et al., 2018; Gorgievski et al., 2010).
- *L'échange d'information et le partage des connaissances.* L'augmentation des interactions favorisée par les ETBA débouche sur une plus grande circulation de l'information et des connaissances entre les salarié·e·s (Lai et al., 2020).

En revanche, certains inconvénients ont été relevés, comme :

- *Les dérangements et le manque de concentration.* La présence d'un nombre important de travailleurs·euses dans un même espace peut générer du bruit et des interruptions fréquentes (Arundell et al., 2018; Lai et al., 2020).
- *Le manque d'intimité.* L'occupation d'un poste de travail – qui n'est pas nominale attribué – dans un ETBA peut générer un sentiment d'être observé par une multitude de collègues (De Been & Beijer, 2014). En outre, la non-attribution d'un poste fixe peut provoquer une baisse du sentiment d'identification à l'organisation (Barth & Blazejewski, 2021).

- *Pas de place attribuée.* La non-attribution d'une place de travail fixe peut générer des pertes de temps et du stress. Cela se produit lorsqu'un·e employé·e cherche un poste de libre ou lorsqu'il ou elle doit trouver ses collègues directes (Haapakangas et al., 2019).

La flexibilité du temps de travail : les horaires flexibles de travail

Les horaires flexibles de travail (HFT) sont « un choix continu de la part des employeurs, des employés, ou des deux, concernant la quantité (chronométrie) et la distribution temporelle (chronologie) des heures de travail²² » (Kattenbach et al., 2010, p. 280). Les HFT se déclinent en plusieurs variantes, parmi lesquelles figurent la liberté laissée aux employé·e·s de définir (a) les heures de début et de fin de leur journée de travail, (b) leurs horaires de pause, (c) le nombre de jours travaillés sur la semaine (ou *semaine compressée*), ou encore (d) le nombre d'heures travaillées par semaine (de Menezes & Kelliher, 2011; Nijp et al., 2012). Selon Kossek & Michel (2011), les HFT déploient des effets bénéfiques, pour l'efficacité d'une organisation, surtout lorsque leur implémentation est réalisée dans le but de satisfaire aussi bien les intérêts de l'employeur que ceux des employé·e·s. A l'heure actuelle, les HFT prennent diverses formes et n'affectent pas uniformément l'ensemble des travailleurs·euses (Spreitzer et al., 2017). Pour cette raison, nous allons présenter succinctement certains aspects des HFT.

Historiquement, l'introduction des HFT a été motivée principalement par des besoins en flexibilité de l'employeur pour des raisons économiques (L. Golden, 2012). Aux Etats-Unis, l'entreprise Kellogg a été la première à mettre en œuvre des HFT, en recourant à des variations d'horaires afin de flexibiliser sa main d'œuvre et ainsi de faire face aux turbulences économiques lors de diverses crises (notamment dans les années 1930) (Kossek & Michel, 2011). En Europe, les recherches font remonter la première mise en œuvre des HFT au milieu des années 1960. A cette période, une entreprise allemande, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), décide de *désynchroniser* la présence des travailleurs·euses sur son site de production pour des raisons essentiellement infrastructurelles. En effet, l'entreprise est située dans une région relativement mal desservie en terme de routes et de transports. En conséquence, les allées et venues du personnel généraient de gros embouteillages et résultaient en des retards au travail ainsi qu'un niveau de stress et de frustrations élevés parmi les employé·e·s. Afin de résoudre ce problème, l'organisation avait mis en place un système de *double plage horaire*. La *plage fixe* (entre 8h et

²² Traduction libre de : « a continuous choice on behalf of employers, employees, or both, regarding the amount (chronometry) and temporal distribution (chronology) of working hours ».

16h) rendait la présence obligatoire au travail. Deux *plages variables* (de 7h à 8h et de 16h à 18h) étaient laissées à discrétion des salarié·e·s durant lesquelles ils·elles ont la liberté de travailler ou de s'adonner à des activités extra-professionnelles (Thoemmes, 2013). Dès les années 1970, des changements sociétaux, intervenant dans divers pays, vont contribuer à une progression des HFT dans les organisations. Parmi ces changements, citons les demandes de la force de travail pour davantage de flexibilité, cela étant notamment dû au retour en force des femmes sur le marché du travail et de la plus grande implication des hommes dans les activités liées à la prise en charge et à l'éducation des enfants (Spreitzer et al., 2017).

Comme nous le relevions en ouverture de cette sous-section, les HFT actuelles prennent diverses formes. Toutefois, ces variantes partagent quelques dénominateurs communs. En premier lieu, les employé·e·s sont généralement tenus de réaliser un nombre d'heures préfixé (p. ex., 40 heures par semaine) qui va varier selon le contexte, qu'il s'agisse de l'organisation, du secteur et/ou du pays (Baltes et al., 1999). En deuxième lieu, des plages horaires fixes, durant lesquelles les salarié·e·s doivent travailler, sont fréquemment instaurées par les employeurs (de Menezes & Kelliher, 2011).

Les HFT apportent certains avantages comme :

- *Une autonomie accrue dans la gestion des heures de travail*, ce qui offre aux salarié·e·s la possibilité de mieux planifier leurs tâches et ainsi de gérer les fluctuations de leur charge de travail. Par exemple, ils et elles ne sont plus astreint·e·s à rester au travail lors de périodes où la charge de travail est moindre (Baltes et al., 1999).
- *Une amélioration de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle*. Les employé·e·s bénéficient d'une plus grande latitude dans l'organisation des différents domaines de leur vie (profession, temps libre, rendez-vous médicaux, relations sociales et familiales, etc.) (J. Kim, 2020; Kossek & Michel, 2011; Nijp et al., 2012).
- *Une meilleure gestion de la fatigue et des moments de récupération*. Les travailleur·euses peuvent varier leurs horaires de travail, le nombre d'heures effectuées ou encore la durée de leurs pauses en fonction de leur degré de fatigue ou de leur besoin de récupérer (Nijp et al., 2012; Spreitzer et al., 2017).

Des inconvénients se manifestent également comme :

- *Une porosité entre la vie privée et la vie professionnelle*. Les individus peuvent courir le risque d'intégrer fortement les différents domaines de la vie, ce qui peut résulter en

une disparition des frontières entre ces divers pans et accroître le niveau de stress et la fatigue (Kossek & Michel, 2011).

- *Un manque de repos.* Certaines pratiques, comme la semaine de travail compressée ou les horaires d'équipe, peuvent amener une fatigue supplémentaire due à l'intensité du travail et à l'irrégularité des temps de repos. (Fiksenbaum, 2014; Vega & Gilbert, 1997).
- *Une désynchronisation des temps de travail entre les collègues.* La diminution des heures en présence des collègues et des supérieur·e·s peut résulter en une baisse de l'apprentissage organisationnel et en des difficultés de coopération (Kauffeld et al., 2004).

Maintenant que nous avons précisé quelles sont les pratiques composant les NMT, nous nous penchons, dans la section suivante, sur la façon dont ces éléments individuels ont été articulés afin de mesurer quantitativement les NMT.

2.3 L'opérationnalisation des NMT

2.3.1 Echelles mesurant les NMT

La recherche académique sur les NMT étant relativement récente, il n'existe pas, pour le moment, une échelle de mesure ayant été testée et validée au travers de nombreuses études. Nous avons identifié quatre échelles que nous présentons succinctement dans les lignes suivantes.

Echelle de Nijp et al. (2016)

Nijp et al. (2016) définissent les NMT comme le « travail indépendant du temps et du lieu, souvent associé à une utilisation intensive des TIC et à une gestion basée sur les performances²³ » (2016, p. 604). Ils ont opérationnalisé les NMT comme étant composées de deux dimensions. La première, qui est résumée dans le Tableau 6, se concentre sur le contrôle du temps de travail et vise à déterminer si une organisation laisse une certaine marge de manœuvre aux employé·e·s dans le choix des horaires de travail. En particulier, les mesures de cette dimension cherchent à savoir si les collaborateurs·trices peuvent choisir librement : l'heure de début et de fin de leur journée de travail ; à quel(s) moment(s) elles ou ils prennent une pause, et la durée de celle-ci ; leurs périodes de vacances ; déterminer les jours de la semaine durant

²³ Traduction libre de : « Time and place-independent work, often combined with extensive use of ICT and performance based management ».

lesquels ils·elles travailleront ; la façon dont ils vont allouer leurs heures de travail durant la semaine. En outre, Nijp et ses collègues s'enquière(n)t aussi de savoir si le personnel utilise réellement ces pratiques et s'il en est satisfait, deux éléments essentiels lorsque l'on s'intéresse aux effets réellement produits par les NMT. D'un point de vue statistique, les variables de la « Possibilité de travailler indépendamment du temps » et de la « Possibilité de travailler indépendamment du lieu » sont valides et fiables, c'est-à-dire que les indicateurs les composant reflètent avec précision les deux dimensions.

Tableau 6 Conceptualisation des NMT selon Nijp et al. (2016) – Contrôle du temps de travail

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Possibilité de travailler indépendamment du temps	Déterminer librement son horaire de travail	Déterminer librement l'heure de début et l'heure de fin de sa journée de travail
		Déterminer librement quand prendre une pause durant sa journée de travail
		Déterminer librement quand prendre un congé ou des vacances
		Déterminer librement les jours de la semaine dédiés au travail
		Déterminer librement la distribution des heures de travail sur la semaine
		Contrôler soi-même ses heures de travail
		Travailler quand on veut
Utilisation de la possibilité de travailler indépendamment du temps		
Satisfaction quant à la possibilité de travailler indépendamment du temps		

La deuxième dimension, dont les caractéristiques sont affichées dans le Tableau 7, se focalise sur le contrôle du lieu de travail, en cherchant à savoir si les salarié·e·s ont une marge de manœuvre quant au choix de leur lieu de travail. Les mesures s'intéressent donc au télétravail dans un sens large, puisqu'il peut être pratiqué soit depuis le domicile soit depuis d'autres endroits, notamment dans un ETBA (Nijp et al., 2016). Comme pour la dimension liée au temps de travail, les chercheurs·euses s'intéressent également à l'utilisation effective des pratiques de *flexibilité spatiale* ainsi qu'à la satisfaction des utilisateurs·trices.

Tableau 7 Conceptualisation des NMT selon Nijp et al. (2016) - Contrôle du lieu de travail

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Possibilité de travailler indépendamment du lieu	Déterminer librement son lieu de travail	Degré de latitude dans le choix du lieu de travail
		Degré de latitude dans le choix de travailler depuis le domicile

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Utilisation de la possibilité de travailler indépendamment du lieu		
Satisfaction quant à la possibilité de travailler indépendamment du lieu		

Echelle de De Leede et al. (2017)

De Leede et ses collègues se réfèrent explicitement aux pratiques composant les NMT, dont le télétravail, les ETBA et les HFT. En outre, ils prennent en considération l'usage des TIC, central au bon fonctionnement des pratiques NMT (de Leede & Heuver, 2017; de Leede & Nijland, 2017). Dès lors, les NMT sont opérationnalisées en quatre dimensions, telles que résumées dans le Tableau 8. La dimension du télétravail est mesurée à l'aune de son intensité, c'est-à-dire le nombre d'heures de travail par semaine effectuées depuis un autre lieu que le bureau. Les ETBA sont rattachés à deux indicateurs qui mesurent la disponibilité de telles pratiques au sein de l'organisation et la proportion d'heures de travail où les options offertes par les ETBA sont utilisées. Les indicateurs mesurant les HFT visent à connaître la marge de manœuvre offerte aux employé·e·s quant à la répartition des heures et des jours de travail sur la semaine. Finalement, l'usage des TIC est évalué par sept items autour des thèmes de la disponibilité et de l'utilisation des ressources technologiques de l'organisation depuis le domicile (ou un autre lieu) ; de l'utilisation de l'informatique en nuage²⁴ ; de l'utilisation de la conférence vidéo ; et du recours aux moyens technologiques durant des déplacements. Statistiquement parlant, les dimensions mobilisées par de Leede et collègues se révèlent un tant soit peu problématiques. Tout d'abord, les deux items utilisés pour mesurer le télétravail sont agrégés, sans que les auteur·e·s ne précisent si une analyse factorielle a été effectuée. Ensuite, les deux items de la dimension des ETBA se révèlent ne pas être des indicateurs valides et fiables, c'est-à-dire qu'ils ne mesurent pas précisément le concept. Pour cette raison, les analyses sont réalisées uniquement sur l'item « Disponibilité des ETBA dans les locaux de l'organisation ». Puis, aucune information de validité et de fiabilité n'est communiquée quant à la dimension des HFT. Ensuite, la dimension des TIC est statistiquement valide et fiable avec un alpha de Cronbach égal à 0.70. Finalement, de Leede et son équipe regroupent l'ensemble des dimensions au sein d'une mesure globale des NMT avec un alpha supérieur à 0.70, ce qui plaide en faveur de l'argument du bouquet de pratiques NMT.

²⁴ L'informatique en nuage, ou *cloud computing*, permet le stockage des données d'une organisation sur des serveurs externes. Les membres de l'organisation peuvent accéder à ces données au travers (i) d'une connexion internet et (ii) depuis divers objets connectés tels qu'un ordinateur portable, une tablette ou encore un smartphone (Futura, 2023).

Tableau 8 Conceptualisation des NMT selon de Leede et al. (2017)

Dimensions	Indicateurs
Télétravail	Proportion d'heures de la semaine de travail effectuée depuis le domicile
	Proportion d'heures de la semaine de travail effectuée depuis un autre lieu (ni le bureau ni le domicile)
ETBA	Disponibilité d'ETBA dans les locaux de l'organisation
	Proportion d'heures où les ETBA sont utilisés
HFT	Degré de liberté dans la répartition des heures sur la semaine
	Degré de liberté dans le choix des jours travaillés par semaine
TIC	Disponibilité des ressources technologiques à domicile pour effectuer le travail
	Utilisation des systèmes numériques de l'organisation depuis le domicile
	Utilisation des systèmes numériques de l'organisation depuis un autre lieu (ni le bureau ni le domicile)
	Fréquence d'utilisation de l' <i>informatique en nuage</i> de l'organisation
	Fréquence d'utilisation de la conférence vidéo
	Proportion d'heures hebdomadaires dédiées à des tâches liées au travail pendant les déplacements

Echelle de Van Steenbergen et al. (2018)

Van Steenbergen et ses collègues ont construit une échelle des NMT qui rend compte de l'utilisation de quatre dimensions des NMT (Tableau 9). La flexibilité en temps et en lieu travail intègre en son sein différentes modalités du télétravail (depuis le domicile, depuis divers endroits appartenant à l'organisation, et finalement depuis tout autre endroit) et la disponibilité de la flexibilité horaire. La dimension des TIC rend possible le recours à la flexibilité en temps et en lieu de travail. La troisième dimension, c'est-à-dire la collaboration à distance, est étroitement liée au TIC puisque celles-ci permettent aux collaborateurs·trices de communiquer et de collaborer avec leurs collègues qui, potentiellement, sont éparpillé·e·s dans différents endroits. Finalement, la dimension des ETBA rendent compte, d'une part, de la mise à disposition d'espaces de travail dédiés à des tâches spécifiques et, d'autre part, de la non-attribution d'un poste de travail fixe. Les chercheurs·euses regroupent l'ensemble des items au sein d'un bouquet (alpha de Cronbach supérieur à 0.70).

Tableau 9 Conceptualisation des NMT selon Van Steenberghe et al. (2018)

Dimensions	Indicateurs
Flexibilité en temps et en lieu de travail	Liberté dans le choix du lieu de travail (bureau, domicile, ou ailleurs)
	Liberté dans le choix de l'horaire de travail
TIC	Utilisation des TIC (p. ex., téléphone intelligent, PC portable) pour bénéficier d'une flexibilité en lieu et horaire de travail
Collaboration à distance	Travail à distance avec les collègues et les partenaires
ETBA	Bureaux offrant des espaces dédiés aux tâches spécifiques (p. ex., espaces pour la concentration, la communication, les réunions)
	Pas de bureau personnel attribué

Echelle de Gerards et al. (2018, 2020a)

Gerards et ses collègues (2018) ont développé une échelle mesurant les NMT, qui a pu être testée au travers de deux recherches (Gerards et al., 2018, 2021). Le Tableau 10 répertorie les cinq dimensions empiriquement déterminées et les indicateurs sous-jacents. La première dimension est celle du travail indépendant du temps et du lieu qui met en lumière la possibilité de déterminer son propre horaire de travail et de recourir au télétravail, que ce soit depuis le domicile ou depuis un autre lieu (train, café, bureaux d'un client, etc.). Ensuite, la gestion du travail axée sur les résultats rend compte de la marge de manœuvre laissée aux employé·e·s dans l'exécution de leur travail. Cette dimension est considérée comme essentielle par Gerards et ses collègues car les NMT tendent à éloigner physiquement les salarié·e·s de leur hiérarchie. Dès lors, il s'agit d'un changement de relations avec un passage du contrôle de l'exécution du travail à la confiance. Seuls les résultats du travail sont évalués. La troisième dimension mise en avant par le groupe de chercheurs·euses est l'accès à la connaissance organisationnelle. Cette dernière représente un facteur essentiel à la réalisation du travail et englobe deux sous-dimensions. La première est l'accès aux collègues, qu'il s'agisse de ceux et celles de la même équipe ou d'un autre groupe, et aux responsables hiérarchiques. La deuxième est la possibilité d'accéder en tout temps à l'information, permettant l'exécution du travail, au travers d'outils digitaux tels que les ordinateurs, les tablettes ou les smartphones. La quatrième dimension des NMT concerne la flexibilité dans les relations de travail, c'est-à-dire la possibilité d'adapter son temps de travail selon les moments du parcours de vie (p. ex., parentalité) et les ambitions professionnelles. Finalement, la dernière dimension s'intéresse à la liberté d'accès aux espaces de travail. En particulier, les indicateurs cherchent à savoir si l'aménagement des bureaux facilite l'accès

aux collègues et aux supérieur·e·s hiérarchiques. D'un point de vue statistique, l'ensemble des mesures utilisées par Gerards et collègues se révèlent valides et fiables. En outre, le regroupement des différentes dimensions débouche sur la création d'une variable NMT (alpha de Cronbach supérieur à 0.70).

Tableau 10 Conceptualisation des NMT selon Gerards et al. (2018, 2021)

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Travailler indépendamment du temps et du lieu		Déterminer librement son horaire de travail
		Déterminer librement son lieu de travail
		Possibilité de travailler depuis son domicile
Gestion du travail axée sur les résultats		Déterminer librement la façon dont le travail est fait
		Liberté laissée par le·la responsable hiérarchique dans la conduite du travail
		Evaluation par le·la responsable hiérarchique de la qualité du travail fourni
Accès à la connaissance organisationnelle	Accès aux collègues	Atteindre rapidement les collègues de son équipe
		Atteindre rapidement les responsables hiérarchiques
		Atteindre rapidement les collègues ne faisant pas partie de son équipe
	Accès à l'information	Accès aux informations nécessaires à son travail sur ordinateur, téléphone intelligent et/ou tablette
Accès aux informations nécessaires à son travail partout et à tout moment		
Flexibilité dans les relations de travail		Adaptabilité du schéma de travail aux phases de la vie et aux ambitions
		Possibilité de varier le nombre d'heures de travail effectuées
Liberté d'accès aux espaces de travail		Aménagement des bureaux permettant un accès facile aux collègues
		Aménagement des bureaux permettant un accès facile aux responsables hiérarchiques

Encadré 1 Récapitulatif des quatre échelles mesurant les NMT

- Les quatre opérationnalisations font référence au télétravail, aux HFT et aux ETBA comme des dimensions à part entière des NMT.
- Chacun des groupes de chercheurs·euses a recouru à des opérationnalisations variées, ce qui dénote le manque de consensus quant à la mesure des NMT. La mesure développée par de Leede et équipe affiche des problèmes de validité et de fiabilité.
- Deux groupes de chercheurs·euses (de Leede & Nijland, 2017; Van Steenberg et al., 2018) ont tenu à mettre en évidence le rôle central occupé par les TIC en leur attribuant une dimension. Il est à souligner que d'autres universitaires (Taskin & Bridoux, 2010) considèrent que les TIC sont une forme de *super structure* rendant possible l'existence de pratiques telles que les NMT. Par conséquent, les TIC sont intégrées implicitement dans les pratiques telles que le télétravail.
- Gerards et collègues font figurer indirectement les TIC dans leur opérationnalisation des NMT au travers de la dimension de l'accès à la connaissance organisationnelle, c'est-à-dire l'accès aux collègues et à l'information.
- Gerards et collègues intègrent deux dimensions non mentionnées dans les autres travaux : la gestion basée sur les résultats et la flexibilité dans les relations de travail. La première est à mettre en lien avec l'autonomie accrue que sont censées apporter les NMT. Du point de vue managérial, cela est censé coïncider avec moins de contrôle et davantage de confiance conférée aux salarié·e·s. Dès lors, cela implique que la performance des employé·e·s est jugée à l'aune de l'atteinte d'objectifs préfixés. La dimension de la flexibilité dans les relations de travail vise à laisser aux employé·e·s une plus grande liberté afin que leur vie professionnelle facilite leur situation privée actuelle (par exemple, maternité ou paternité récente, formation en cours d'emploi, etc.). On entre ici dans une dimension supplémentaire des NMT, qui sort quelque peu du cadre lié à la réalisation-même du travail.
- Ces opérationnalisations sont réalisées à l'aune de la *disponibilité des NMT* et de l'*usage réel des NMT*. Les travaux de Nijp et al. et de de Leede et al. intègrent ces deux facettes. Van Steenberg et collègues couvrent uniquement l'usage réel des pratiques de NMT. Finalement, les recherches de Gerards et al. ne comprennent que l'aspect de la disponibilité des pratiques. Nous pensons que cette distinction entre disponibilité des pratiques vs. usage réel des pratiques est pertinente. Des études ont montré que la mise à disposition de pratiques telles que les NMT ne signifie pas toujours qu'elles sont réellement utilisées (Bal & De Lange, 2015; Lott & Abendroth, 2020). Comme nous le montrons plus loin dans notre document, plusieurs facteurs, notamment organisationnels, peuvent expliquer un tel décalage.

2.4 Les changements organisationnels induits par l'introduction des NMT

En guise de conclusion de ce chapitre, nous tenons à rappeler que les NMT constituent une innovation organisationnelle puisqu'elles consistent en « une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise [et de] l'organisation du lieu de travail » (OECD, 2005, p. 54, cité par Boukamel & Emery, 2018, p. 27). En effet, comme nous le mentionnions plus haut, les NMT sont un mode d'organisation du travail marqué par une plus grande flexibilité quant au lieu de l'exécution des tâches et à l'horaire de travail (Van Steenberghe et al., 2018). Autrement dit, ces pratiques rompent avec une organisation traditionnelle du travail où le personnel se retrouve dans un lieu dédié à une activité professionnelle, durant des horaires précis (Osborne & Brown, 2005). Selon la littérature existante, la mise en œuvre des NMT est donc susceptible d'appeler un certain nombre de changements quant au fonctionnement de l'organisation. Nous en relevons notamment trois :

- *Vers une gestion basée sur les objectifs.* Les employé·e·s se trouvant éparpillé·e·s en différents endroits et ayant des horaires de travail asynchrones, les cadres et autres dirigeant·e·s ont moins la possibilité d'effectuer un contrôle des heures de travail de leurs subordonné·e·s. Par conséquent, il est probable que la gestion du personnel s'oriente davantage sur l'atteinte d'objectifs, ce qui implique aussi un plus grand niveau de confiance envers les collaborateurs·trices (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021).
- *Vers un leadership transformationnel.* Les NMT sont censées offrir un degré accru d'autonomie aux employé·e·s dans la réalisation de leur travail, ce qui suppose également une évolution dans le style de leadership (de Leede & Heuver, 2017). Il est donc attendu que celui-ci devienne plutôt transformationnel (Gerards et al., 2018), c'est-à-dire que le·la responsable soit davantage soutenant·e afin d'inspirer et de motiver ses subordonné·e·s à atteindre leurs objectifs (Antonakis et al., 2010).
- *Vers un changement de la culture organisationnelle.* Des travaux ont montré l'importance de la prise en compte de la culture organisationnelle lors de l'introduction de pratiques de GRH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2000; Pichault & Nizet, 2000). En conséquence, il paraît plausible que les NMT et la culture organisationnelle soient dans une relation d'influence réciproque (Jemine, Fauconneau-Dufresne, et al., 2021). Nous abordons cette question culturelle dans notre troisième chapitre.

CHAPITRE III : Culture organisationnelle et valeurs individuelles

La performance au travail et les NMT s'inscrivent dans des organisations singulières ayant chacune leur stratégie, leurs structures et une culture organisationnelle bien particulière. Cette dernière, en particulier sa dimension des valeurs, est l'élément central de ce troisième chapitre. Nous allons donc décrire les principaux contours du concept de culture organisationnelle. En outre, nous mettons également en lumière la place que prennent les valeurs individuelles dans une organisation en nous concentrant sur leur degré de congruence au contexte organisationnel.

Nous organisons ce chapitre de la façon suivante. Tout d'abord, nous présentons succinctement les origines de la culture organisationnelle et notamment ses liens avec l'anthropologie. Ensuite, nous rendons compte de la façon dont les chercheurs·euses ont défini et opérationnalisé la culture organisationnelle. Puis, nous discutons du phénomène culturel dans l'administration publique. Aussi, nous nous intéressons à la relation entre la culture organisationnelle et les NMT. Ensuite, nous nous penchons sur les valeurs individuelles en montrant comment elles s'acquièrent et se transmettent entre les individus. Nous terminons ce chapitre en rendant compte de la dialectique entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

3.1 La culture organisationnelle

3.1.1 Origines théoriques de la culture organisationnelle

Héritage anthropologique

La recherche sur la culture organisationnelle a émergé entre la fin des années 1970 et le début des années 1980, en se basant principalement sur des perspectives et des concepts empruntés à l'anthropologie (N. Hsieh et al., 2018), science de l'être humain et des diversités culturelles et sociales (Kilani, 2012). Dans les prochaines lignes, nous souhaitons rendre compte des origines anthropologiques du concept de culture et de mettre en évidence ses principaux enseignements. Pour ce faire, nous nous basons principalement sur les travaux d'anthropologues des 19^e et 20^e siècle. Par conséquent, nous laissons de côté les recherches *plus actuelles* sur la culture, qui

s'interrogent notamment sur la diversité culturelle à l'aune du phénomène de globalisation²⁵. C'est à partir des années 1950 que la culture commence à être considérée comme une spécialité des anthropologues (Kuper, 1999) bien que des chercheurs comme Tylor, Boas ou encore Malinowski se soient penchés sur la question culturelle entre la fin du 19^e et les premières décennies du 20^e siècle (Géraud et al., 2013). Pour Tylor (1871), la culture est un « ensemble complexe qui englobe les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, et tout autre capacité et habitude acquise par l'Homme en tant que membre d'une société » (Géraud et al., 2013, p. 95). Pour Lévi-Strauss (1958), il s'agit d'un « ensemble de représentations et de pratiques agencées en ordre symbolique qui organise et donne sens au monde dans une configuration singulière, propre à un groupe social et une époque déterminée » (Géraud et al., 2013, p. 100). La culture est un phénomène universel puisqu'il est présent dans tout groupe humain avec, toutefois des différences intergroupes, ce qui signifie que chaque groupe a sa propre culture, qui est un produit de son histoire (Eriksen, 2010; Kilani, 2012). La culture agit comme une identité collective, qui reste le plus souvent inconsciente chez les membres du groupe (Géraud et al., 2013; Kuper, 1999).

Diverses traditions anthropologiques ont réfléchi sur la culture. Citons-en deux. Pour les anthropologues de la tradition britannique, la culture est un ensemble cohérent d'institutions (règles, coutumes, famille, etc.) qui ont comme fonction de satisfaire de besoins biologiques particuliers (Kilani, 2012). Pour Malinowski (1970), les différents éléments composant la culture (p. ex., objets, techniques, savoir, valeurs, etc.) aident les humains à affronter les problèmes pouvant se présenter à eux. L'anthropologue distingue quatre dimensions au sein d'une culture et qui encadrent toutes les activités humaines. L'*éducation* vise à enseigner les aptitudes, les savoirs ou encore les principes moraux régissant un groupe. L'*économie* regroupe les différentes activités se déroulant au sein d'un groupe. Le *droit* représente les coutumes et les lois réglant les relations entre les membres d'un groupement. Finalement, la dimension *politique* représente l'autorité devant appliquer les règles. Ces différentes dimensions contribuent à la stabilité du système social dans son ensemble.

Pour les anthropologues faisant partie de la tradition américaine, chaque groupe humain développe une culture autonome et qui est le facteur principal de la structuration de l'existence hu-

²⁵ Les lecteurs·trices s'intéressant à cette thématique peuvent consulter par exemple les ouvrages de Abélès (2012), Eriksen (2010) ou encore Kilani (2012).

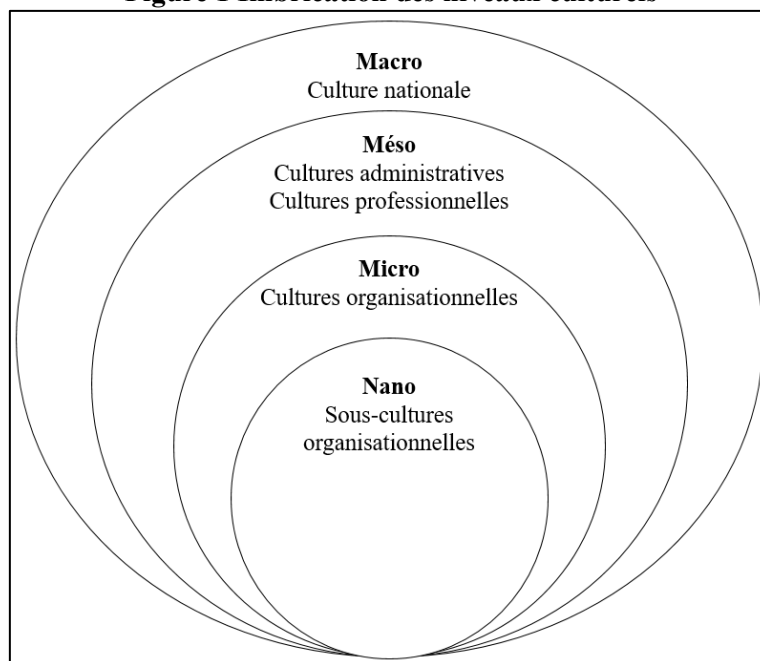
maine. Selon ces anthropologues, les membres d'un groupe vont développer des traits de caractère spécifiques (appelés aussi personnalité de base), par exemple, une personnalité orientée vers la compétition et le prestige. Autrement dit, une culture donnée est l'image de types particuliers de personnalité. Boas, l'une des figures de proue de cette tradition américaine appelée école culturaliste, relevait que la culture est acquise par les membres d'un groupe. Pour l'anthropologue, il n'y a pas de différence biologique entre les humains mais uniquement des différences culturelles (Kilani, 2012). Pour Geertz (1973), la culture est un système symbolique, composé de la langue, de l'art, des rituels, des mythes, qui non seulement entoure mais est fondamental pour la survie des êtres humains au même titre que des facteurs biologiques ou psychologiques. Ainsi, la culture influence la façon dont les individus pensent, définissent leur monde, expriment leurs sentiments et se comportent.

De ces différentes approches, nous relevons que la culture n'est pas déterminée biologiquement mais elle se transmet, elle s'acquiert (Kuper, 1999), ce qui fit écrire à Malinowski (1970) que l'apprentissage est au centre de toute culture. Ensuite, la culture est une forme de conditionnement social qui va influencer, au travers de symboles ou de règles, le comportement des humains. Si, initialement, le terme de culture s'appliquait plutôt à des sociétés (et en particulier à des groupes ethniques), il a commencé à être utilisé pour décrire diverses sortes de groupes humains comme les entreprises ou les professions (Hofstede, 2001). Ces différents niveaux de culture sont approfondis dans les prochains paragraphes.

Les niveaux culturels

Au sein d'un pays, Bouckaert (2007) distingue quatre niveaux (ou couches) culturels : macro, méso, micro et nano. Ces différents niveaux s'emboîtent les uns dans les autres (Figure 1) et sont interconnectés.

Figure 1 Imbrication des niveaux culturels



Source : adapté de Bouckaert (2007)

Le niveau *macro* représente la couche principale, celle par qui la société est créée. Ce niveau influence les échelons culturels inférieurs. Les travaux de Hofstede (1980) mettent en lumière cet échelon supérieur par l'intermédiaire du concept de culture nationale qui est, notons-le, principalement un outil théorique offrant une perspective sur les variations culturelles entre les pays. Dès lors, il ne vise pas à rendre compte de toutes les nuances d'une culture nationale donnée (Koci, 2007). Sur la base de recherches menées dans les domaines de l'économie, de la sociologie et de la psychologie sociale et en effectuant un important travail empirique, Hofstede a développé une échelle de mesure se composant de cinq dimensions, où chacune d'elles est représentée par un continuum :

- La *distance au pouvoir (Power Distance)* reflète à quel point les individus les moins puissants d'une société considèrent comme acceptable une répartition inégale du pouvoir. Un haut degré de distance au pouvoir implique une acceptation de certaines inégalités, comme les écarts salariaux ou encore des différences marquées de statut social entre les individus. Dans ce cas de figure, le pouvoir est centralisé et la hiérarchisation au sein de la société est forte (comme cela peut être le cas en Belgique ou en France) (Hofstede, 2001). Lorsque la distance au pouvoir est faible (en Autriche, en Finlande ou en Suisse), la société est plus égalitaire et se caractérise par une plus forte décentralisation du pouvoir ainsi que des différences de statut, notamment matérielles, moins marquées (Bouckaert, 2007; Hofstede, 2001).

- La dichotomie *individualisme/collectivisme* informe sur le degré de cohésion sociale unissant les individus d'une société donnée. Si l'individualisme prime (comme par exemple dans les pays anglo-saxons), les gens ont des liens plus ténus avec la collectivité et la responsabilité de leur parcours de vie pèse essentiellement sur eux. A l'inverse, les sociétés collectivistes (pays latino-américains) intègrent plus fortement les personnes à des groupes sociaux et il existe une plus grande solidarité entre les membres d'une communauté (Hofstede, 2001).
- Le continuum *masculinité/féminité* fait référence aux rôles genrés existant dans les sociétés où les relations avec autrui et l'empathie sont plutôt rattachées à des stéréotypes féminins, alors que des objectifs tels que la réussite (et le prestige qui en découle) sont associés aux hommes. Dès lors, des pays dits masculins (Autriche, Japon ou encore la Suisse) sont orientés vers la performance et la résolution des conflits tend à se réaliser par l'imposition rigide d'un point de vue favorisant certaines parties prenantes (Bouckaert, 2007; Hofstede, 2001). Les sociétés dites féminines (principalement les pays scandinaves) accordent une haute importance à la solidarité et à une résolution des conflits basée sur des discussions constructives débouchant sur des solutions mutuellement acceptables (Bouckaert, 2007).
- L'*évitement de l'incertitude (Uncertainty Avoidance)* exprime le degré à partir duquel les membres d'une société se sentent menacés dans leur existence même (Minkov & Hofstede, 2011). Afin de réduire les incertitudes, des moyens juridique, techniques et religieux sont fréquemment mobilisés (Hofstede, 2001). Les pays (comme l'Allemagne ou la Suisse) se caractérisant par un haut degré d'évitement de l'incertitude se distinguent par une faible propension à prendre des risques et tendent à se reposer sur un appareil juridique relativement développé. Les nations, telles que la Suède et l'Irlande, ayant un faible niveau d'évitement de l'incertitude apportent des solutions créatives et innovantes aux problèmes (Bouckaert, 2007; Hofstede, 2001).
- La dichotomie *orientation à long terme/orientation à court terme* rend compte de la façon dont une société envisage la temporalité. Les pays avec une orientation à long terme (p. ex. Chine, Japon) accordent une importance particulière à la persévérance et envisagent le changement comme un processus lent. Les pays ayant une orientation à court terme (comme le Canada ou le Royaume-Uni) sont davantage intéressés à obtenir des changements rapides et directement perceptibles (Bouckaert, 2007).

Le niveau *meso* englobe la culture professionnelle et la culture administrative. La première est composée des savoirs, des compétences, des normes et des valeurs propres à une profession donnée (Anderfuhren-Biget et al., 2014; Champy, 2016; Evetts, 2009; Giaucque et al., 2014). Dès lors, les professionnels appartenant à un même corps de métier (p. ex., menuisier·ère, infirmier·ère, avocat·e) vont tendre à adopter des façons de penser et de se comporter similaire et cela indépendamment de leur secteur d'emploi (Andersen, 2009). L'appartenance à un groupe professionnel participe à la construction d'une identité collective et, par conséquent, d'une solidarité entre les membres (Evetts, 2009). Ce dernier élément peut conférer un poids plus ou moins important face à une organisation dans laquelle se retrouve des membres d'une profession (Champy, 2016; Evetts, 2009). Par exemple, des groupes professionnels cohésifs peuvent résister à des tentatives managériales de changer le fonctionnement d'une administration publique (Koci, 2007). Aussi, différents groupes professionnels peuvent se retrouver au sein d'une même entreprise ou administration, créant un mélange de valeurs. Cela est notamment frappant dans les administrations publiques où se côtoient plusieurs professions (comptables, médecins, juges, enseignant·e·s, etc.) (Torfing et al., 2020), où les unes (p. ex., assistant·e·s sociaux·ales) valorisent davantage la compassion et l'engagement envers l'intérêt général, et les autres (p. ex., les juristes) tendent à être moins orientées vers l'empathie (Anderfuhren-Biget et al., 2014). Les professionnel·le·s, au sens large, ont d'ailleurs joué un rôle dans le développement des administrations publiques, car elles nécessitaient de pouvoir compter sur les compétences de spécialistes, dans des domaines variés, afin d'offrir des prestations de qualité à la population. Dans cet ordre d'idée, les médecins ont tenu un rôle particulier dans la structuration et le fonctionnement des hôpitaux publics car, évidemment, ils détenaient les connaissances et l'expérience quant aux besoins en matière de prise charge hospitalière (Champy, 2016).

La culture administrative est aussi une des composantes du niveau méso. Elle peut être définie comme « un ensemble de valeurs, d'attitudes et de croyances communes auxquelles les fonctionnaires adhèrent et qu'ils sont censés respecter²⁶ » (Koci, 2007, p. 256). Dans les démocraties occidentales, les valeurs centrales des administrations publiques font fréquemment référence à la neutralité, à l'objectivité, au professionnalisme ou encore à la transparence. Quant aux croyances et aux attitudes, nous retrouvons des éléments tels que l'Etat de droit, l'équité ou la propriété privée (Henderson, 2004).

²⁶ Traduction libre de : « a set of commonly held values, attitudes, and beliefs to which public servants subscribe and are expected to follow ».

Le niveau *micro*, qui va nous occuper dans le cadre de la présente thèse, est constitué par les cultures organisationnelles. Il s'agit d'un niveau qui prend place, bien entendu, dans le contexte plus large de la culture nationale mais qui est fortement influencé par la culture administrative (en particulier pour les organisations publiques) et par les cultures professionnelles s'insérant dans les organisations. Cooke & Rousseau (1988) présentent la plupart des organisations comme ayant une culture dominante à laquelle s'ajoute différentes sous-cultures, qui sont fréquemment le fruit de cultures professionnelles (Torfing et al., 2020). Souvent, ces sous-cultures – correspondant au niveau *nano* de l'imbrication des cultures – sont en phase avec la culture de l'organisation mais diffèrent sur certaines valeurs (Cooke & Rousseau, 1988).

Avant de nous focaliser sur la culture organisationnelle (et sa dimension des valeurs), nous tenons à rappeler les éléments essentiels, selon nous, de cette introduction théorique à la culture :

- Tout groupe, que ce soit au niveau national ou local, au niveau d'une profession ou d'une organisation, développe une culture. Cette dernière marque les individus (notamment au niveau psychologique) et oriente leurs actions.
- La culture se transmet entre les membres d'un groupe, qu'il s'agisse d'une famille, d'une communauté ou d'une entreprise.
- Différents niveaux culturels coexistent dans une société. Le niveau macro influence les échelons culturels qui lui sont subordonnés. Cependant, les couches ne sont pas imperméables et des influences se produisent entre elles.

Origine du concept de culture organisationnelle

Les premiers travaux sur la culture organisationnelle sont l'œuvre de Pettigrew, de Deal & Kennedy et de Peters & Waterman (Hsieh et al., 2018). Ces écrits sont basés sur des approches qualitatives – entretiens et analyses documentaires (p. ex., des archives, des procédures internes, etc.) – qui rendent possible un accès aux dimensions les plus profondes de la culture organisationnelle et qui agissent sur les individus de façon principalement inconsciente (D. Denison, 1996). Notons encore que ces premières recherches empiriques sont motivées, notamment, par le souci de mieux comprendre la culture de management japonaise, car les entreprises de ce pays parvenaient à être plus performantes que leurs concurrentes aux Etats-Unis (W. Ouchi, 1981). Les prochains paragraphes sont dédiés à quelques recherches pionnières dans le domaine

de la culture organisationnelle, à savoir celles de Pettigrew (1979), de Deal & Kennedy (1982) et de Schein (1987).

Dans un article conceptuel sur la culture organisationnelle, Pettigrew (1979) mobilise les résultats d'une recherche qualitative – conduite auprès d'un internat britannique privé – afin de montrer que des concepts anthropologiques et sociologiques sont particulièrement adéquats pour rendre compte du processus de changement organisationnel. Dans cette contribution, Pettigrew se concentre principalement sur la création de l'organisation qui coïncide aussi avec le développement de sa culture, ce qui lui permet de mettre en lumière les sous-concepts qui sont rattachés à celui plus général de culture organisationnelle et qui représentent des manifestations de celle-ci. Pettigrew envisage la culture organisationnelle comme un système de significations permettant aux gens de s'orienter dans la réalisation de leurs tâches. Les manifestations de la culture organisationnelle sont :

- Les *symboles* qui sont des « des objets, des actes, des relations ou des formations linguistiques qui représentent de manière ambiguë une multiplicité de significations, suscitent des émotions et poussent les humains à l'action²⁷ » (Pettigrew, 1979, p. 574). Les symboles permettent à un groupe de se forger une identité interne et aussi face à l'extérieur. Parmi les symboles d'une organisation, notons le vocabulaire spécifique à ses activités et ses tâches, l'architecture des bâtiments de l'organisation, les croyances entourant la distribution et l'usage du pouvoir, etc.
- Le *langage* est un « système de signes vocaux²⁸ » (Pettigrew, 1979, p. 575). Il a de multiples fonctions au sein d'une organisation, parmi lesquelles celles d'exprimer des valeurs communes, de faire référence à des expériences passées, de légitimer la distribution du pouvoir et de faire agir les individus. En ce sens, le langage est un outil important dans la relation entre un·e chef·fe et ses subordonné·e·s puisqu'il peut faciliter l'action.
- Les *croyances* sont des vérités/postulats non contestables (par les personnes concernées) sur le monde et la manière de l'interpréter ainsi que sur les actions désirables ou indésirables (Rokeach, 1973).
- L'*idéologie* est « un ensemble de croyances sur le monde social et son fonctionnement, contenant des affirmations sur le bien-fondé de certains arrangements sociaux et sur les

²⁷ Traduction libre de : « objects, acts, relationships, or linguistic formations that stand ambiguously for a multiplicity of meanings, evoke emotions, and impel men to action ».

²⁸ Traduction libre de : « system of vocal signs ».

actions à entreprendre à la lumière de ces affirmations²⁹ » (Pettigrew, 1979, p. 575). Les idéologies ont le potentiel de transformer une attitude (c'est-à-dire un état d'esprit vis-à-vis d'un objet, d'un individu, d'un groupe, etc.) en action. Notons ici la proximité de l'idéologie avec les valeurs, qui sont des croyances guidant l'action des humains (Rokeach, 1973).

- Le *rituel* est « l'utilisation symbolique des mouvements corporels et des gestes dans une situation sociale pour exprimer et articuler le sens³⁰ » (Pettigrew, 1979, p. 576). Les rituels véhiculent des messages sur les valeurs, les activités ou encore les objectifs d'une organisation. En outre, les rituels servent à donner du sens aux relations sociales en mettant en exergue ce qui est désirable ou ne l'est pas ; ce qui est à la marge ou ne l'est pas.
- Les *mythes* « contiennent un récit d'événements souvent sacrés qui explorent sous une forme dramatique les questions d'origine et de transformation³¹ » (Pettigrew, 1979, p. 576). Ils servent à expliquer et à légitimer des pratiques sociales, à renforcer la solidarité et la stabilité d'une organisation ou, a contrario, à servir des intérêts divergents dans des luttes pour le pouvoir. Les mythes peuvent être constitués d'histoires sur les succès marquants ou sur les échecs cuisants d'une organisation. Ils peuvent aussi vanter les qualités exceptionnelles détenues par un individu.

Selon Pettigrew, au sein d'une organisation, c'est au travers des éléments décrits ci-dessus de manière succincte que les individus font sens de leur vécu, qu'ils comprennent l'émergence de normes ou encore de l'évolution des systèmes de leadership. De plus, ces mécanismes offrent la possibilité de voir comment la culture organisationnelle évolue.

Par l'entremise de données qualitatives provenant de quatre-vingt entreprises états-uniennes, Deal & Kennedy (1982) soulignent qu'une culture organisationnelle forte³² permet aux employé·e·s de savoir comment se comporter en tout temps et, par conséquent, d'être plus productifs. Ainsi, cette *force culturelle* tend à stimuler un fort investissement dans le travail, à laisser

²⁹ Traduction libre de : « a set of beliefs about the social world and how it operates, containing statements about the rightness of certain social arrangements and what action would be undertaken in the light of those statements ».

³⁰ Traduction libre de : « the symbolic use of bodily movement and gesture in a social situation to express and articulate meaning ».

³¹ Traduction libre de : « contain a narrative of events often with a sacred quality which explores in dramatic form issues of origin and transformation ».

³² Par culture forte, les auteurs entendent une culture clairement affirmée d'une part, et largement partagée d'autre part.

une marge de manœuvre au personnel quant à la prise de décision et à être capable de distinguer ce qui compte vraiment pour atteindre les objectifs organisationnels. Pour Deal & Kennedy, les valeurs – c'est-à-dire la philosophie de l'entreprise, qui est concomitante à son environnement externe et largement partagée par les employé·e·s – sont la pierre angulaire de la culture d'entreprise car elles guident les individus, en particulier les cadres. Ceux-ci vont alors être aptes à prendre les meilleures décisions possibles et à être motivés à fournir une prestation de qualité. Ces valeurs organisationnelles sont véhiculées par divers canaux :

- Premièrement, des *héros* et des *héroïnes*, de par leurs comportements, vont personifier ce qui est valorisé dans l'entreprise. Ces héros et héroïnes sont des cadres, des directeurs·trices, des « employé·e·s remarquables », etc.
- Deuxièmement, à l'intérieur de l'organisation, des rituels et des cérémonies (p. ex., des réunions de la direction spécifiant quelles sont les méthodes pour gérer, des repas célébrant des promotions ou alors des départs à la retraite, des séminaires de vendeurs, etc.) sont organisés afin d'institutionnaliser les valeurs considérées comme fondamentales.
- Troisièmement, des employé·e·s vont contribuer à la construction de réseaux culturels au sein de l'organisation, en « contant » des histoires et autres anecdotes, par exemple, sur les succès de l'organisation, et donc en disséminant et faisant vivre la culture de leur organisation.

Finalement, Deal & Kennedy concluent que les entreprises analysées peuvent être regroupées dans quatre idéaux-types culturels :

- « *Tough-guy macho culture* » comprend principalement des personnes individualistes et est une culture convenant à des industries, comme le capital-risque ou le divertissement, où des valeurs comme la flexibilité et l'innovation sont dominantes.
- « *Work hard/play hard culture* » est un contexte dans lequel le succès est fonction de la persévérance et du travail d'équipe. Ce type de culture est retrouvé principalement dans l'industrie manufacturière ou parmi des équipes de vente où, en certaines occasions, les choses doivent être faites rapidement.
- « *Bet-your-company culture* » se retrouve plutôt dans des secteurs – comme la banque d'investissement ou le forage pétrolier – où les décisions prises concernent souvent le long-terme.
- « *Process culture* » est un type culturel bureaucratique correspondant à des organisations accordant une importance particulière à des résultats prévisibles. Nous retrouvons

dans cette catégorie les banques et les compagnies d'assurance, et aussi les administrations publiques classiques.

Nous terminons notre tour d'horizon des travaux pionniers de la culture organisationnelle avec le modèle de Schein (1987), qui a pris place dans un contexte où la compétitivité des entreprises japonaises, face aux firmes états-uniennes, était grandement attribuée à leurs cultures organisationnelles. A cette période, divers travaux se sont donc proposés d'éclairer ce concept de culture organisationnelle (p. ex., Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982). Toutefois, les différents livres et articles produits ne sont pas suffisamment concentrés sur le contenu de la culture organisationnelle. Afin de combler ce vide, Schein a développé un modèle qui distingue trois niveaux de culture, interagissant de façon circulaire :

- *Premier niveau – artefacts.* Il s'agit du niveau culturel qui est le plus visible à l'observateur externe. Néanmoins, les membres de l'organisation ne sont pas toujours conscients des artefacts les entourant. Ce niveau englobe l'environnement physique de travail, le langage écrit et oral ou encore la technologie caractérisant l'organisation.
- *Deuxième niveau – valeurs.* Ce niveau est constitué de croyances sur *ce qui doit être*. Les valeurs influencent directement les comportements. Schein considère que ce niveau est celui dont les membres de l'organisation sont le plus conscients.
- *Troisième niveau – hypothèses fondamentales.* Les hypothèses fondamentales sont des valeurs qui ont prouvé leur rôle dans la résolution de problèmes inhérents à l'organisation. Ce niveau culturel est invisible et inconscient. Cependant, les hypothèses fondamentales (par analogie aux croyances mentionnées plus haut) influencent fortement les comportements individuels. Au sein de l'organisation, les hypothèses fondamentales constituent les seules façons de penser et de percevoir. Les hypothèses fondamentales sont par conséquent non négociables (en interne). Elles peuvent être détectées au travers de l'observation des artefacts mais cela reste un exercice très difficile. Des entretiens approfondis avec des membres de l'organisation peuvent éventuellement faire remonter à la surface les hypothèses fondamentales.

Schein souligne que les hypothèses fondamentales sont composées de plusieurs dimensions interconnectées, qui sont des questionnements philosophiques, et qui façonnent les visions du monde que se font les membres de l'organisation :

- *Les relations de l'humanité avec la nature.* Points de vue des membres de l'organisation face à la nature : doit-on la dominer ? Doit-on lui être soumis ? Faut-il vivre en harmonie avec elle ?
- *La nature de la réalité et de la vérité.* Qu'est-ce qui est un fait ? Qu'est-ce qui est vrai ? qu'est-ce qui est faux ? Conceptualisation du temps et de l'espace. Y compris de la réalité sociale (nous et eux). L'aménagement des bureaux est un révélateur de valeurs profondément ancrées dans l'organisation.
- *La nature de la nature humaine.* Que signifie être humain ? Eléments intrinsèques ? Perfectibilité de l'humain ? Chaque organisation bâtit ses systèmes de contrôle et d'incitations sur des suppositions quant à la nature humaine (les gens ont autant des besoins sociaux, comme faire partie d'un groupe, qu'économiques, par exemple, recevoir un salaire).
- *La nature de l'activité humaine.* Selon les trois premières hypothèses de base, que doit faire l'être humain ? Être actif ? Être passif ? Jouer ? Travailler ? Se développer personnellement ? Aussi, quelles sont les priorités entre le travail, la famille, le développement de soi ? Quelle est la hiérarchie entre ces différents domaines ? Où s'imbriquent-ils ?
- *La nature des relations humaines.* Coopération ? Compétition ? Amour ? Quelle distribution du pouvoir ? Relations au sein du groupe et environnement interne créé. Les hypothèses au niveau organisationnel reflètent les hypothèses de la culture plus large (p. ex., nationale)

Les travaux que nous venons de présenter succinctement relèvent la complexité du concept de culture organisationnelle. Nous nous apercevons du caractère multiforme que prend la culture dans les organisations. Celle-ci diffère selon les organisations et est marquée durablement de l'empreinte des fondateurs·trices. Nous notons que certaines similarités émergent de ces études. En particulier, elles nous indiquent que la culture organisationnelle se manifeste de différentes manières au travers de croyances, de valeurs, de normes, de symboles, de discours. Pour terminer, notons encore le caractère performatif de la culture organisationnelle puisqu'elle indique aux membres d'une organisations quels comportements sont valorisés et donc attendus.

3.1.2 Définition et opérationnalisation de la culture organisationnelle

Définition de la culture organisationnelle

Comme nous le relevions dans le paragraphe précédent, la culture organisationnelle est un concept complexe et multiforme et, par conséquent, il n'existe pas de consensus quant à sa définition et à son opérationnalisation (Jung et al., 2009; Rouleau, 2011). De plus, il existe différentes approches méthodologiques pour étudier la culture organisationnelle (Rouleau, 2011). Dans les deux prochaines parties, nous allons nous pencher sur certaines définitions et conceptualisations de la culture organisationnelle. Dans un premier temps, nous avons répertorié dans le Tableau 11 plusieurs définitions de la culture organisationnelle. Avant de discuter de ces définitions, nous tenons à préciser que le critère d'inclusion dans le tableau est arbitraire. En effet, au fur et à mesure de nos lectures sur la thématique de la culture organisationnelle, nous avons été confrontés à plusieurs définitions de ce concept. Finalement, nous n'en avons retenu que cinq qui sont, selon nous, révélatrices des différentes caractéristiques dépeintes de la culture organisationnelle.

Tableau 11 Définitions de la culture organisationnelle

Auteur·e·s	Définition
Smircich (1983, p. 344-346)	« Social or normative glue that holds the organization together. It expresses the values or social ideal and the beliefs that organization members come to share. Culture [...] fulfils several important function. First, it conveys a sense of identity for organization members. Second, it facilitates the generation of commitment to something larger than the self. Third, culture enhances social system stability. And fourth, culture serves as a sense-making device that can guide and shape behaviour »
Schein (1987, p. 9)	« A pattern of basic assumptions –invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration- that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems »
O'Reilly & Chatman (1996, p. 160)	« A system of shared values (that define what is important) and norms that define appropriate attitudes and behaviour for organizational members »
Wang et al. (2012, p. 177)	« A set of beliefs and values shared by members of the same organization that influences their behaviors »
Baird & Harrison (2017, p. 311)	« A system of shared norms and behaviours that are learned by the members of the organization and shape their way of doing »

Smircich (1983) met clairement en exergue que la culture organisationnelle assure la cohésion de l'ensemble de l'organisation. Elle est donc infiniment collective et fixe un cadre par rapport à ce qui est acceptable et désirable au sein de l'organisation (Schneider, 1990). Par l'intermédiaire de différents artefacts (comme les réunions de travail, le langage utilisé, l'aménagement des bureaux, etc.), la culture organisationnelle permet également aux individus de faire sens de

leur vécu au sein de l'organisation et de savoir ainsi quels comportements adopter lors d'interactions avec leurs collègues et dans l'exécution de leurs tâches (W. G. Ouchi & Wilkins, 1985).

La cohésion au sein de l'organisation est assurée par le partage de valeurs, de croyances et de normes que nous retrouvons dans la quasi-totalité des définitions du Tableau 11. Les *valeurs* représentent la couche supérieure de la culture organisationnelle et elles se basent sur des préceptes moraux et parfois sacrés (comme par exemple la loyauté) (Schneider, 1990). Les valeurs ont plusieurs fonctions : elles sont des critères – c'est-à-dire des éléments de référence permettant de juger – dans le choix de solutions à des problèmes (Bouckaert, 2007) et elles servent également de moyens pour justifier les comportements des individus ainsi que les activités de l'organisation (Schneider, 1990). En résumé, les valeurs organisationnelles informent les membres quant à la façon de se comporter (Edwards & Cable, 2009). Les *normes* se situent à un niveau inférieur, elles sont plus concrètes et elles ont une influence directe sur les comportements des individus, comportements qui doivent respecter ce qui est valorisé, et donc autorisé, au sein du groupe (Schneider, 1990). En d'autres termes, les normes ont une prise directe sur les actions des individus. Schein (1987) va un peu plus loin en parlant de *basic assumptions* ou hypothèses fondamentales. Celles-ci sont le fruit d'un processus de transformation cognitive où des valeurs deviennent tellement éprouvées dans la résolution de problèmes qu'elles font percevoir aux acteurs qu'il n'existe pas de solution alternative (Schein, 1987).

La définition de Schein (1987) et celle de Baird & Harrison (2017) soulignent que les valeurs, normes et autres hypothèses de base sont *enseignées par l'organisation et apprises par les collaborateurs-trices*, ce qui sous-entend qu'un processus de socialisation (organisationnelle) est à l'œuvre dans les organisations (Chatman, 1989b; Ostroff & Rothausen, 1997). Ce processus est celui au-travers duquel « un individu en vient à comprendre les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales qui sont essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer en tant que membre de l'organisation³³ » (Chatman, 1989a, p. 345). Ce processus est tout particulièrement lié au processus d'intégration des nouveaux membres de l'organisation. Nous reviendrons sur le processus de socialisation dans la sous-section 3.2.

³³ Traduction libre de : « an individual comes to understand the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge that are essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member ».

Opérationnalisation de la culture organisationnelle

Diverses approches méthodologiques ont été utilisées pour étudier la culture organisationnelle. Dans les années 1980, ce sont essentiellement des techniques qualitatives (p. ex., entretiens, observations de terrain, analyse documentaire, etc.) qui sont mobilisées. Ces approches visent à rendre compte des structures culturelles profondes des organisations (Denison, 1996). Ces études s'appuient sur des matériaux empiriques émergeant du terrain et offrant une image fidèle de la réalité culturelle de l'organisation (Jung et al., 2009).

Dès les années 1990, divers·e·s chercheurs·euses ont commencé à construire des échelles de mesures quantitatives afin d'appréhender le phénomène culturel dans les organisations (Jung et al., 2009), tout particulièrement à travers les valeurs véhiculées auprès du personnel. Les recherches quantitatives tendent à se focaliser sur des traits ou des orientations culturelles qui sont construits par les chercheurs·euses (S. P. Osborne & Brown, 2005). Si l'approche quantitative perd en profondeur d'analyse par rapport à la démarche qualitative, elle permet, en revanche, une plus grande comparabilité entre les organisations. Les échelles développées se basent sur des démarches minutieuses réalisées en étroite collaboration avec des expert·e·s du domaine et sont soumises à des analyses statistiques poussées (voir p. ex., O'Reilly III et al., 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Ces différentes mesures démontrent que les organisations se caractérisent par plusieurs traits culturels qui vont varier en intensité selon l'organisation (D. Denison et al., 2014).

Les diverses échelles culturelles développées se focalisent sur les valeurs des organisations car elles représentent l'aspect culturel qui est le plus appréhendable quantitativement (Hofstede, 1998). Comme nous allons le voir dans les prochaines lignes, les organisations se caractérisent par de nombreuses valeurs (S. P. Osborne & Brown, 2005). Chacune de ces valeurs peut être comparée aux autres afin d'en mesurer le degré d'*intensité*, c'est-à-dire leur importance relative au sein du système de valeurs. Les valeurs organisationnelles peuvent aussi être appréhendées en termes de *crystallisation*, c'est-à-dire le degré auquel les membres de l'organisation y adhèrent. Une culture organisationnelle est dite forte lorsque des valeurs atteignent des degrés élevés d'intensité et de cristallisation (Chatman, 1989a). Autrement dit, ces valeurs sont fondamentales et leur transgression est fortement prohibée.

L'une des premières tentative de mesurer la culture organisationnelle a été l'œuvre de Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) au travers de leurs modèle *Competing Values Framework (CVF)*. L'objectif visé par les deux chercheurs étaient de mettre en exergue quelles valeurs favorisent l'efficacité des organisations. Il est ressorti des recherches de Quinn & Rohrbaugh que ces valeurs peuvent être classées selon deux dimensions, qui représentent autant de dilemmes pour les organisations (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Le Tableau 12 montre, tout d'abord, qu'une organisation oriente son fonctionnement selon un continuum « Interne – Externe ». Le bien-être et le développement des employé·e·s est au cœur de l'orientation *interne*. A contrario, l'orientation *externe* accorde une grande importance au développement et au succès de l'organisation. Ensuite, la structure d'une organisation est fondée sur un continuum « Flexibilité – Contrôle ». Le pan de la *flexibilité* se focalise sur l'innovation et le changement. Le pan du *contrôle* se base sur des règles et des procédures. Au centre de ces continuums, nous retrouvons quatre types de culture, qui ne sont pas mutuellement exclusifs (Kapetaneas et al., 2015) :

- La *culture clanique* met en avant le collectif et l'aide mutuelle. En outre, elle valorise l'évolution des collaborateurs·trices et leur empouvoirement.
- La *culture adhocratique* valorise l'innovation et privilégie une organisation dynamique et fonctionnant autour de projets.
- La *culture hiérarchique* s'apparente à la bureaucratie weberienne et s'articule autour de règles, de procédures, de responsabilités bien définies et d'un contrôle strict.
- La *culture de marché* est tournée vers l'extérieur et elle valorise la compétition de marché.

Tableau 12 Competing Values Framework (adapté de Kapetaneas et al., 2015)

	Flexibilité		
Interne	Culture clanique <ul style="list-style-type: none"> • Développement des RH • Travail d'équipe • Participation des employé·e·s 	Culture adhocratique <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture au changement • Prise de risque • Autonomie 	Externe
	Culture hiérarchique <ul style="list-style-type: none"> • Importance de la hiérarchie • Règles • Procédures 	Culture de marché <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs clairs • Performance • Réussite 	
	Contrôle		

En résumé, le CVF propose des idéaux-types culturels qui peuvent être rencontrés dans les organisations. Comme pour toute catégorisation idéal-typique, une organisation ne rentrera pas complètement dans l'un des quatre cadrant mais va intégrer en son sein, et de façon variable, une partie de ces formes culturelles.

Actuellement, plusieurs échelles de mesure tentent de rendre compte de la culture organisationnelle, et en premier lieu de leurs valeurs dominantes. Parmi les modèles les plus fiables statistiquement, notons le « *Organizational Culture Inventory (OCI)* », le « *Organizational Culture Survey (OCS)* » ou encore le « *Organizational Culture Profile (OCP)* » (D. Denison et al., 2014). Tout comme le CVF plus haut, chacun de ces modèles considère que toute organisation est composée de diverses orientations culturelles, qui vont néanmoins varier en importance d'une organisation à une autre. L'*OCI* se subdivise en une douzaine de styles culturels rendant compte des comportements attendus au sein d'une organisation. A titre d'exemples, le style humaniste est centré sur la participation et le soutien mutuel des membres de l'organisation ; Le style conventionnel valorise la conformité et le respect des règles ; le style axé sur la réussite valorise les membres qui se fixent des objectifs (réalistes) et qui mettent en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre (Cooke & Rousseau, 1988). L'*OCS* est, quant à lui, composé de quatre traits culturels. Le trait de la participation valorise la collaboration et le développement des compétences des employé·e·s ; le trait de la cohérence met l'emphase sur la coordination des équipes de travail et sur une identité commune entre les membres de l'organisation ; le trait de l'adaptabilité rend compte de la capacité d'adaptation au changement et à innover ; le trait de la mission se réfère à la clarté des objectifs et à une vision partagée par les membres de l'organisation (D. Denison et al., 2014). Dans les prochains paragraphes, nous nous arrêtons plus longuement sur l'*OCP*.

« *Organizational Culture Profile (OCP)* »

Cet outil a été développé par O'Reilly et al. (1991) afin de rendre compte des valeurs les plus saillantes d'une organisation. Au terme d'un processus de construction d'échelle de mesure, la première version de l'*OCP* est constituée de cinquante-quatre valeurs réparties dans sept dimensions qui sont :

- *L'innovation* qui inclut des éléments comme l'expérimentation ou la prise de risque.
- *La stabilité* qui englobe des valeurs telles que la prédictibilité ou la présence de règles dans l'organisation.
- *Le respect des gens* comprend des notions comme l'équité et la tolérance.
- *L'orientation vers les résultats* se focalise notamment sur l'action et la réussite.

- *L'attention aux détails* a pour valeurs la précision et l'attention dans l'exécution du travail.
- *L'orientation vers l'équipe* met l'emphase sur des aspects tels que la collaboration et la dimension humaine des organisations.
- *L'agressivité* met en lumière la valorisation de comportements compétitifs au sein de l'organisation.

Cette première version de l'OCP a été affinée par divers·e·s chercheurs·euses (p. ex., Sarros et al., 2005). Le Tableau 13 offre un aperçu de la version de l'OCP utilisée par Harrison & Baird (2015).

Tableau 13 Organizational Culture Profile (OCP) (Harrison & Baird, 2015)

Dimensions	Indicateurs
Orientation vers les résultats	Valorisation de la compétition
	Valorisation de la réussite
	Valorisation d'attentes élevées en matière de performance
	Orientation vers les résultats
	Orientation vers l'action
Respect des individus	Valorisation de l'équité
	Valorisation du respect des droits de l'individu
	Valorisation de la tolérance
	Valorisation de la responsabilité sociale
Attention aux détails	Faire attention aux détails
	Valorisation de la précision
Orientation vers l'équipe	Valorisation de la dimension humaine
	Valorisation de l'esprit d'équipe
	Valorisation de la collaboration
Innovation	Valorisation de l'expérimentation
	Faible présence de règles contraignantes
	Promptitude à saisir les opportunités
	Valorisation de l'innovation
	Valorisation de la prise de risque

En résumé, la culture organisationnelle telle qu'appréhendée quantitativement se caractérise par plusieurs dimensions qui seront plus ou moins marquées selon les organisations et leurs secteurs (D. Denison et al., 2014). Dans la suite de notre thèse, nous recourons à l'OCP afin de mesurer la culture organisationnelle. Deux principales raisons expliquent notre choix. Premièrement, cet outil s'est montré valide et fiable dans plusieurs recherches qui se sont déroulées

autant dans le domaine public que dans le domaine privé (Baird & Harrison, 2017; Densten & Sarros, 2012; Évraert & Christian, 2003; Harrison & Baird, 2015). Deuxièmement, nous pensons que cette conceptualisation de la culture s'applique particulièrement bien à l'hybridité culturelle présente dans les organisations publiques suisses, c'est-à-dire un mélange entre performance, équité entre les individus, prestations visant l'intérêt général, action étatique basée sur la loi, et innovation (Emery & Giaque, 2012; Verbeeten & Speklé, 2015). Dans la prochaine sous-section, nous nous penchons sur la question de la culture organisationnelle dans les administrations publiques.

3.1.3 La culture organisationnelle dans les administrations publiques

Bien que certains chercheurs soulignent l'importance de la prise en considération du fait culturel dans la recherche sur les administrations publiques (p. ex., Bouckaert, 2007), il existe peu d'études sur la culture organisationnelle dans ce domaine (Baird & Harrison, 2017; Parker & Bradley, 2000). Or, le facteur culturel tient un rôle important dans l'atteinte des objectifs des administrations publiques (Emery & Giaque, 2012; Leisink et al., 2021). Ces dernières ont été traversées et influencées par différents paradigmes de gouvernance depuis plus d'un siècle. Chacun de ces paradigmes s'appuie sur des valeurs spécifiques qui visent la même finalité : rendre les organisations publiques performantes, notamment en fournissant des services publics de qualité (Andersen et al., 2021). Dans les lignes suivantes, nous revenons sur les grandes évolutions qu'ont connues les administrations publiques des pays de l'OCDE, car ces évolutions ont marqué durablement la culture de ces organisations.

Bureaucratie, ethos public et valeurs traditionnelles des administrations publiques

Jusqu'à la fin du 19^e siècle, le fonctionnement des Etats se caractérisait principalement par la poursuite de l'intérêt particulier, le clientélisme et la corruption. A cette période, plusieurs voix s'élevèrent – dont celle du futur président des Etats-Unis Woodrow Wilson – afin que des principes de gouvernance, basés sur la neutralité et une mise en œuvre efficace des lois décidées par les politiciens, soient appliqués. Au début du 20^e siècle, la réponse à ces demandes se matérialisa sous la forme de ce que Max Weber conceptualisa sous le nom de *bureaucratie* (Torfing et al., 2020). Pour Weber (1920), le fonctionnement des bureaucraties modernes se basent sur : (i) des lois ou des règlements administratifs qui encadrent les activités des organisations ; (ii) une hiérarchie clairement définie entre les différentes entités composant l'administration ;

(iii) des documents écrits (qui sont conservés dans des archives) ; (iv) un personnel, formé et spécialisé, recruté sur la base du mérite ; (v) une implication sans faille dans le travail de la part des fonctionnaires ; (vi) un comportement du personnel aligné sur des règles organisationnelles strictes. Ces différents principes présupposent une forte loyauté envers le système bureaucratique et une neutralité du personnel quant aux politiques et décisions fournies (Torfing et al., 2020). Avec le développement et la diffusion du mode de gouvernance bureaucratique apparaît également la notion d'*ethos public*, qui souligne avec force le rôle de l'Etat dans la régulation de la société. Cet ethos véhicule les valeurs traditionnelles du secteur public comme l'honnêteté, l'intégrité, l'impartialité, l'objectivité, le sens de l'intérêt général, l'altruisme et le bien commun (Emery & Martin, 2010). En d'autres termes, ces valeurs supposent un engagement et un dévouement pour la société dans son ensemble (Emery & Giaouque, 2012). Les activités variées de l'Etat, couplées à son fonctionnement bureaucratique, ont rapidement généré un besoin accru en personnel hautement qualifié et spécialisé, ce qui a engendré une gouvernance axée autour de la *règle professionnelle* (Torfing et al., 2020). Différents groupes professionnels (médecins, comptables, ingénieur·e·s, enseignant·e·s, etc.) sont alors venus apporter leurs hautes compétences aux politiciens afin de dispenser des standards de services élevés à la communauté politique. Bien que ces différents groupes professionnels soient attachés aux valeurs publiques, force est de constater que tous adhèrent également à des normes et des valeurs spécifiques à leur profession, ce qui facilite la création de sous-cultures au sein des administrations publiques pouvant parfois créer des incompréhensions et des tensions dans les organisations (Champy, 2016).

La culture de la performance dans les administrations publiques

Les paradigmes de la bureaucratie et de la règle personnelle ont été dominants jusqu'au milieu des années 1960 (Torfing et al., 2020). Dès cette période, des pressions sont apparues afin que les administrations publiques soient plus efficaces et plus innovantes (Leisink et al., 2021). Ainsi, le mouvement de la *nouvelle gestion publique* (NGP) (en anglais, new public management ou NPM) – basé sur la théorie du choix rationnel et porté par des réformateurs tels que Thatcher, Reagan, des institutions comme l'OCDE et la banque mondiale (Verbeeten & Speklé, 2015) et aussi avec le concours de consultants en gestion (D. E. Osborne & Gaebler, 1993) – a transmis aux organisations publiques des valeurs comme la performance, la réussite ou encore l'orientation vers les client·e·s (Andersen et al., 2021). Un mouvement très fortement implanté dans les administrations publiques suisses dès le milieu des années 1990. Au tournant du 21^e

siècle, le paradigme de la *nouvelle gouvernance publique* (en anglais, *new public governance*) a fait son entrée dans les administrations publiques (S. P. Osborne, 2006). Cette approche préconise la coordination entre les services étatiques et la collaboration avec la société afin d'atteindre des objectifs à plus long terme, c'est-à-dire la résolution de problèmes sociétaux (Andersen et al., 2021). Finalement, le courant de la *public value management* – qui fait écho à la NPG – voit principalement l'inscription des organisations dans des réseaux et des partenariats comme un levier puissant conduisant à la mise à disposition de services publics performants, qui apportent de la valeur (et des valeurs) à la société (Stoker, 2006).

Bien que les paradigmes présentés succinctement dans le paragraphe précédent coexistent dans les administrations publiques (Audenaert et al., 2019; Jensen et al., 2021), nous constatons que le NGP a probablement engendré le plus de changements organisationnels et culturels. En effet, et afin de rendre les administrations publiques plus performantes, bon nombre d'outils ont été introduits, comme par exemple la mise en place de principes de comptabilité analytique afin de gérer les coûts des prestations, des budgets globaux attribués aux gestionnaires publics, dans le cadre de mandats de prestations négociés avec les autorités politiques, la déréglementation de monopoles publics pour les mettre en concurrence avec d'autres organisations du secteur privé, la mise au concours de marchés publics, etc. (Emery & Giaque, 2012). Les réformes de la NGP ont engendré également des changements dans la GRH. Cette dernière a notamment vu apparaître des pratiques – telles que l'évaluation de la performance des collaborateurs·trices ou encore la rémunération liée à la performance – visant à favoriser la performance au travail (Emery, 2019). Ces changements organisationnels symbolisent également une volonté de faire évoluer la culture des administrations publiques vers une orientation sur la performance et la qualité du service au citoyen (Wynen et al., 2014). Mais est-ce que cette volonté s'est matérialisée dans les faits ?

Il n'existe pas de réponse véritablement claire à cette question. Si l'on se concentre sur l'impact culturel plus spécifiquement, les études consultées montrent qu'une orientation culturelle sur la performance existe bel et bien dans les administrations publiques (p. ex., Bradley & Parker, 2006; Harrison & Baird, 2015). Cependant ces organisations se caractérisent par une multitude de traits culturels. Parmi ceux-ci, des éléments liés à une culture plutôt bureaucratique restent prégnants dans les administrations publiques (Baird & Harrison, 2017; Parker & Bradley, 2000; Verbeeten & Speklé, 2015), ce qui plaide pour une culture hybride intégrant aussi bien des

éléments du secteur privé que des éléments classiquement attribués au secteur public. Pour Politt & Bouckaert (2017), la portée des réformes de la NGP a été largement exagérée car les différentes cultures administratives préexistantes aux réformes – principalement dans des pays de l’hémisphère ouest – ont influencé la forme et l’amplitude des réformes mises en place.

La culture organisationnelle des administrations publiques suisses

De par son histoire, ses institutions politiques et sa proximité géographique avec des pays comme la France et l’Allemagne, l’administration publique suisse, au sens large, s’inscrit dans une tradition administrative hybride (Giauque, 2013). Ainsi, les administrations suisses partagent des caractéristiques avec les traditions napoléoniennes et germaniques, comme le fonctionnement basé sur des lois, le respect d’un processus hiérarchique, le traitement équitable des citoyens et la sauvegarde de l’intérêt général (Giauque, 2013). Dès lors, les administrations publiques suisses ont été marquée, et le sont encore aujourd’hui, par des valeurs de l’ethos public classique (Emery & Martin, 2010). En outre, sous certains aspects, comme l’expertise de ses collaborateurs·trices et la politisation croissante des élites administratives, l’administration publique suisse entretient quelques ressemblances avec la tradition administrative anglo-saxonne (Giauque, 2013). Depuis au moins les années 1920, les administrations publiques suisses se caractérisent également par leur propension à se réformer et leur volonté à chercher des façons pour améliorer leur efficacité (Giauque & Emery, 2008).

Lorsque le mouvement de la NGP a gagné en importance parmi les pays de l’OCDE, la Suisse a été l’une des nations les plus *modernisatrices* (Giauque & Emery, 2008). Certains facteurs propres au contexte suisse, comme une méfiance récurrente des politiciens suisses envers la bureaucratie ou encore la conviction que le fonctionnement des organisations privées est plus efficace, ont facilité la dissémination de ces réformes (Giauque & Emery, 2008). Toutefois, des recherches montrent que ces réformes ont obtenu un succès relativement mitigé (Ritz & Sinelli, 2013). Des disparités de mise en œuvre ont été notamment remarquées selon les régions suisses. Ainsi, les réformes de la NGP ont eu un écho plus fort en Suisse allemande que dans les régions latines de Suisse (Romandie et Tessin) (Koci, 2007). Les secondes se caractérisant par des cultures régionales moins individualistes, moins compétitives et par une aversion au risque plus grande que dans la partie germanophone, où les gestionnaires publics·ques sont davantage orienté·e·s vers l’entrepreneuriat (Koci, 2007). Au final, les réformes de la NGP ont été implémentées dans un nombre limité de cantons, de villes et de départements fédéraux suisses (Emery

& Giauque, 2012). Souvent, les promoteurs de la NGP ont tenté des implémentations faisant fi de la culture organisationnelle des entités concernées. Pour cette raison, certaines sous-cultures professionnelles (p. ex., topographes, assistant·e·s sociaux·ales) se sont montrées résistantes face aux valeurs véhiculées par le courant de la NGP (Maeder, 2007).

D'un point de vue de la GRH, l'emploi public en Suisse s'est toujours différencié d'autres pays, par exemple la France, par son recrutement ouvert, ce qui a favorisé non seulement une circulation des salarié·e·s mais aussi de valeurs entre le secteur public et le secteur privé (Emery, 2013). En Suisse, l'absence d'une formation spécifique à l'administration publique met en exergue l'importance de la socialisation professionnelle des agent·e·s publics·ques (Emery & Martin, 2010) et la présence de sous-cultures, qui peuvent aussi être fortement liées aux domaines de politiques publiques (Anderfuhren-Biget et al., 2014). La GRH publique en Suisse a tout de même subi des transformations impulsées par les réformes de la NGP, au rang desquelles une plus grande orientation vers des valeurs et des pratiques soulignant l'importance de la performance individuelle (Emery, 2019).

Au 21^e siècle, les administrations publiques suisses se caractérisent par une hybridation des valeurs, c'est-à-dire une cohabitation entre des éléments se référant à l'ethos public et des valeurs marchandes provenant de l'économie privée (Emery & Giauque, 2005, 2012). Par ailleurs, la culture administrative suisse est habitée par des freins culturels au changement, comme une forte dépendance au sentier ainsi qu'un niveau d'autonomie relativement réduit laissé aux collaborateurs·trices (Boukamel & Emery, 2018). Ces derniers éléments peuvent être d'importance dans le cadre d'une implémentation des NMT. Dans la prochaine et dernière sous-section concernant la culture organisationnelle, nous nous intéressons à la relation qu'entretiennent la culture organisationnelle et les NMT.

Encadré 2 Spécificités du concept de culture organisationnelle

- La culture organisationnelle est un concept multidimensionnel qui est composé de symboles, de croyances, de valeurs ou encore de normes.
- La culture organisationnelle guide les individus et leur indique quels sont les comportements attendus et valorisés dans leur organisation. Notre thèse se concentre sur les valeurs, qui sont un niveau culturel pouvant être appréhendé de façon quantitative.
- Les études sur la culture organisationnelle ont relevé que les organisations sont composées d'une multitude de valeurs dont certaines peuvent être conflictuelles.
- Les administrations publiques *modernes* n'échappent pas à cette constellation de valeurs puisqu'elles tendent à mélanger des valeurs traditionnellement associées au secteur public avec des valeurs prônant la performance et l'innovation véhiculées par les réformes de la NGP.

3.1.4 La relation entre la culture organisationnelle et les NMT

Selon Peters et collègues (2014), une culture organisationnelle orientée vers le soutien aux collaborateurs·trices facilite la transition aux NMT. Les livres fondateurs sur les NMT – en particulier sur les ETBA – postulent que l'introduction de telles pratiques a pour effet de rendre moins bureaucratique la culture organisationnelle, où les différences de statut entre les employé·e·s et les cadres sont matérialisées notamment par l'aménagement des bureaux : bureaux partagés pour les premiers·ères, bureaux individuels pour les second·e·s (Jemine, 2021). Et cette volonté de changement culturel par l'intermédiaire des NMT est clairement mis en avant par les équipes chargées de l'introduction de ces pratiques dans les organisations (Antoine, 2021; Jemine, Fauconneau-Dufresne, et al., 2021). Selon ces travaux, il existe donc un double mouvement : la culture organisationnelle est à la fois préexistante aux NMT et rend ainsi leur introduction tout simplement possible, et elle serait également transformable ou transformée, en partie au moins, par ces pratiques. Cette vue est congruente avec celle de Bowen & Ostroff (2004, p. 205) qui nous disent, d'une part, que « les postulats et les valeurs de l'organisation façonnent les pratiques de GRH qui, à leur tour, renforcent les normes et les routines culturelles³⁴ » et, d'autre part, que l'introduction de changements dans une organisation sont aussi des leviers d'évolution culturelle (Ostroff & Bowen, 2000).

Néanmoins, force est de constater que les études empiriques n'ont pas approfondi ces hypothèses sur la relation entre les NMT et la culture organisationnelle. De plus, des doutes peuvent

³⁴ Traduction libre de : « Organizational assumptions and values shape HRM practices, which, in turn, reinforce cultural norms and routines ».

émerger quant à la transformation de la culture organisationnelle. Cette thématique est débattue depuis plusieurs années sans qu'aucun consensus n'ait été trouvé entre les chercheurs·euses (Büschgens et al., 2013). Pour certain·e·s, l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle organisation du travail peut faire évoluer la culture (S. P. Osborne & Brown, 2005; Schedler & Proeller, 2007; Schein, 1987). En revanche, un changement complet de la culture organisationnelle semble être difficile à réaliser (Alvesson, 2002; Ogbonna & Harris, 2002) et ne peut s'effectuer, si jamais, qu'à long terme.

Afin de mieux cerner la potentielle association entre les NMT et la culture organisationnelle, nous faisons un détour par la littérature scientifique sur la GRH. Cette dernière met en exergue l'importance jouée par des variables organisationnelles telles que la culture organisationnelle sur l'efficacité des pratiques de GRH (Carroll et al., 2010; Ostroff & Bowen, 2000) puisque des recherches montrent que ces deux variables doivent être *alignées* pour que les pratiques de GRH produisent les effets escomptés. Culture organisationnelle et pratiques de GRH s'influencent mutuellement, la première influençant la seconde qui va à son tour renforcer certaines normes culturelles (Bowen & Ostroff, 2004). Ainsi, l'introduction de pratiques de GRH telles que la *rémunération à la performance*, doit être alignée avec une culture organisationnelle orientée vers la performance. Si tel n'est pas le cas, cette pratique risque de ne pas motiver les salarié·e·s car ceux-ci percevront une incompatibilité entre la culture propre de leur organisation et une pratique spécifique de GRH (Pichault & Nizet, 2000).

Si la littérature sur les liens unissant les NMT et la culture organisationnelle est à développer, des recherches ont souligné l'existence d'une relation significative entre la culture organisationnelle et des facettes particulières des NMT. Nous revenons sur certains de ces travaux dans les prochaines lignes.

Culture organisationnelle et télétravail

Des cultures organisationnelles orientées vers le soutien aux employés, vers la confiance, vers l'innovation ou vers la flexibilité des individus favorisent l'utilisation de politiques de flexibilité du travail, comme par exemple le télétravail (Daniels et al., 2001; Eversole et al., 2012; Galea et al., 2014; Thompson et al., 1999). Dans la même veine, moins une culture organisationnelle est bureaucratique et plus elle sera compatible avec la mise en place du télétravail (Harrington & Santiago, 2006). Dans un appel à contribution effectué au tournant du 21^e siècle,

Peters & den Dulk (2003) émettaient déjà l'hypothèse que le télétravail serait plus vite accepté dans une culture organisationnelle orientée vers les résultats plutôt que sur le contrôle et le suivi des règles.

La disponibilité du télétravail au sein d'une organisation n'est pas une condition suffisante à son utilisation réelle par le personnel. En l'occurrence, la culture organisationnelle peut constituer un frein à un recours au télétravail. Ce fait a été constaté auprès de salarié·e·s allemand·e·s où plus la culture organisationnelle valorise un dévouement au travail et moins les individus vont faire usage de leur possibilité de télétravailler (Lott & Abendroth, 2020). Cette même recherche met en évidence que les femmes perçoivent plus fortement cette barrière culturelle que les hommes. Lorsque les salarié·e·s font effectivement usage de la possibilité de télétravailler, ils peuvent être confrontés à des questions de conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Dans ce cas, la culture organisationnelle peut aussi bien être un frein qu'un levier. Rappelons tout d'abord que le télétravail est notamment introduit pour permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Or, des études ont montré que le télétravail pouvait avoir des effets pervers sur cette conciliation selon les orientations culturelles des organisations. C'est ce que révèle une étude basée sur un échantillon composé d'employé·e·s provenant d'organisations publiques et privées allemandes. Si la culture organisationnelle a une forte orientation sur l'importance du travail, il en résulte que l'usage du télétravail va rendre plus compliquée la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, les employé·e·s tendront à faire des heures supplémentaires à domicile, d'où une porosité entre la vie privée et la vie professionnelle. A contrario, si la culture organisationnelle met davantage d'importance sur le soutien aux familles, la conciliation en sera facilitée (Abendroth & Reimann, 2018). Des constats similaires ont été faits avec les données d'une enquête européenne regroupant six secteurs économiques. Là encore, une culture organisationnelle orientée vers la valeur « travail » est associée avec un usage du télétravail qui va rendre plus saillant le conflit entre vie privée et vie professionnelle. Fait intéressant, les femmes ressentent plus fortement cette difficulté que les hommes (van der Lippe & Lippényi, 2020).

Culture organisationnelle et télétravail dans l'administration publique

La relation entre la culture organisationnelle et le télétravail dans les organisations publiques a été rarement étudiée. Nous avons repéré quelques recherches prenant place dans des secteurs de l'administration publique états-unienne. Seule une étude de Kwon & Jeon (2020) intègre

explicitement dans un modèle multivarié la culture organisationnelle. Dans ce cas, les résultats montrent qu'une orientation culturelle vers la performance informe les collaborateurs·trices des comportements attendus au travail qu'ils·elles se trouvent au bureau ou en télétravail. Les autres études consultées ne se réfèrent que de manière anecdotique à la culture organisationnelle. Dans une recherche visant à rendre compte du rôle des cadres dans la supervision des télétravailleurs·euses, Kim et collègues (2021) relèvent qu'une culture organisationnelle orientée vers l'équipe peut potentiellement mener à un resserrement de liens sociaux au sein des collectifs de travail et, par voie de conséquence, faciliter une continuité des interactions en situation de télétravail. Dans la même veine, Mahler (2012) recommande aux dirigeants des administrations publiques de cultiver des valeurs renforçant la cohésion d'équipe afin d'éviter des situations d'isolement professionnel.

Culture organisationnelle et espaces de travail basés sur l'activité

Des études soulignent que les espaces de travail d'une organisation reflètent ses orientations culturelles (McElroy & Morrow, 2010) et vont, par conséquent, influencer les comportements individuels et les interactions sociales (Smollan & Morrison, 2019). Une étude de cas auprès d'un cabinet d'avocats en Nouvelle-Zélande rend compte de ces mécanismes. Alors que les valeurs culturelles de l'organisation accordaient beaucoup d'importance à un fonctionnement hiérarchique et basé sur le statut, cela se reflétait dans l'aménagement des locaux : bureaux individuels pour les directeurs·trices et bureaux collectifs pour les subordonné·e·s. Puis un changement de valeurs fût décidé avec une importance accrue mise sur la collaboration, l'égalité et l'ouverture. Cela se traduit par un réaménagement de l'espace en un bureau ouvert où tous les employé·e·s se virent attribuer une place identique (Smollan & Morrison, 2019). En particulier, des caractéristiques telles que l'aménagement des bureaux, le degré d'intimité dont bénéficie les individus à leur place de travail, la proximité avec le bureau des collègues, etc. exercent une influence sur la perception qu'on les salarié·e·s de la culture de leur organisation. Dans une étude quasi-expérimentale au sein d'une entreprise états-unienne de services financiers, McElroy & Morrow (2010) comparent les perceptions de la culture organisationnelle des employé·e·s localisés dans des bureaux ouverts et ceux partageant des bureaux fermés. Il en ressort que les premiers·ères perçoivent la culture de l'entreprise comme moins procédurale, plus collaborative et innovante que les seconds. Une enquête auprès de salarié·e·s australien·ne·s de diverses organisations met en exergue que les espaces de travail offrant suffisamment d'intimité, de proximité avec les collègues ainsi qu'un sentiment d'égalité (par le fait que

personne n'occupe un bureau individuel) font percevoir que la culture est collaborative. Autrement dit, les employé·e·s auront plus tendance à participer, communiquer et percevront un haut degré de responsabilisation (Zerella et al., 2017).

Culture organisationnelle et horaires flexibles de travail

Bien que des recherches sur les HFT ont été réalisées dans des organisations publiques (Ezra & Deckman, 1996; S.-Y. Lee & Hong, 2011; Vega & Gilbert, 1997), nous n'en avons repéré aucune visant à étudier la relation entre la culture organisationnelle et les HFT.

Nous avons consulté une étude, réalisée auprès d'un échantillon d'individus travaillant dans divers secteurs économiques au Canada, et qui a montré l'existence d'une association positive entre des pratiques flexibles de travail, dont les HFT, et une culture organisationnelle orientée vers le soutien aux collaborateurs·trices (Fiksenbaum, 2014).

Encadré 3 Relation entre la culture organisationnelle et les NMT

- Nous n'avons trouvé aucune étude scientifique couvrant la relation entre les NMT et la culture organisationnelle. Par contre, le sujet est souvent avancé par les consultants prônant l'introduction des NMT.
- En revanche, nous avons pu consulter des recherches révélant des liens entre les pratiques individuelles des NMT – télétravail, ETBA, HFT – et la culture organisationnelle.
- Des cultures orientées vers le soutien aux employé·e·s, l'innovation ou la conciliation entre la vie privée et la vie familiale favorisent l'introduction du télétravail. En outre, de telles cultures organisationnelles encouragent également son usage par le personnel.
- De façon générale, les pratiques faisant partie des NMT sont des révélateurs des principales orientations culturelles d'une organisation. Par exemple, la façon dont les bureaux sont aménagés peut laisser entrevoir l'importance accordée au niveau hiérarchique ou au contraire à l'horizontalité des rapports de travail.
- Ces résultats tendent à indiquer qu'un alignement entre les pratiques de GRH et la culture organisationnelle est important, pour que les NMT produisent des effets positifs auprès du personnel.

3.2 Les valeurs individuelles dans les organisations

La section sur la culture organisationnelle a pu montrer que les membres d'une organisation sont influencés par les valeurs de celles-ci. Néanmoins, nous nous rallions à Katz & Kahn (1966) dans le sens où nous considérons que la seule focale sur le niveau organisationnel ne suffit pas à expliquer les comportements individuels dans les organisations. En effet, nous envisageons les individus comme des êtres actifs, qui entrent avec un certain bagage culturel (dont des valeurs), dans les organisations, ce qui explique que les valeurs individuelles entrent en interaction avec celles de l'organisation. Cette relation va influencer les attitudes et les comportements des employés. Afin d'ancrer ces mécanismes dans notre thèse, nous consacrons cette sous-section aux valeurs individuelles, pour aborder ensuite l'importance du fit (P-O fit) dans l'analyse des comportements organisationnels. Nous commençons par définir ce que sont les valeurs et par présenter une de leur conceptualisation. Puis, nous explicitons la façon dont un individu acquiert des valeurs. Ensuite, nous nous penchons sur la dialectique entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, pour terminer sur le P-O fit.

3.2.1 Définition des valeurs individuelles

Les valeurs se trouvent au cœur de l'identité psychologique d'un individu car elles sont l'expression de ses besoins et elles contiennent également une composante affective, puisqu'elles sont étroitement liées aux émotions (Lyons et al., 2006). Rokeach (1973, p. 159-160) définit une valeur comme « une croyance durable selon laquelle un mode de conduite ou une finalité de l'existence spécifique est personnellement et socialement préférable à d'autres modes de conduite ou finalités de l'existence³⁵ ». Les valeurs permettent aux individus de donner un sens au monde dans lequel ils vivent, par exemple en évaluant les individus et les événements les entourant (Claude, 2001; Schwartz, 1992), de faciliter leur adaptation à leur environnement (Chatman, 1989a) ainsi que d'orienter et de justifier leurs actions (Schwartz, 1992). Ce dernier élément met en lumière l'influence des valeurs sur les comportements humains (Hofstede, 2001). Par ailleurs, Schwartz (1992) considère que l'un des aspects des valeurs est leur dimension motivationnelle. Bien que présentes en chaque individu, les valeurs sont profondément sociales. En effet, elles sont partagées et transmises durant la socialisation primaire et secondaire et elles lient donc les individus à des groupes d'appartenance (Claude, 2001).

³⁵ Traduction libre de : « an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally and socially preferable to alternative modes of conduct or end-states of existence ».

Parmi les différents travaux ayant cherché à dresser une typologie des valeurs humaines, nous notons en particulier ceux de Rokeach (1973) et de Schwartz et collègues (Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990). Ces recherches montrent que les individus sont entourés d'un nombre conséquent de valeurs. Par exemple, Rokeach en dénombre trente-six, qui sont réparties en deux ensembles – les valeurs instrumentales et les valeurs terminales – de dix-huit valeurs chacun (Rokeach, 1973). Pour Rokeach, les valeurs sont universelles et elles transcendent les individus (Claude, 2001). Schwartz (1992) – sur lequel nous revenons plus bas – distingue cinquante-six valeurs réparties dans une dizaine d'ensembles. Les études sur les systèmes de valeurs montrent aussi une certaine conflictualité entre les valeurs. En outre, tout comme pour les valeurs organisationnelles présentées précédemment, un individu ne va pas accorder la même *intensité* ou importance à toutes ses valeurs. De même, l'intensité d'une valeur est variable d'une personne à une autre (Hofstede, 2001).

Dans les prochaines lignes, nous nous attardons quelque peu sur les travaux de Schwartz et de ses collègues (Schwartz & Bilsky, 1987, 1990). Nous pensons que la typologie construite par ces chercheurs·euses est particulièrement utile à notre thèse. Tout d'abord, les types de valeurs sont perceptibles tant dans les organisations publiques que dans les organisations privées (Lyons et al., 2006). Ensuite, Bilsky & Jehn (2002) ont montré que le modèle de culture organisationnelle (OCP) mobilisé dans notre thèse affiche des similarités avec la mesure de Schwartz et collègues. Nous reviendrons ultérieurement sur ce dernier élément. Avant cela, nous nous arrêtons un instant sur le Tableau 14 qui offre un résumé d'une recherche (Schwartz, 1992) faisant ressortir l'existence de quatre types de valeur d'ordre supérieur :

- *Ouverture au changement* : cet ensemble comprend des valeurs (*autonomie* et *stimulation*) mettant en exergue la volonté des individus à suivre leurs intérêts intellectuels et émotionnels en situations d'incertitude.
- *Conservatisme* : les valeurs (*conformisme*, *sécurité* et *tradition*) composant cet ensemble soulignent l'inclination des individus vers la préservation de leurs certitudes et du statu quo.
- *Centration sur soi* : les valeurs (*hédonisme*, *pouvoir* et *réalisation de soi*) classées dans cette catégorie mettent en évidence la motivation qu'ont les individus à favoriser leur intérêt personnel
- *Dépassement de soi* : cet ensemble regroupe des valeurs (*bienveillance* et *universalisme*) orientées vers le dépassement de comportements égoïstes et par conséquent, la prise en compte du bien-être d'autrui et aussi de l'environnement.

Tableau 14 Valeurs universelles (Lyons et al., 2006; Schwartz, 1992)

Valeurs d'ordre supérieur	Types de valeur	Définition
Ouverture au changement	Autonomie	Liberté de penser, de choisir, d'agir, de créer et d'explorer
	Stimulation	Attrait pour la nouveauté et les défis dans la vie
Conservatisme	Conformisme	Evitement d'actions, d'inclinations ou d'impulsions pouvant contrarier ou nuire à autrui et/ou aller à l'encontre des normes sociales
	Sécurité	Harmonie, stabilité et sécurité tant au niveau de la société que des relations personnelles
	Tradition	Respect des traditions provenant de la culture sociétale (dont la religion)
Centration sur soi	Hédonisme	Plaisir et gratification pour soi-même
	Pouvoir	Prestige, statut social et contrôle exercé sur les ressources et les gens
	Réalisation de soi	Réussite personnelle en démontrant ces compétences
Dépassement de soi	Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être de personnes avec lesquelles il existe un contact fréquent
	Universalisme	Compréhension, tolérance et préservation du bien-être de l'ensemble des gens ainsi que de la nature

Comme nous le relevions plus haut, des liens peuvent être tirés entre le modèle de Schwartz et collègues et celui de la culture organisationnelle (OCP) initié par O'Reilly et son équipe (1991).

En ce sens, Bilsky & Jehn (2002) mettent en évidence que :

- Des personnes centrées sur elles-mêmes et accordant une importance particulière à leur réussite personnelle (*centration sur soi*) sont proches d'une orientation culturelle vers les résultats.
- Des individus valorisant la bienveillance et la tolérance (*dépassement de soi*) sont congruents avec des orientations culturelles vers l'équipe et le respect des individus.
- Les personnes conformistes et appréciant la stabilité (*conservatisme*) tendent à correspondre à une orientation culturelle vers l'attention aux détails.
- Les individus appréciant les défis et la liberté de créer (*ouverture au changement*) sont en phase avec une orientation culturelle vers l'innovation.

Nous reviendrons sur ces similarités entre le niveau macro (culture organisationnelle) et le niveau micro (valeurs individuelles) dans la section 3.3.

3.2.2 Acquisition des valeurs individuelles : le processus de socialisation

Dans la partie précédente, nous avons expliqué ce que sont les valeurs (individuelles). A présent, nous nous intéressons à la façon dont les individus acquièrent des valeurs. Celles-ci ne sont pas présentes naturellement chez les humains au moment de leur naissance. Au contraire, elles doivent être apprises et intériorisées par chaque personne. Les valeurs sont donc préexistantes aux individus et elles leurs sont transmises par différents agents et institutions de socialisation.

Une personne acquiert donc des valeurs au travers de sa socialisation, qui est « l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit – on dira aussi formé, modelé, façonné, fabriqué, conditionné – par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours desquels l'individu acquiert – apprend, intériorise, incorpore, intègre – des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement » (Darmon, 2016, p. 6). La socialisation est un processus continu qui accompagne un individu tout au long de sa vie. En général, deux types de socialisation sont distingués. La socialisation primaire se déroule auprès de la famille (parents, fratrie, grands-parents) et elle transmet des visions du monde et des valeurs qui marquent durablement l'individu.

La socialisation secondaire, quant à elle, s'effectue au travers de différentes institutions (école, armée, église, entreprise, etc.) où l'individu, déjà socialisé, va intégrer différents mondes sociaux. Dans chacun de ceux-ci, des valeurs et des normes de comportement seront transmises (ce qui est permis, ce qui est interdit, etc.) à la personne. Il est à relever que les valeurs, communiquées par d'autres agents de socialisation que la famille, peuvent ne pas être similaires à celles issues de la socialisation primaire. Par ailleurs, si un individu est sujet à une socialisation primaire durant les premières années de sa vie, force est de constater que les deux types de socialisation se chevauchent et s'emboîtent par la suite. Tout au long de son existence, une personne est en contact avec différents groupes sociaux et selon la situation, des valeurs seront ressenties comme plus adaptées à un certain type de groupe.

La socialisation professionnelle est un exemple de socialisation secondaire. En effet, par le biais de la formation professionnelle et du monde du travail, l'individu apprend et intériorise des savoirs, des habiletés ou encore des valeurs qui sont liées à une profession. Ainsi, il existe des socialisations professionnelles plurielles touchant tout type de profession, allant des avocat·e·s aux sportifs·ives d'élite en passant par les médecins et les bouchers·ères (Darmon, 2016). Dans le cadre de l'administration publique, nous parlons aussi de la profession de fonctionnaire, l'identité et les valeurs de fonctionnaires (particulièrement dans les pays qui ont des écoles d'administration publique, parfois obligatoires) (Emery & Giaque, 2012)

La socialisation organisationnelle est un autre type de socialisation secondaire. Elle vise à transmettre aux nouveaux·elles employé·e·s les connaissances, les comportements, les valeurs et les normes nécessaires à leur intégration dans une organisation spécifique (Chatman, 1989b). L'intériorisation des valeurs organisationnelles permet aux employé·e·s de répondre aux demandes de leur environnement de travail et de coordonner leurs activités avec leurs collègues (Cable & Parsons, 2001) sur la base d'un dénominateur commun, qui transcende les logiques individuelles et professionnelles. Différentes tactiques de socialisation organisationnelles sont mises en place dont voici quelques exemples :

- La *socialisation collective* consiste à regrouper les nouveaux·elles venu·e·s dans un programme d'intégration défini par l'organisation. Une telle tactique clarifie ce qui est attendu des nouveaux·elles arrivant·e·s et favorise leur acceptation des valeurs et des normes organisationnelles, ce qui favorise une forme de statu quo dans l'organisation.
- La *socialisation individualisée* ne se base pas sur un programme défini mais plutôt sur un apprentissage individuel sur le lieu de travail, par exemple, en désignant un·e « mentor·e ». Ce type de tactique peut toutefois générer un sentiment d'ambiguïté puisque le·la nouveau·elle collaborateur·trices peut rencontrer des difficultés à percevoir quelles sont les valeurs organisationnelles à intégrer (Claude, 2001).
- La *socialisation séquentielle* est construite afin de fournir des informations explicites aux salarié·e·s quant aux étapes et activités de leur processus de socialisation organisationnelle. L'objectif principal poursuivi par cette tactique est d'obtenir un alignement entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.
- La *socialisation par les aspects sociaux* se fait par l'intermédiaire d'employé·e·s expérimenté·e·s qui guident et soutiennent les nouveaux·elles venu·e·s.

- À noter encore l'existence de la socialisation formelle et informelle, cette dernière étant souvent plus influente sur les nouvelles recrues que ce qui a été prévu officiellement par l'organisation.

3.3 La dialectique entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles

Dans cette section, nous mobilisons, dans un premier temps, le modèle *attraction – selection – attrition (ASA)* développé par Schneider et collègues (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995) pour rendre compte des interactions qui se jouent entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles au sein d'une organisation. Dans un deuxième temps, nous présentons le modèle du P-O Fit qui mesure le degré de congruence entre l'individu et son organisation, comme une forme d'aboutissement du processus ASA.

3.3.1 Le modèle ASA en action

Le modèle ASA est sous-tendu par trois postulats principaux : (i) les valeurs des fondateurs et des hauts dirigeants marquent durablement l'organisation ; (ii) la structure et la culture (et donc les valeurs) des organisations sont façonnées par l'ensemble des membres de l'organisation ; (iii) à long terme, les membres des organisations tendent à partager des caractéristiques (dont des valeurs) similaires, ce qui confère une certaine homogénéité aux organisations (Schneider et al., 1995). Dans les prochaines lignes, nous présentons les différentes phases du modèle en recourant à divers travaux.

Les socialisations antérieures influencent les individus dans leurs choix professionnels, dont celui de leur employeur. En ce sens, les recherches en sciences sociales montrent que les individus sont *attirés* par des organisations dont les caractéristiques en général et les valeurs en particulier sont perçues comme étant similaires aux leurs (p. ex., Chatman, 1989; O'Reilly III et al., 1991). Il est néanmoins important de préciser que cet attrait se base sur une perception (d'un individu) que l'organisation a certaines caractéristiques (Cable & Parsons, 2001). Cette *socialisation anticipée* est notamment favorisée par une communication claire et active de l'organisation sur ses valeurs (Emery & Gonin, 2016). Toutefois, ce n'est qu'une fois à l'intérieur de l'organisation qu'une personne va pouvoir confirmer ou infirmer ce que sont *réellement* les valeurs organisationnelles.

Cet attrait envers des personnes aux caractéristiques similaires opère également du côté des organisations puisqu'elles vont tendre à *sélectionner* des personnes ayant des valeurs similaires. Toutefois, le degré de similarité entre les caractéristiques individuelles et celles organisationnelles dépendra de divers facteurs. Tout d'abord, les organisations qui sont hautement sélectives vont recruter des individus fortement compatibles avec les valeurs et les normes organisationnelles. A contrario, les organisations qui sont moins sélectives engageront des gens pouvant présenter des décalages en termes de valeurs (Chatman, 1989a). Ensuite, les désirs de recrutement des organisations peuvent se heurter à des limites imposées par le marché du travail. Par exemple, les organisations ne trouvent pas de potentielles recrues avec les valeurs souhaitées (Chatman, 1989a). Finalement, des organisations peuvent recruter à dessein des employé·e·s ne correspondant pas à leurs valeurs principales. Cela peut s'expliquer par la volonté de ces organisations d'éviter une trop forte homogénéité au sein du personnel, qui peut provoquer une incapacité à répondre aux changements de l'environnement des organisations (Ostroff & Schulte, 2007). Ou encore de générer volontairement des changements culturels, ce qui s'est fréquemment vu dans les organisations publiques en proie à une culture administrative trop prégnante au goût de leurs instances dirigeantes (Wynen et al., 2014). Dans la même veine, les organisations doivent parfois engager des individus offrant des compétences très spécifiques, ce qui peut expliquer que les critères de sélection tiennent moins compte des valeurs (Schneider et al., 2000).

La troisième étape du modèle ASA est l'*attrition* où, à terme, les membres de l'organisation vont tendre à partager les mêmes caractéristiques, ce qui présuppose que des individus quitteront l'organisation s'ils ne se sentent pas ou plus en phase avec celle-ci. Avant cela, la période suivant l'entrée d'un individu dans l'organisation est celle de l'immersion dans un nouveau monde social. Ainsi, l'individu se retrouve dans une organisation marquée durablement par les valeurs des fondateurs et/ou des hauts dirigeants (Schneider et al., 1995). Il·elle découvre alors la culture organisationnelle (et sa dimension des valeurs) sous son véritable jour, notamment au travers du processus de socialisation, qui, selon l'organisation, sera plus ou moins institutionnalisé, plus ou moins long, individuel ou collectif, etc. (Cable & Parsons, 2001). Il·elle va faire sens de son nouvel environnement de travail à l'aune de ses valeurs personnelles (Giauque et al., 2014). Dans certains cas, par exemple où la culture organisationnelle n'est pas forte ou le processus de socialisation peu développé, les membres peuvent tenter de transmettre leurs valeurs individuelles auprès des autres membres (Cable & Parsons, 2001). Aussi, des décalages

entre certaines valeurs individuelles et certaines valeurs organisationnelles peuvent engendrer un sentiment de dissonance (Festinger, 1954). De plus, durant son parcours au sein d'une organisation, un·e membre peut être confronté·e à des événements et/ou des changements organisationnels mettant à l'épreuve ses valeurs individuelles et leur congruence avec celles de l'organisation. Néanmoins, les individus ne vont pas subir ces événements sans broncher. Au contraire, ils vont en faire sens, en acceptant ou en rejetant les nouvelles valeurs pouvant apparaître lors de changements organisationnels, participant ainsi à la construction des caractéristiques de l'organisation (Schneider, 1987). En résumé, le phénomène d'attrition va autant se manifester par une acceptation des valeurs organisationnelles (au travers de la socialisation) que par l'influence des employé·e·s qui vont aussi transmettre une partie de leurs propres valeurs à l'ensemble de l'organisation que par les départs des individus ne se sentant plus en adéquation avec les valeurs de leur contexte de travail (Emery & Giaque, 2003; Schein, 1987). Afin de clarifier nos propos, nous mobilisons un cas de changement organisationnel qui est celui des réformes de la NGP en Suisse.

Les réformes de la NGP

Comme nous le mentionnions précédemment, les réformes dites de la NGP (voir sous-section 3.1.3) ont introduit dans les organisations publiques des valeurs, comme l'efficacité, l'innovation, le managérialisme ou la performance individuelle, provenant des entreprises privées. Les réformes de la NGP ont particulièrement touché les employé·e·s du secteur public, au travers de l'introduction de pratiques de gestion et d'attentes en termes de résultats, conduisant à une remise en question tant des valeurs traditionnelles du secteur public que de l'identité des fonctionnaires (Emery & Martin, 2010). En Suisse, des recherches ont montré que les salarié·e·s du public n'ont pas été passifs face à ces réformes. En effet, ils se sont comportés de façon différenciée face à ces changements, comme le démontre la typologie de Emery & Giaque (2003). En se basant sur leurs propres travaux ainsi que ceux d'autres auteur·e·s, ces deux chercheurs classent les employé·e·s publics·ques en sept catégories en fonction de leur identification aux valeurs et aux pratiques liées à la NGP :

- *Les transformateurs*. Ce type regroupe principalement des gestionnaires publics qui adhèrent aux outils et aux valeurs de la NGP et en assurent leur promotion.
- *Les indéterminés*. Cette catégorie est composée d'individus se déclarant prêt·e·s à adhérer aux valeurs de la NGP. Toutefois, ils·elles tendent à peiner à acquérir les nouvelles compétences exigées par les réformes.

- *Les fidèles*. Les employé·e·s se trouvant dans ce groupe font face à une certaine ambivalence. Si d'un côté, ils adhèrent aux principes et aux valeurs de la NGP, d'un autre côté, ils·elles sont fidèles à la logique du service public. De plus, ces individus peuvent ressentir un sentiment de décrochage face aux nouveaux métiers de la NGP (p. ex., contrôleurs·euses de gestion, spécialistes en contrôle qualité, etc.), ce qui peut leur faire rejoindre le groupe des perdants (qui est décrit plus bas).
- *Les instrumentalisés*. Il s'agit d'une catégorie d'employé·e·s qui n'adhèrent pas aux valeurs de la NGP mais qui participent assidûment aux réformes au travers d'un fort engagement dans leur travail.
- *Les suiveurs*. Les individus composant ce groupe ressemblent aux instrumentalisés à la différence qu'ils ressentent une forte dissonance cognitive entre leurs valeurs personnelles et les valeurs de la NGP.
- *Les résignés*. Cette catégorie est constituée de « transfuges » du groupe des instrumentalisés, qui se trouvent en démission intérieure et, par voie de conséquence, se désinvestissent de la sphère professionnelle. Parfois, ces individus entrent dans des comportements contre-productifs qui, faut-il le rappeler, sont conceptualisés par certain·e·s chercheurs·euses comme une dimension de la performance au travail (Koopmans et al., 2011; Ramos-Villagrasa et al., 2019).
- *Les perdants*. Nous retrouvons dans ce groupe des gens qui non seulement n'adhèrent pas aux valeurs de la NGP mais en plus qui se sont retrouvé·e·s rapidement mis·es de côté par les réformes intervenues dans les administrations publiques. En effet, nous avons à faire à des collaborateurs·trices dont la fonction a été modifiée ou supprimée et dont l'acquisition de nouveaux savoir-faire est difficile.

Cette brève description de l'effet des réformes sur les employé·e·s publics·ques, et leurs valeurs, trouve un écho au sein de l'administration publique belge. Dans une recherche visant à comprendre comment des réformes de type NGP influencent les identités organisationnelles, Rondeaux (2006) souligne, sur la base de données collectées par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès d'employé·e·s publics·ques, que les individus vivent et réagissent de façon différenciée à l'introduction des réformes. Certain·e·s, attaché·e·s à la logique du service public, perçoivent une détérioration (et une dissonance) des principes et des valeurs publiques, qui sont remplacés par des valeurs liées au managérialisme. Ils·elles adoptent des comportements visant à entraver le changement. D'autres, également attaché·e·s à la logique du service public, ne perçoivent pas de forts changements valoriels. D'autres employé·e·s publics·ques,

cette fois-ci attaché·e·s à la logique du managérialisme public, sont favorables aux changements induits par la NPG et ils·elles rejettent les spécificités du secteur public. Dans la même veine, quelques individus estiment que les changements entrepris dans l'administration publique belge ne vont pas assez loin dans l'adoption des valeurs et des principes de gestion des entreprises privées. Ensuite, un nombre restreint d'agent·e·s publics·ques, tout en déclarant apprécier les valeurs traditionnelles publiques, voient d'un bon œil l'arrivée des réformes, notamment en termes de performance. Enfin, une minorité de gens ne sent à l'aise ni avec la logique de service public ni avec celle de managérialisme public.

En résumé, les réformes de la NPG ont constitué un changement culturel pour les administrations publiques (Pollitt & Bouckaert, 2017). En Suisse, elles ont été soutenues par certain·e·s cadres du secteur public, qui leur étaient favorables (Giauque & Emery, 2008). Il y a donc eu un mouvement « *top-down* » avec l'introduction de nouvelles pratiques et de nouvelles valeurs. Toutefois, les employé·e·s publics·ques ne sont pas resté·e·s passifs·ives face à ces événements. Ils et elles ont interprété ces changements à l'aune de leurs valeurs personnelles, ce qui a débouché sur une hybridation des valeurs au sein des administrations publiques suisses (Emery & Giauque, 2012). Ainsi, les valeurs publiques traditionnelles restent au cœur de l'identité des employé·e·s du secteur public. Les valeurs orientées sur la performance individuelle et l'intérêt particulier sont venues compléter la culture organisationnelle des administrations publiques suisses (Emery & Giauque, 2012). Ces organisations sont donc traversées par une multitude de valeurs auxquelles s'identifient, plus ou moins selon leur propre conception du service public, les collaborateurs·trices.

Comme mentionné plus haut, l'attrition présume que les membres de l'organisation partagent des caractéristiques similaires. Or, au vu des exemples qui précèdent, nous pensons que ce postulat doit être nuancé puisque différentes valeurs, pouvant être conflictuelles, cohabitent dans les administrations publiques. En revanche, le postulat de Schneider, selon lequel les individus façonnent les organisations, ses structures et sa culture tend à se vérifier dans le cas présenté de l'administration publique suisse. La catégorie des *résignés* nous interpelle puisque ces individus ne se reconnaissent plus dans le secteur public de l'après-fonctionariat mais sont toujours présent·e·s dans ces organisations. Le concept d'engagement organisationnel (*organizational commitment*) (Meyer & Allen, 1991) peut apporter des pistes d'explication quant à un maintien d'un emploi alors que la situation professionnelle peut sembler compliquée. Une première explication peut être fournie par l'engagement normatif (*normative commitment*) où un·e employé·e

va rester dans l'organisation car il·elle ressent une forte obligation morale de réciprocité quant au soutien offert par son employeur. Une deuxième explication provient de l'engagement de continuité (*continuance commitment*) où un individu reste dans une organisation car les coûts (salaire, ancienneté, etc.) d'un éventuel départ sont trop élevés³⁶. Le cas des résigné·e·s peut également être appréhendé au travers du concept de *démission intérieure*, qui est un état psychologique consistant en un désengagement du travail (Formica & Sfodera, 2022; Löhnert, 1990). Dès lors, les employé·e·s se trouvant dans cette situation ne sont plus présent·e·s psychologiquement au travail, c'est-à-dire qu'ils ou elles n'ont plus la motivation nécessaire pour s'investir dans leur activité professionnelle et entretenir des relations avec leurs collègues (Kahn, 1990, 1992)

Au final, le modèle ASA est un outil intellectuel visant à faire du sens quant aux mécanismes interactionnels entre les individus et les organisations. En revanche, il ne propose pas de mesure afin de déterminer le degré de congruence entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles. Cette possibilité est offerte par le P-O fit qui est l'objet de la dernière partie de cette section.

3.3.2 Le P-O fit comme mesure de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles

Le P-O fit est défini comme « la compatibilité entre les employés et les organisations qui se produit lorsque : (a) au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin ou (b) les deux entités partagent des caractéristiques fondamentales similaires ou (c) les deux entités sont compatibles³⁷ » (Kristof, 1996, p. 4). L'objectif principal de ce concept est donc de déterminer le degré de congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles (Chatman, 1989a, 1989b).

³⁶ Meyer & Allen (1991) conceptualisent l'engagement organisationnel en trois dimensions. Nous avons introduit dans le présent paragraphe deux des dimensions susceptibles d'expliquer la permanence de salarié·e·s auprès d'un employeur malgré un décalage au niveau des valeurs. La troisième dimension, qui est celle de l'engagement affectif, n'est pas mobilisée car elle met en lumière l'identification à l'organisation et l'implication dans le travail. Or, nous considérons comme peu probable que des employé·e·s résigné·e·s aient un fort degré d'engagement affectif.

³⁷ Traduction libre de : « the compatibility between employees and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs or (b) they share similar fundamental characteristics or (c) both ».

Le P-O fit est l'une des dimensions du *person-environment (P-E) fit*, qui représente plus généralement la compatibilité entre les caractéristiques d'un individu et celles de son environnement de travail (Kristof-Brown et al., 2005). Autrement dit, le P-E fit vise à rendre compte des interactions entre un individu et l'environnement organisationnel dans lequel il travaille. Plus ce fit (ou congruence) est élevé, plus un individu sera en adéquation avec son environnement de travail. De nombreuses recherches ont montré qu'un fit élevé est associé avec une plus grande satisfaction au travail, une moindre intention de quitter l'organisation, un niveau de stress moindre ainsi que des performances in-role et extra-role plus élevées (Kristof-Brown & Jansen, 2007). Hormis le P-O fit, les dimensions composant le P-E fit sont :

- *Person-vocation (P-V fit)* qui est la congruence entre un individu et sa profession. Cette dimension reflète dans quelle mesure les choix de carrière d'un individu sont en adéquation avec ses intérêts et aussi dans quelle mesure les besoins des employé·e·s sont satisfaits par leur environnement professionnel (Kristof-Brown et al., 2005).
- *Person-job (P-J fit)* est l'adéquation entre les caractéristiques d'une personne et l'emploi dont elle est en charge. Deux formes de P-J fit ont été fréquemment étudiées. La première est de mesurer la congruence entre, d'un côté, les connaissances, les compétences et les capacités d'un·e employé·e et, d'un autre côté, les exigences du poste. La deuxième forme de P-J fit réside en l'adéquation entre les besoins, les désirs et les préférences d'un·e salarié·e et les tâches principales d'un travail (Kristof-Brown et al., 2005).
- *Person-group (P-G fit)* met en lumière le degré de congruence entre un individu et les membres de son groupe (ou équipe) de travail (Giauque et al., 2014). Le degré de P-G fit est élevé lorsqu'une personne possède des valeurs, des objectifs ou encore des traits de personnalité qui sont compatibles avec les autres membres du groupe. Un individu peut également présenter un P-G fit élevé lorsque ses connaissances, ses compétences et ses capacités contribuent à l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'équipe de travail (Seong et al., 2015).
- *Person-supervisor (P-S fit)* est l'adéquation entre un individu et son·sa supérieur·e hiérarchique. Cette catégorie de fit inclut des recherches sur la qualité de la relation entre le *leader* et l'employé·e, sur la similarité des traits de personnalité entre un cadre et un·e subordonné·e et aussi sur l'alignement entre les objectifs d'un gestionnaire et ceux de ses employé·e·s (Kristof-Brown et al., 2005).

Nous revenons au P-O fit, qui est un modèle interactionnel où les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles s'influencent mutuellement. Deux approches du P-O fit coexistent (Cable & Edwards, 2004) dont la différence est ténue. Tout d'abord, le fit est dit *supplémentaire* lorsque les deux parties ont des caractéristiques similaires, c'est-à-dire qu'une congruence existe entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles (Cable & Edwards, 2004). Dans ce cas, les employé·e·s se reconnaissent fortement dans l'ensemble des valeurs de l'organisation. Ensuite, le fit est dit *complémentaire* lorsque l'une des parties offre à l'autre ce qu'elle recherche. Si nous nous plaçons du côté des individus, la satisfaction de leurs besoins psychologiques, notamment en lien avec leurs valeurs personnelles, se trouve au cœur de ce mécanisme. En particulier, une personne va s'engager auprès d'une organisation si elle se rend compte que certaines de ses valeurs personnelles vont être satisfaites par l'appartenance à un certain type d'organisation (Kristof-Brown & Jansen, 2007). Dans le cas présent, un individu se focalise sur un nombre restreint des valeurs de l'organisation. Dans les prochains paragraphes, nous présentons les antécédents du P-O fit puis ses conséquences.

Les antécédents du P-O fit

Parmi les facteurs favorables à un P-O fit élevé, nous retrouvons évidemment des éléments discutés plus haut dans le cadre du modèle ASA. Tout d'abord, nous rappelons que les individus sont *attiré·e·s* par des organisations présentant des valeurs qui leur semblent similaire. Dans le domaine de l'administration publique, la motivation pour le service public (ou PSM) est un concept qui rend compte de ce phénomène d'attraction puisqu'il démontre que la plupart des individus qui s'orientent vers les organisations publiques partagent avec elles des valeurs telles que l'empathie, l'intérêt général ou encore la justice sociale (Perry, 1996; Perry & Hondeghem, 2008). Ensuite, les politiques de *sélection* et de socialisation des organisations visent précisément à ce que les valeurs des employé·e·s aient le niveau de congruence le plus élevé possible avec les valeurs de l'organisation afin que les employé·e·s s'identifient à l'organisation, ce qui sera bénéfique pour leur bien-être et leur performance au travail (Hu et al., 2021).

Notre thèse ayant comme variable explicative principale les NMT, il est particulièrement intéressant de noter l'influence des pratiques de GRH sur le P-O fit. Tout d'abord, force est de constater que la culture et les valeurs organisationnelles façonnent les pratiques de GRH mises à disposition des employé·e·s (Bowen & Ostroff, 2004). Nous relevons toutefois que lors de situations de turbulences ou de changement (p. ex., la pandémie de COVID-19), les pratiques

de GRH peuvent être utilisées comme un levier permettant de faire évoluer la culture organisationnelle (Ostroff & Bowen, 2000). Ensuite, les pratiques de GRH deviennent de véritables outils de socialisation qui communiquent quels sont les valeurs et les comportements les plus importants au sein de l'organisation (Boon et al., 2011; Kilroy et al., 2017). Par exemple, une entreprise valorisant la performance individuelle peut introduire le salaire au mérite comme pratique de GRH. Cette dernière va alors communiquer ce qui est important – en l'occurrence la performance individuelle récompensée – aux employé·e·s, qui vont pouvoir ajuster leurs propres valeurs. Notons qu'une pratique de GRH fonctionnera uniquement si les employé·e·s s'identifient avec la ou les valeur(s) qu'elle véhicule (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). D'un point de vue empirique, plusieurs études ont mis en évidence l'existence d'un lien positif entre diverses pratiques de GRH (évaluation de la performance, autonomie dans le travail, sécurité de l'emploi, etc.) et le P-O fit (p. ex., Mostafa, 2016; Mostafa & Gould-Williams, 2014; Takeuchi & Takeuchi, 2013).

Les conséquences du P-O fit

Diverses études ont montré l'importance tenue par un degré élevé de P-O fit sur les attitudes et les comportements au travail dont la performance (Hoffman & Woehr, 2006; Verquer et al., 2003) sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir dans le prochain chapitre. Pour le moment, relevons que le P-O fit est positivement associé avec des variables représentant le bien-être au travail. Par exemple, des recherches ont mis en évidence les bienfaits d'un P-O fit élevé avec l'intention de rester auprès d'une organisation (J. S. Gould-Williams et al., 2015; Mostafa, 2016; Vandenberghe, 1999), avec la satisfaction au travail (S. Kim, 2012; Mostafa & Gould-Williams, 2014; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008), avec l'engagement organisationnel (Giauque et al., 2014; S. Kim, 2012; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008) et avec l'engagement au travail (Borst et al., 2020; Lv & Xu, 2018). De plus, un P-O fit élevé va de pair avec une diminution du stress au travail (J. S. Gould-Williams et al., 2015).

Encadré 4 Les valeurs individuelles dans les organisations

- Les individus sont habités par des valeurs acquises tout au long de leur vie, au travers de processus de socialisation. Les valeurs acquises durant la socialisation primaire tendent à être durables.
- Les individus choisissent leur employeur en fonction, notamment, de leurs valeurs individuelles, et leur perception des valeurs de l'organisation.
- Les individus ne subissent pas les valeurs organisationnelles. Au contraire, ils les interprètent à l'aune de leurs valeurs personnelles et intériorisent celles qui font sens pour eux.
- Le P-O fit permet de mesurer le degré de compatibilité entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, à un moment donné. Un *fit* élevé induit un bien-être au travail et est un déterminant du niveau de performance individuelle.

CHAPITRE IV : Les antécédents organisationnels de la performance au travail

Dans les trois premiers chapitres de notre thèse, nous avons apporté des éclairages théoriques et méthodologiques sur nos principales variables, à savoir la performance au travail comme variable à expliquer, les NMT comme principale variable explicative et la culture organisationnelle et le P-O fit comme variables explicatives secondaires. Dans ce chapitre, nous nous focalisons sur les relations qu'entretiennent ces quatre variables avec la performance au travail. Mais avant de présenter ces éléments, nous souhaitons effectuer un rapide rappel sur les antécédents de la performance au travail.

La performance au travail est principalement expliquée par des facteurs individuels (psychologiques, socio-psychologiques, socio-démographiques, etc.) et organisationnels (pratiques de GRH, culture, etc.). Plusieurs articles scientifiques mettent en évidence que ces antécédents sont observés aussi bien dans la performance des employé·e·s du secteur privé que celles et ceux du secteur public (Blom et al., 2020; Borst et al., 2020; J. Y. Hsieh, 2016). Comme nous l'évoquions dans l'introduction, la partie empirique de notre thèse intègre uniquement des antécédents organisationnels et, par conséquent, nous traitons essentiellement ce type de variables explicatives dans la suite de ce chapitre. Néanmoins, nous commençons par nous arrêter brièvement sur les antécédents individuels de la performance au travail en nous focalisant essentiellement sur des construits que nous qualifions de socio-psychologiques. Ce pour garder à l'esprit que les variables individuelles peuvent expliquer une partie importante de la performance, y compris lorsque l'on apprécie la compatibilité entre l'individu et l'organisation (concept de P-O fit que nous aborderons plus en avant).

Ainsi, l'engagement au travail, qui est « un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption »³⁸ (Schaufeli et al., 2002, p. 74), entretient une relation positive avec la performance au travail, qu'il s'agisse de performance in-role ou extra-role (Bailey et al., 2015; Borst et al., 2020; Koopmans et al., 2014; Shantz et al., 2013). D'autres études montrent que la satisfaction au travail et la performance au travail sont

³⁸ Traduction libre de : « a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption ».

positivement associées (Alessandri et al., 2017; de Geus et al., 2020; J. Y. Hsieh, 2016; Ingrams, 2020). La motivation est aussi liée positivement à la performance au travail que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public (Andersen et al., 2016; Dalal et al., 2014; Giaque et al., 2008; Motowidlo & Kell, 2012). La relation entre le PSM et la performance au travail (en particulier, l'OCB) a été fréquemment étudiée dans le domaine de l'administration publique et la plupart des recherches ont fait état d'une association positive entre les deux variables (Andersen et al., 2014; Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Ritz et al., 2021).

Nous passons maintenant aux antécédents organisationnels de la performance au travail en nous concentrant, tout d'abord, sur les pratiques de GRH. Ensuite, nous parcourons la littérature naissante sur la relation entre les NMT et la performance au travail. Puis, nous tournons notre attention sur les liens entre la culture organisationnelle et la performance au travail. Pour terminer, nous nous intéressons au P-O fit.

4.1 Pratiques de GRH et performance au travail

Une méta-analyse conduite par Blom et collègues (2020) montre une tendance générale à une association positive entre les diverses pratiques de GRH et la performance au travail. Tout d'abord, diverses études ont souligné l'existence d'un lien direct entre ces deux variables (Gavino et al., 2012; Mostafa et al., 2015; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Ensuite, les recherches que nous avons consultées mettent principalement en exergue une relation indirecte (positive) entre les pratiques de GRH et la performance au travail (Boxall et al., 2011; Hoffer Gittell et al., 2012). A ce titre, notons le rôle de variable médiatrice tenu par le P-O fit entre des pratiques de GRH et l'OCB (J. S. Gould-Williams et al., 2015). Dans le domaine de l'administration publique, plusieurs recherches se sont penchées sur les relations qu'entretiennent différents systèmes de pratiques de GRH et la performance au travail. Sans entrer dans le détail de toutes les combinaisons de pratiques testées, nous constatons que, globalement, les pratiques de GRH entretiennent des liens positifs aussi bien avec la performance in-role (Boselie, 2010; Cho & Yoon, 2009; Teclemichael Tessema & Soeters, 2006) qu'avec la performance extra-role (Blom et al., 2020; J. Gould-Williams, 2003, 2007; Mostafa & Gould-Williams, 2014).

Dans le deuxième chapitre de notre thèse, nous avons fait un rapprochement entre les NMT, d'une part, et cinq types de pratiques de GRH, d'autre part. En fait, par leurs différentes facettes,

les NMT facilitent (i) des politiques favorables à la famille et à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ; (ii) l'autonomie et la prise de décision décentralisée ; (iii) la participation directe (empouvoirement) ; (iv) le travail d'équipe et la collaboration ; (v) la communication et le partage d'information (de Leede, 2017a; Taskin et al., 2017). Ces cinq catégories sont classifiées par plusieurs chercheurs·euses comme étant des pratiques de GRH à part entière (p. ex., Blom et al., 2020; Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Pour cette raison, nous revenons dans les prochaines lignes sur la littérature ayant mis en relation ces cinq pratiques avec la performance au travail.

Les politiques favorables à la famille et à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée sont généralement associées positivement à la performance au travail. Dans une recherche auprès d'entreprises privées pharmaceutiques états-unienne, Eaton (2003) constate que l'accès aux horaires flexibles et au télétravail ont une relation positive avec la performance in-role des salarié·e·s. Des résultats identiques ont été obtenus par Bal & De Lange (2015) auprès de collaborateurs·trices d'entreprises privées provenant de divers pays. En Espagne, Medina-Garrido et ses collègues (2019) constatent que des politiques telles que les horaires flexibles ont uniquement un effet indirect positif – par le biais du niveau de bien-être – sur la performance au travail. Contrairement aux recherches précédentes, Baral & Bhargava (2010) ne repèrent aucune relation significative entre des politiques familiales (dont l'accès au télétravail et aux horaires flexibles) mises en place par des entreprises privées indiennes et la performance extra-role de leurs salarié·e·s.

Les pratiques de GRH promouvant l'autonomie au travail tendent à être associées positivement à la performance au travail. Des données collectées auprès de collaborateurs·trices d'organisations (privées et publiques) allemandes soulignent qu'un ensemble de pratiques de GRH – dont une plus grande autonomie au travail – ont un effet direct positif sur la performance extra-role (Abstein et al., 2014). Dans la même veine, une recherche menée en Suède parmi des entreprises actives dans le domaine de l'informatique montre qu'un ensemble de pratiques de GRH dont l'autonomie au travail sont positivement associées tant à la performance in-role qu'à la performance extra-role (Ehrnrooth & Björkman, 2012). Contrairement aux deux travaux précédents, une recherche conduite dans une compagnie d'assurance néerlandaise ne fait ressortir qu'une relation indirecte positive entre l'autonomie au travail et la performance extra-role (Knies & Leisink, 2014).

Du côté du secteur public, une recherche dans un hôpital néerlandais a montré que des politiques de GRH visant à accroître l'autonomie des employé·e·s ont une relation statistiquement significative et positive avec la performance extra-role (Boselie, 2010).

Une tendance positive se fait aussi jour entre les pratiques de GRH visant l'empouvoirement – c'est-à-dire la délégation d'un certain degré d'autorité et de responsabilité aux employé·e·s (sans position dirigeante) dans les prises de décisions concernant leur travail (Cho et al., 2012) – et la performance au travail. Des données collectées auprès d'un institut bancaire nord-américain ont montré que l'empouvoirement influence indirectement (et positivement) la performance in-role et la performance extra-role, au travers de la satisfaction au travail (Chebat & Kollias, 2000). A contrario, une étude auprès de collaborateurs·trices d'une banque hongkongaise met en évidence qu'aucune relation statistiquement significative existe entre la délégation de certaines tâches aux salarié·e·s et la performance aussi bien in-role qu'extra-role (Chan & Lam, 2011).

Dans le secteur public, une recherche auprès d'employé·e·s d'un gouvernement local sud-coréen fait état d'un effet indirect positif des pratiques d'empouvoirement sur la performance in-role par l'entremise de la formation et du développement de carrière (Cho et al., 2012). Des données provenant de salarié·e·s de l'administration fédérale états-unienne met en évidence un effet direct positif de l'empouvoirement sur la performance extra-role (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

Finalement, nous avons repéré moins de recherches autour des pratiques liées au travail d'équipe et la collaboration ainsi qu'à la communication et au partage d'information. Une recherche menée auprès des dirigeants de diverses organisations a mis en évidence que le travail d'équipe est positivement associé avec la performance in-role et la performance extra-role (D. Guest et al., 2004). Au terme d'une enquête conduite dans une organisation publique finlandaise, un environnement favorable au partage de connaissance favorise la performance in-role (Henttonen et al., 2016).

Encadré 5 Pratiques de GRH et performance au travail

- Les différents types de pratiques de GRH, notamment celles ayant une proximité avec les NMT, sont positivement associées – directement ou indirectement – à la performance au travail.
- L’effet des pratiques de GRH est fréquemment médié par des variables intermédiaires, comme par exemple le P-O fit.

4.2 Nouvelles manières de travailler (NMT) et performance au travail

Force est de constater que les études s’étant intéressées à l’association entre les NMT – en tant que bouquet de pratiques – et la performance³⁹ au travail sont peu nombreuses et les preuves empiriques sont donc limitées et contrastées (Blok et al., 2011). Dans une revue de la littérature, Demerouti et al. (2014) notent que les études existantes tendent à montrer que les NMT n’ont pas de relation avec les performances in-role et extra-rôle. Nous traitons ci-après les études identifiées en nous concentrant tout d’abord sur la performance in-role, puis sur la performance extra-role.

4.2.1 NMT et performance in-role

Dans une enquête longitudinale menée auprès d’une organisation néerlandaise active dans la finance, Nijp et al. (2016) constatent que les NMT ne sont pas associées à la performance du personnel. D’autres recherches, en revanche, ont mis en évidence une relation positive entre les NMT et les performances des employé·e·s. C’est ce que confirment deux études conduites auprès d’un même échantillon d’employé·e·s d’une firme financière néerlandaise (de Leede & Heuver, 2017; de Leede & Nijland, 2017). Néanmoins, ces études mettent en exergue que la pratique du télétravail entretient une relation curvilinéaire avec la performance in-role : au-delà de deux jours, la performance des employé·e·s tend à décliner (de Leede & Heuver, 2017). Une autre étude, administrée au sein d’une compagnie d’assurance néerlandaise, met en évidence que des variables peuvent médier l’effet des NMT, en l’occurrence la confiance (entre collègues et avec les supérieur·e·s hiérarchiques) et la cohésion sociale (de Leede & Kraijenbrink, 2014).

³⁹ Les lecteur·trices intéressé·e·s à des études se concentrant sur la relation entre les NMT et le bien-être au travail peuvent recourir à Kotera & Vione (2020) pour une revue de la littérature, à Demerouti et al. (2014) pour la thématique de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, à Gerards et al. (2018) en ce qui concerne l’engagement au travail ou encore à Van Steenbergen et al. (2018) pour la satisfaction au travail. De plus, nous encourageons vivement les lecteur·trices à prendre connaissance de la thèse de doctorat et des travaux de notre collègue Karine Renard.

Enfin, les différentes dimensions composant les NMT peuvent avoir des relations différenciées avec la performance in-role. Et ces liens varient selon les études. Ainsi, de Leede & Nijland (2017) constatent que le télétravail a une association significative et positive sur les performances au travail, tandis que les ETBA et les HFT n'ont aucune association. La complémentarité des pratiques présentes dans un bouquet de NMT est mise en avant par Taskin et ses collègues (2019). Dans une enquête menée auprès des collaborateurs·trices d'organisations publiques et privées en Belgique, les chercheurs·euses soulignent que c'est en associant l'usage de places de travail basées sur l'activité et le recours au télétravail que la performance des employé·e·s peut être élevée. Dans les organisations n'offrant que des ETBA, l'association entre cette pratique et la performance au travail est négative. Il est à noter que le seul recours au télétravail a, quant à lui, un lien positif avec la performance au travail. Ces derniers résultats tendent à valider l'approche en bouquet de pratiques.

4.2.2 NMT et performance extra-role

Les recherches s'intéressant à la relation entre les NMT et la performance extra-role sont encore plus rares. De plus, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur la relation entre les NMT et des éléments de l'OCB tels que les comportements aidants. Nous avons trouvé des travaux scientifiques portant sur le lien entre les NMT et d'autres pans de la performance extra-role, en particulier les comportements innovants. Des études de cas qualitatives provenant de quatre entreprises néerlandaises montrent que les NMT peuvent favoriser les comportements innovants au travail (Moll & de Leede, 2017). Ainsi, l'accès au télétravail permet aux collaborateurs·trices de s'éloigner du bureau afin de se consacrer à des tâches demandant plus de concentration. Cependant, Moll & de Leede recommandent que les employé·e·s ne télétravaillent pas à 100%. Les deux chercheurs suggèrent que l'aménagement des ETBA offre suffisamment de lieux stimulant l'échange entre les employé·e·s de différents services. Enfin, les HFT doivent être conçus de telle sorte à ce que les collaborateurs·trices travaillent de façon synchrone au minimum 40-50% de leur temps de travail. Dans une autre étude, les comportements intrapreneuriaux (initiatives et prises de risque de la part des employé·e·s) ont une relation positive avec certaines dimensions des NMT telles que le télétravail ou les ETBA. De plus, la prise en considération d'un style de leadership transformationnel médie totalement la relation entre l'une des facettes des NMT (accès à la connaissance organisationnelle) et la performance au travail (Gerards et al., 2020). Les résultats d'une autre recherche, au sein d'une banque néerlandaise, montrent que les NMT n'entretiennent aucune relation statistiquement significative,

qu'elle soit directe ou indirecte avec les comportements proactifs des employé·e·s (Coun et al., 2021). Il est à relever que nous n'avons repéré aucune étude s'intéressant à la relation entre les NMT et les comportements citoyens, comme par exemple l'altruisme au travail.

Le Tableau 15 reprend les résultats des recherches identifiées plus haut et portant sur la relation entre les différentes facettes des NMT et la relation avec la performance au travail.

Tableau 15 Etudes sur la relation entre les NMT et la performance au travail

Article	Facette(s) des NMT	Type(s) de performance	Secteur	Relation directe	Relation indirecte	Variable(s) intermédiaire(s)
Coun et al. (2021)	Télétravail HFT Accès à la connaissance organisationnelle	- Extra-role	Privé	- Non	- Non	--
de Leede & Heuver (2017)	Télétravail ETBA HFT TIC	- In-role	Privé	- Oui, positive pour télétravail - Non, pour ETBA et HFT	Pas testée	--
de Leede & Nijland (2017)	Télétravail ETBA HFT TIC	- In-role	Privé	- Oui	Pas testée	--
de Leede & Kraijenbrink (2014)	Télétravail HFT	- In-role	Privé	- Oui	- Oui	Cohésion sociale Confiance envers les collègues Confiances envers les cadres
Demerouti et al. (2014)	HFT	- In-role - Extra-role	Non spécifié	- Non - Non	Pas testée	--
Gerards et al. (2020)	Télétravail HFT Accès à la connaissance organisationnelle ETBA	- Extra-role	Privé et public	- Oui, pour télétravail, HFT et ETBA - Non, pour accès à la connaissance organisationnelle	- Oui, pour accès à la connaissance organisationnelle	Leadership transformationnel
Nijp et al. (2016)	Télétravail HFT	- In-role	Privé	- Non	Pas testée	--
Taskin et al. (2019)	Télétravail ETBA	- In-role	Privé et public	- Oui, positive lorsque les deux pratiques sont utilisées simultanément	Pas testée	--

Etant donné le peu d'études sur les NMT en tant que bouquet des pratiques, nous nous tournons dans les trois sous-sections suivantes sur les relations entre *chacune* des pratiques individuelles composant les NMT et la performance au travail. Chacune des sous-sections comprend une distinction entre les études conduites dans le secteur privé, et celles conduites dans le secteur public.

4.2.3 Télétravail et performance au travail

Secteur privé

Diverses études ont tenté d'établir le lien entre les deux variables. Selon une méta-analyse de Gajendran & Harrison (2007), les effets du télétravail sur la performance au travail tendent à être positifs bien que dans des proportions relativement modestes. Dans une banque britannique ayant mis en place le télétravail pour une partie du personnel, les collaborateurs·trices ayant l'option de travailler depuis leur domicile rapportent une performance au travail plus élevée que ceux devant effectuer leurs tâches depuis les bureaux de l'organisation (Collins, 2005). Une enquête parmi le personnel d'une université états-unienne met en lumière que le télétravail a un effet bénéfique tant sur la performance in-role qu'extra-rôle. L'effet statistique est toutefois partiellement médié par le niveau d'autonomie conféré aux collaborateurs·trices (Gajendran et al., 2015). Une recherche récente (T. D. Golden & Gajendran, 2019) met en évidence que l'intensité du télétravail, c'est-à-dire la proportion du temps de travail exécuté hors des murs de l'organisation, a un effet positif sur la performance au travail. En d'autres termes, plus un individu recourt à cette modalité de travail et plus sa performance sera évaluée favorablement par son·sa supérieur·e hiérarchique. En outre, l'influence de l'intensité du télétravail sur la performance est la plus élevée lorsque le la collaborateur·trice exerce un travail complexe et/ou que son niveau d'interdépendance avec d'autres collègues est faible. Selon la source d'évaluation de la performance, des différences peuvent être relevées. Ainsi, des méta-analyses font état d'un effet positif du télétravail sur la performance uniquement lorsque celle-ci est évaluée par un·e supérieur·e hiérarchique. Par contre, l'association entre les deux variables n'est pas statistiquement significative lorsque la performance au travail est auto-évaluée (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007).

Si le paragraphe précédent montre que le télétravail tend à avoir un effet positif sur la performance au travail, force est de constater que cet effet peut s'avérer modeste voire insignifiant lorsque des variables d'interaction sont introduites ou selon la source de l'évaluation de la performance. Le télétravail peut même générer des effets contraires aux attentes en ce qui concerne la performance. Ainsi, Golden & al. (2008) observent, au sein d'une entreprise états-unienne active dans la haute technologie, que l'intensité du télétravail a un effet plutôt curvilinéaire sur la performance. Autrement dit, plus une personne utilise le télétravail et moins sa performance sera élevée. De plus, chez certains individus, un manque d'interactions en face-à-face avec les collègues et/ou le·la chef·fe fait diminuer le niveau de performance. Ce manque de contacts peut se traduire par un sentiment d'isolement professionnel dont les effets sont négatifs sur la performance au travail. Le facteur humain au sein de l'organisation, qu'il s'agisse d'interactions sociales ou de soutien de la part des collègues et du·de la supérieur·e direct·e, est donc important (Gerards et al., 2020) et c'est ce que confirme une étude de van der Lippe & Lippényi (2020). En se basant sur les données d'une enquête réalisée dans neuf pays européens et incluant des organisations privées et publiques, les deux chercheurs·euses constatent que le télétravail a non seulement une relation négative avec la performance individuelle mais aussi avec la performance d'équipe. Ainsi, il et elle remarquent que le télétravail rend, d'une part, plus compliqué l'échange d'informations entre les membres d'une équipe et, d'autre part, que l'éloignement physique ne permet pas aux collègues de bénéficier des connaissances et des compétences des un·e·s et des autres (van der Lippe & Lippényi, 2020).

Secteur public

Bien que le télétravail soit un sujet d'intérêt pour les chercheurs·euses actifs·ves dans le domaine des organisations publiques, nous n'avons trouvé aucune étude mettant en lien télétravail et la performance au travail dans ce domaine spécifique. Actuellement, les études couvrant la thématique du télétravail dans les organisations se sont principalement concentrées sur la relation entre cette pratique et la performance organisationnelle (T. Kim et al., 2021), la motivation au travail (Caillier, 2012), l'intention de quitter l'organisation (Caillier, 2013), la satisfaction des travailleurs·euses avec les programmes de télétravail (Kwon & Jeon, 2020), la collaboration entre les collègues action au travail (Mele et al., 2021).

4.2.4 Espaces de travail basés sur l'activité (ETBA) et performance au travail

Secteur privé

Une revue de la littérature effectuée par Engelen et collègues (2019) nous informe, d'une part, que les études sur les effets de l'ETBA sur la performance au travail sont peu nombreuses et, d'autre part, que les preuves empiriques penchent plutôt en faveur d'un effet positif de cette modalité de travail sur la performance individuelle. Or, les études que nous avons consultées nous donnent une perspective plus contrastée. Au terme d'une enquête menée auprès de travailleurs·euses cols-blancs issu·e·s de divers domaines aux Pays-Bas, les chercheuses constatent que ceux et celles travaillant dans des ETBA considèrent que ce type d'espaces est moins favorables à leur performance que ceux·celles occupant des bureaux partagés ou individuels (De Been & Beijer, 2014). En se basant sur des données collectées auprès de personnes employées par diverses organisations australiennes, des chercheuses soulignent qu'un ETBA ne produit pas d'effet significatif sur les performances au travail. De plus, certain·e·s employé·e·s soulignent que les ETBA peuvent réduire les interactions entre collègues et, de ce fait, diminuer la performance au travail (J. Kim et al., 2016).

Secteur public

Nous nous arrêtons un peu plus longuement sur une recherche, toujours en Australie, où Arundell et ses collègues (2018) ont pu interroger les collaborateurs·trices d'une administration publique avant et après le passage d'un espace de bureaux traditionnels à un ETBA. Dans cette étude, utilisant un dessin quasi-expérimental, tant les effets du changement d'environnement de travail qu'une comparaison avec un groupe de contrôle, dont les membres utilisent des bureaux traditionnels, sont analysés. Il en ressort que la performance des collaborateurs·trices qui sont passé·e·s à l'ETBA est restée stable. Fait intéressant, le groupe de contrôle affiche une performance supérieure. Par l'entremise d'entretiens qualitatifs, les chercheuses ont pu mettre en lumière certains mécanismes favorables et défavorables de l'ETBA sur la performance au travail. Parmi les premiers, les répondant·e·s soulignent que l'ETBA permet une plus grande autonomie et flexibilité ainsi qu'une amélioration de la communication et de la collaboration avec les collègues. Quant aux effets négatifs, l'ETBA tend à rendre plus difficile la concentration et aussi à occasionner des pertes de temps lorsqu'il s'agit de trouver une place de travail disponible.

Pour terminer notre tour d'horizon sur la relation entre ETBA et performance au travail, relevons encore une étude menée dans le secteur public suédois, auprès d'employé·e·s dans un ETBA (Haapakangas et al., 2019). Dans ce cas, les scientifiques ont démontré que ce sont les caractéristiques de l'ETBA qui influencent la performance. Ainsi, plus les collaborateurs·trices sont satisfaits de la communication plus ils·elles se considéreront performant·e·s dans cet environnement de travail. Dans la même veine, des changements fréquents de poste de travail durant la journée contribuent à augmenter la performance du personnel. A contrario, le sentiment de manquer d'intimité a un effet négatif sur la performance au travail.

4.2.5 Horaires flexibles de travail (HFT) et performance au travail

Secteur privé

Dans le cadre d'une enquête auprès d'entreprises privées actives dans l'industrie pharmaceutique, Eaton (2003) relève que les HFT ont une association positive avec la performance au travail. En particulier, plus ces pratiques sont utilisées et plus la performance augmente. Suite à une revue de la littérature, Blok et collègues (2011) constatent que les preuves empiriques sont mitigées. Certaines études ne montrent pas de relation entre les deux variables alors que d'autres mettent en évidence que plus les employé·e·s ont de la flexibilité en termes d'horaires de travail et plus leur performance tend à augmenter. Aussi, des recherches montrent qu'à partir d'un certain niveau de flexibilité horaire, la performance atteint un niveau optimum et est donc curvilinéaire. Cependant, les autres études que nous avons consultées mettent en lumière que la relation entre les HFT et la performance au travail n'est pas claire. A commencer par une autre revue de littérature qui rend compte que, tout d'abord, les recherches sur la relation entre les HFT et la performance au travail sont peu nombreuses et que parmi les rares travaux sur le sujet, il existe une tendance montrant qu'aucune relation n'existe entre les deux variables (Nijp et al., 2012). Ceci est constaté dans différents contextes, par exemple aux Etats-Unis (Carlson et al., 2010) ou en Allemagne, et ce dans divers secteurs économiques (Kattenbach et al., 2010). En comparant les horaires flexibles formels et informels⁴⁰, De Menezes & Kelliher (2017) s'aperçoivent que les premiers n'ont aucune relation statistique (directe ou indirecte) avec la

⁴⁰ Les horaires flexibles sont dits formels lorsqu'ils sont le fruit d'une politique de GRH émise par une organisation. Les horaires flexibles sont dits informels lorsque leur mise à disposition provient d'un accord entre un·e employé·e et son·sa supérieur·e hiérarchique (De Menezes & Kelliher, 2017).

performance au travail. Les seconds ont, d'une part, une relation directe négative avec la performance et, d'autre part, une relation indirecte et, cette fois-ci, positive avec la performance au travail. Dans ce dernier cas, l'engagement organisationnel tient le rôle de variable médiatrice.

Secteur public

Nous n'avons repéré qu'une seule étude portant sur les liens entre les HFT et la performance in-role dans l'administration publique, où une recherche expérimentale auprès de policiers états-uniens met en exergue que l'introduction de la semaine de travail compressée (quarante heures effectuées en trois jours au lieu de cinq) améliore l'efficacité des agent·e·s (Vega & Gilbert, 1997). Toutes les autres études consultées mettent en relation les HFT et des variables comme la satisfaction au travail, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle ou encore l'ergonomie dans les organisations publiques (p. ex., Elovainio et al., 2005; Ezra & Deckman, 1996; Lee & Hong, 2011; Vahtera et al., 2010).

Encadré 6 Relation entre les NMT et la performance au travail

- La plupart des recherches ont pris place dans des entreprises privées.
- Les preuves empiriques sont peu concluantes quant à une relation directe entre ces variables. Par exemple, le télétravail est tantôt positivement associé à la performance in-role (de Leede & Nijland, 2017), tantôt il ne l'est pas (Nijp et al., 2016).
- Aucune étude ne s'est concentrée sur le bouquet de pratiques de NMT, c'est-à-dire une variable latente ou un indice composé de plusieurs pratiques de NMT. En revanche, la plupart des recherches ont intégré plusieurs pratiques individuelles des NMT.
- Un problème de comparabilité entre les études est visible car – en particulier – aucune d'elles n'utilise la même opérationnalisation des NMT.
- Le recours à des variables intermédiaires est peu fréquent alors que la littérature sur les pratiques de GRH soulignent l'importance de leur adéquation avec le contexte organisationnel, notamment la culture (Carroll et al., 2010).
- Les recherches se sont déroulées dans des contextes organisationnels hétérogènes et ont principalement consisté en des études de cas uniques.
- Dès lors, des recherches incluant les salarié·e·s de plusieurs organisations issues de différents secteurs (privé, public, semi-public) sont nécessaires afin d'avancer les connaissances sur les liens entre les NMT et la performance au travail.

4.3 Culture organisationnelle et performance au travail

Comme nous l'avons montré plus haut, la culture organisationnelle est un élément central de toute organisation. En outre, la culture se caractérise par son caractère performatif puisqu'elle influence les comportements des individus, ce qui souligne ses liens avec les performances individuelles (D. R. Denison, 1984; N. Hsieh et al., 2018) comme nous l'illustrons ci-dessous.

La relation entre la culture organisationnelle et la performance in-role

Des recherches menées dans différents contextes nationaux font état d'une association positive entre certaines dimensions de la culture organisationnelle et la performance in-role. Dans cette ordre d'idée, une enquête menée auprès d'un échantillon d'employé·e·s d'une organisation privée aux Etats-Unis met en lumière que plus les différentes dimensions –telles que le soutien, l'identité, la communication, la prise de risque, l'orientation vers la clientèle, etc. – de la culture organisationnelle sont perçues comme saillantes et plus la performance in-rôle obtiendra des scores élevés (Goodman & Svyantek, 1999). Un constat similaire est fait par Mathew et al. (2012) au terme d'une recherche réalisée au sein d'organisations indiennes actives dans le domaine de l'informatique. Dès lors, une perception élevée de valeurs, comme la confiance, la préoccupation pour les salariés ou encore le choix d'objectifs ambitieux et réalistes, résulte en une performance élevée.

Contrairement aux études précédentes, celle que réalise Bhuvanaiah & Raya (2016) dans une entreprise indienne d'informatique ne montre pas d'association directe entre la culture organisationnelle et la performance au travail. En revanche, il existe une relation indirecte entre ces deux variables, puisque la culture organisationnelle est positivement associée à l'engagement au travail, qui lui a une relation directe avec la performance in-rôle. Un constat presque identique est fait sur la base d'un échantillon de collaborateurs·trices d'une compagnie financière mexicaine. Dans ce cas, il n'y a pas non plus de relation statistique directe entre la culture organisationnelle et la performance au travail. Cependant, le rôle de la première n'est pas anodin car elle va influencer, d'un côté, les comportements du·de la supérieur·e hiérarchique et, d'un autre côté, l'engagement au travail. Ce dernier étant associé positivement à la performance individuelle (Rofcanin et al., 2017). Dans la même veine, et en utilisant un échantillon composé

de salarié·e·s de divers organisations coréennes, Lee et al. (2019) s'aperçoivent que l'association positive entre la culture organisationnelle et la performance au travail est complètement médiée par l'introduction d'une troisième variable, en l'occurrence le capital psychologique⁴¹.

La relation entre la culture organisationnelle et la performance in-role dans les organisations publiques

Dans une étude auprès d'agent·e·s publics·ques maltais·e·s, Camilleri & Van Der Heijden (2007) construisent un modèle d'équation structurelle dont les résultats mettent en évidence qu'une culture orientée vers la performance n'a pas d'effet direct sur la performance in-role. En revanche, ce type de culture a un effet indirect – qui est faible ($\beta = 0.01$) – sur la performance par l'entremise de l'engagement organisationnel. Dans le secteur de l'administration publique, Cheung & Yeung (2015) observent, auprès de salarié·e·s hongkongais·e·s, qu'une culture organisationnelle orientée, entre autres, sur la formation professionnelle, sur une répartition équilibrée de la charge de travail et sur l'importance de mettre les employé·e·s dans des conditions optimales pour exécuter leurs tâches, a une association positive avec la performance in-rôle. Une autre étude, cette fois-ci dans le secteur public coréen, souligne qu'une culture organisationnelle accordant une importance particulière à l'apprentissage au sein de l'organisation a une relation positive, non seulement directe, mais aussi indirecte par l'intermédiaire d'un style de leadership transformationnel, sur la performance des salarié·e·s (Nam & Park, 2019).

La relation entre la culture organisationnelle et la performance extra-role

Le constat fait plus haut par Goodman & Svyantek (1999) en ce qui concerne la performance in-rôle est aussi valable pour la performance extra-rôle. En effet, dans la même étude, les chercheurs relèvent aussi une association positive entre la culture d'une organisation et les comportements altruistes (p. ex., en aidant les collègues) et consciencieux (p. ex., en en faisant plus que ce qui est demandé par l'organisation) de son personnel. Des résultats similaires sont obtenus par Jeong et al. (2019) pour un échantillon composé d'individus œuvrant dans des clubs sportifs professionnels coréens. Les chercheurs·euses mobilisent le CVF pour opérationnaliser la culture organisationnelle. Ils constatent que chacune des quatre dimensions de ce cadre conceptuel a une association positive avec l'OCB. Cependant, ces effets directs sont partiellement

⁴¹ Le capital psychologique est un état psychologique positif intégrant notamment l'auto-efficacité, l'optimisme et la résilience (Nasria et al., 2019).

médiés par l'intégration d'une variable prenant en compte l'autonomie laissée aux collaborateurs·trices.

La culture organisationnelle a été aussi utilisée en tant que variable modératrice de la performance extra-role. Cela est notamment le cas dans une étude réalisée par Erkutlu (2011) auprès de collaborateurs·trices provenant de diverses universités turques. A cette occasion, le chercheur s'est aperçu que des cultures organisationnelles valorisant le respect des individus et le travail en équipe tendent à renforcer l'association positive entre la justice organisationnelle et l'OCB. Une étude conduite dans une entreprise privée chinoise montre que deux orientations culturelles (résultats et innovation) modèrent positivement la relation entre la conscience professionnelle et la performance innovante. Nous n'avons trouvé aucune recherche interrogeant le rôle modérateur de la culture entre les pratiques de GRH et la performance extra-role.

La relation entre la culture organisationnelle et la performance extra-role dans les organisations publiques

Nous nous tournons à nouveau vers l'étude de Camilleri & Van Der Heijden (2007) – citée plus haut – qui s'est également intéressée à la relation entre la culture et la performance extra-role. Les résultats du modèle d'équation structurelle font état aussi bien d'une relation directe que d'une relation indirecte par le biais de l'engagement organisationnel entre ces variables. Dans l'administration publique coréenne, une étude de Kim (2014) s'est attardée sur l'effet d'une dimension culturelle spécifique, à savoir des aspects liés au clan, sur l'OCB des employé·e·s. Les résultats montrent qu'aucune relation statistique significative existe entre ces deux variables. Nous n'avons repéré qu'une seule étude s'intéressant au rôle modérateur de la culture organisationnelle dans la relation entre des pratiques de GRH et la performance extra-role. Dans une recherche menée auprès de salarié·e·s de la fonction publique chinoise, une culture d'aver-sion à l'erreur modère négativement la relation entre des pratiques de formation et l'OCB (Zhang et al., 2022).

Encadré 7 Culture organisationnelle et performance au travail

- Les études consultées montrent que la culture organisationnelle entretient une association positive avec la performance in-role. En particulier, la présence de certaines orientations culturelles comme l'importance accordée à la clientèle ou l'atteinte d'objectifs prédéfinis jouent un rôle important. Nous notons également que des orientations culturelles soutenantes envers les employé·e·s au travers de valeurs telles que la confiance, le soutien, l'importance de l'apprentissage ou encore une répartition équilibrée des tâches, conduisent une performance in-role plus élevée.
- Des cultures organisationnelles orientées vers le soutien, la coopération, la créativité, la communication, etc. sont positivement liées à la performance extra-role.
- La relation entre la culture organisationnelle et la performance au travail dans les organisations publiques reste peu étudiée.

4.4 P-O fit et performance au travail

Le degré de congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, où P-O fit est également un prédicteur de performance au travail. En ce sens, des méta-analyses ont montré que le P-O fit entretient un lien positif avec la performance au travail (Arthur Jr. et al., 2006; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005). Autrement dit, plus les valeurs d'un individu seront similaires à celles de son employeur et plus son niveau de performance sera élevé. Toutefois, les résultats de ces méta-analyses nous informent que le P-O fit est faiblement associé à la performance in-role (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005) voire sans aucune relation statistiquement significative (Arthur Jr. et al., 2006). En revanche, les trois méta-analyses mettent en exergue un lien statistiquement significatif et plus élevé entre le P-O fit et la performance extra-role. C'est en partant d'un constat relativement favorable à une relation positive entre ces variables que nous présentons une sélection de travaux (provenant des secteurs privés et publics) plus récents.

La relation entre le P-O fit et la performance in-role

Des données collectées auprès d'une entreprise privée britannique mettent en exergue que le P-O fit a aussi bien un effet direct qu'indirect (via l'engagement au travail) sur la performance in-role (Alfes et al., 2016). Des résultats positifs sont également trouvés dans les réponses à un questionnaire distribué à des salarié·e·s belges. En l'occurrence, plus leur degré de P-O fit est

élevé et plus leur niveau de performance in-role augmentera (Vleugels et al., 2019). Par contre, des résultats plutôt mitigés sont sortis d'une étude ayant pour base un autre échantillon de travailleurs·euses néerlandais·e-s. Dans ce cas, ni le P-O fit auto-évalué ni le P-O fit évalué par le·la supérieur·e hiérarchique n'est statistiquement lié à la performance in-role (Hamstra et al., 2019).

La relation entre le P-O fit et la performance in-role dans les organisations publiques

Une étude prenant place au sein de l'administration fédérale états-unienne montre que le P-O fit entretient une relation positive avec la performance in-role. En outre, le P-O fit agit aussi comme variable médiatrice puisqu'il médie complètement l'association positive entre le PSM et la performance in-role (Bright, 2007). Une autre recherche provenant des Etats-Unis, cette fois-ci auprès des employé·e-s d'une université publique, montre également que le P-O fit est positivement lié à la performance in-role (Gregory et al., 2010). Des résultats identiques ont été obtenus dans le cadre d'une étude se déroulant dans l'administration d'une ville vietnamienne (Thuy & Phinaitrup, 2021). Par contre, une étude comparative entre des salarié·e-s taiwanais·e-s provenant des secteurs public, semi-public et privé ne montre aucune association statistiquement significative entre les P-O fit et la performance in-role (J. Y. Hsieh, 2016). Un résultat identique est obtenu au terme d'une recherche incluant les salarié·e-s de diverses entités (police, hôpitaux, écoles) de l'administration publique néerlandaise (van Loon et al., 2017).

La relation entre le P-O fit et la performance extra-role

En utilisant des données provenant de travailleurs·euses espagnol·e-s, Vilela et collègues (2008) constatent l'existence d'un lien indirect (par le biais de la satisfaction au travail) positif du P-O fit sur l'OCB. Au terme d'une enquête menée auprès de salarié·e-s de banques taiwanoises, l'analyse des données montre que le P-O fit entretient un lien positif avec l'OCB (Wei, 2013). Une recherche conduite dans le contexte bancaire espagnol montre que le P-O fit est associé positivement avec l'OCB. En outre, le P-O fit médie la relation entre une orientation culturelle éthique et la performance extra-role (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Finalement, cette relation positive entre le P-O fit et l'OCB est aussi observée parmi les réponses de salarié·e-s belges (Vleugels et al., 2019).

La relation entre le P-O fit et la performance extra-role dans les organisations publiques

Une recherche auprès d'employé·e·s d'une agence de sécurité sociale espagnole montre que leur niveau de performance extra-role est influencé positivement par le degré de leur P-O fit (Zoghbi-Manrique de Lara, 2008). Des études menées dans le contexte de l'administration publique égyptienne font aussi écho d'une relation positive entre le P-O fit et la performance extra-role (J. S. Gould-Williams et al., 2015; Mostafa & Gould-Williams, 2014). Ces études mettent également en exergue que le P-O fit est un mécanisme de médiation. Ainsi, cette variable médie partiellement la relation entre des pratiques de GRH (p. ex., formation, autonomie, salaire au mérite) et l'OCB (Mostafa & Gould-Williams, 2014). Dans une autre étude, le P-O fit médie l'association entre le PSM et l'OCB (J. S. Gould-Williams et al., 2015). Contrairement aux résultats précédents, des données provenant de diverses entités de l'administration publique belge (police, hôpitaux, écoles) font état d'une absence de relation statistique entre le P-O fit et la performance extra-role (van Loon et al., 2017).

Encadré 8 P-O fit et performance au travail

- La plupart du temps, le P-O fit entretient une relation statistique positive avec la performance in-role.
- Dans la majorité des recherches consultées, le P-O fit est associé positivement avec la performance extra-role.
- Le P-O fit tend à être associé plus fortement avec la performance extra-role que la performance in-role.
- Le P-O fit est aussi un mécanisme influençant la relation entre des variables explicatives, dont les pratiques de GRH, et la performance au travail.

CHAPITRE V : Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche

Les quatre chapitres précédents nous ont permis d'offrir un panorama sur l'état des connaissances quant à la relation entre les NMT et la performance au travail. Nous avons aussi mis en avant des variables comme la culture organisationnelle et le P-O fit pouvant agir sur l'association entre les NMT et la performance au travail. Dans cette section, nous mettons en lumière des lacunes de la connaissance que nous avons pu identifier dans nos diverses revues de littérature.

Premièrement, il n'existe, pour l'heure, qu'un nombre restreint d'études sur les liens entre les NMT et la performance au travail. La plupart de ces recherches tendent à se focaliser principalement sur la performance in-role. Bien que nous ayons rencontré quelques travaux sur l'association entre les NMT et certains types de performance extra-role, comme les comportements proactifs, nous ne sommes pas parvenus à trouver des études sur l'OCB et les comportements aidants. Une lecture attentive de ces recherches montre que les preuves empiriques sont mitigées. Sur les huit études consultées, quatre font état d'un lien positif entre les NMT et la performance in-role. Deux autres études relèvent que les facettes faisant partie des NMT entretiennent des liens tantôt positifs tantôt négatifs avec la performance in-role. Finalement, deux études font état d'un lien négatif entre les NMT et la performance au travail.

D'un point de vue méthodologique, nous constatons que les recherches consistent fréquemment en des études de cas conduites auprès d'une seule organisation qui, la plupart du temps, est issue du secteur privé. Par conséquent, une généralisation des résultats ne peut être faite. Par ailleurs, nous remarquons une disparité dans les mesures de NMT utilisées, c'est-à-dire qu'il y a une variabilité au niveau du nombre des facettes (télétravail, ETBA, HFT) incluses dans les études. En outre, aucune des études consultées ne fait usage d'un bouquet de pratiques NMT, par exemple sous la forme d'un indice. Finalement, nous n'avons repéré aucune étude ayant été menée en Suisse. La plupart des études quantitatives proviennent des Pays-Bas et nous avons pu consulter plusieurs recherches qualitatives conduites en Belgique. En Suisse, nous constatons depuis plusieurs années un intérêt marqué – qui est allé en augmentant avec la pandémie de COVID-19 – de la part des organisations pour les NMT. Or, d'un point de vue empirique, nous

ne savons pas si ces pratiques sont vraiment bénéfiques pour la performance des employé·e·s. Des travaux empiriques sont donc requis afin mieux appréhender le phénomène NMT. Par conséquent, notre première question générale de recherche est :

Q1 : dans le contexte suisse, quelle est la relation entre les NMT et la performance au travail ?

Deuxièmement, les organisations et les comportements y prenant place sont complexes à déchiffrer et de nombreux facteurs entrent en ligne de compte. La recherche en GRH a souligné avec vigueur l'importance de la prise en compte du contexte organisationnel dans l'efficacité des pratiques de GRH. Plus précisément, des chercheurs·euses considèrent que la culture organisationnelle et les systèmes de GRH doivent être étroitement alignés afin que les seconds exercent les effets souhaités (Bowen & Ostroff, 2004; Pichault & Nizet, 2000). Dès lors, nous ne pensons pas que les NMT sont suffisantes à elles seules pour expliquer la performance au travail. Pour cette raison, nous avons choisi d'intégrer dans notre thèse, la variable culturelle dont l'importance a été évoquée dans des études qualitatives s'intéressant à la mise en œuvre des NMT. Malgré ces prémisses, l'étude (notamment quantitative) de la culture organisationnelle et de ses liens avec les facettes des NMT est pour ainsi dire inexistante. Néanmoins, des recherches se focalisant spécifiquement sur des facettes individuelles des NMT nous donnent certains indices quant au rôle tenu par la culture organisationnelle. Ainsi, la mise à disposition du télétravail est favorisée par des orientations culturelles vers les résultats, vers le soutien des individus (eu égard à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle) ou encore vers l'innovation. A contrario, l'utilisation du télétravail peut être découragée par des cultures valorisant le présentiel. L'aménagement des bureaux des organisations est un artefact culturel (Hogan & Coote, 2014) mettant en scène les valeurs organisationnelles dominantes. En ce sens, des recherches ont mis en évidence que les ETBA peuvent incarner une culture valorisant l'égalité entre les salarié·e·s et la collaboration. Un constat similaire est fait avec les HFT qui sont l'image d'une culture orientée vers le soutien des individus. Par le biais de notre thèse, nous souhaitons savoir si la culture organisationnelle et les NMT sont alignées dans des organisations basées en Suisse. En outre, nous nous demandons si l'alignement vertical est déclenché par la culture puis est suivi par les NMT ou si nous nous trouvons face à un mécanisme contraire (Ostroff & Bowen, 2000), voire une interaction dynamique. Ce questionnement est important car certaines organisations ont dû introduire tout ou partie des NMT dans l'urgence lorsque le gouvernement fédéral suisse a imposé le télétravail durant une large partie de la pandémie de

COVID-19. Dès lors, nous formulons notre deuxième question générale de recherche de la manière suivante :

Q2 : Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et les NMT ?

Troisièmement, nous nous situons dans une perspective où nous considérons que les individus ont une certaine capacité d'action tout en s'inscrivant dans un contexte organisationnel où ils font sens de la culture et d'éléments tels que les pratiques de GRH. En particulier, les individus reçoivent des messages au travers de pratiques comme les NMT. De l'interprétation de ces signaux envoyés par l'organisation va dépendre le degré de P-O fit. La littérature scientifique a montré que ce concept est une variable intermédiaire par laquelle les pratiques de GRH influencent, dans la majorité des cas, positivement la performance au travail. Notre revue de littérature n'a trouvé qu'un nombre extrêmement faible d'études ayant investigué les liens ou les effets indirects des NMT sur les attitudes et les comportements des employé·e·s. Notons par exemple les recherches de Gerards et ses collègues qui ont pu montrer que les NMT étaient indirectement liées à l'engagement au travail et aux comportements intrapreneuriaux, au travers d'un style de leadership transformationnel. En revanche, nous ne trouvons aucune trace de recherches sur le rôle médiateur du P-O fit entre les NMT et la performance au travail. Or, une telle étude permettrait de mettre en relief les niveaux macro et micro présents dans l'organisation et expliquer leurs interactions. Cela nous donnerait de précieuses informations quant au mécanisme causal :

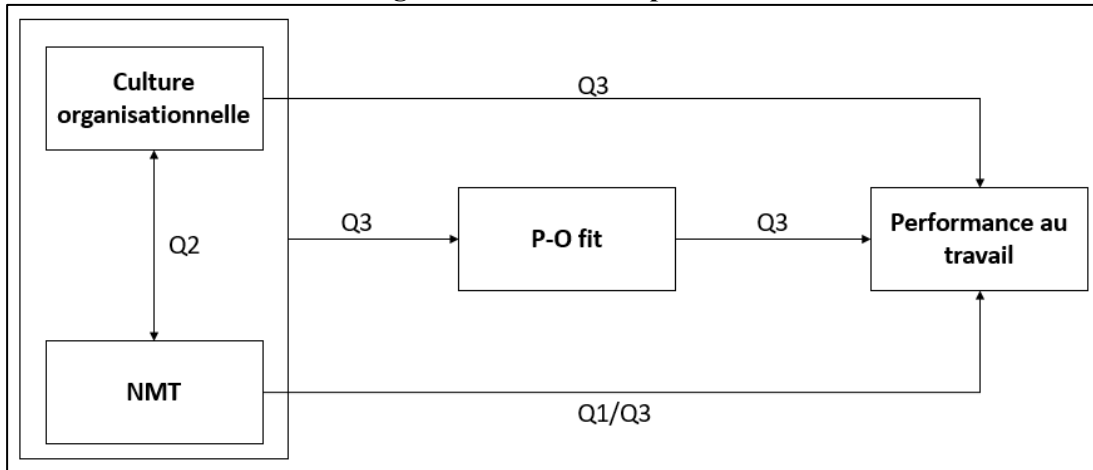
culture organisationnelle → NMT → P-O fit → performance au travail

Au vu de ce qui précède, nous proposons une troisième question générale de recherche :

Q3 : Quel est le rôle du P-O fit dans la chaîne liant la culture organisationnelle, les NMT et la performance au travail ?

La Figure 2 ci-dessous illustre nos trois questions générales de recherche.

Figure 2 Modèle conceptuel de la thèse



CHAPITRE VI : Méthodologie

Plus de la moitié de cette thèse s'est déroulée pendant une période marquée par la pandémie de COVID-19. Cette dernière a eu pour conséquence de repousser le début de l'enquête prévue dans le cadre du projet FNS finançant notre thèse. En effet, il est apparu inopportun à l'équipe de recherche de démarrer une enquête sur des pratiques visant à offrir davantage de flexibilité temporelle et spatiale à des employé·e·s alors forcé·e·s de travailler depuis chez eux·elles. Cette période troublée s'est toutefois transformée en une opportunité puisque nous avons pu réaliser une enquête – que nous appelons « Etude COVID-19 » – sur l'utilisation du télétravail avant et pendant la crise sanitaire auprès d'une administration publique d'un canton de Suisse romande. Ce n'est qu'à partir du début de l'automne 2021 que nous avons pu commencer notre *grande* enquête intitulée ci-dessous « Projet FNS ». Dans la suite de ce chapitre, nous discutons, tout d'abord, les fondements épistémologiques sous-jacents à nos deux recherches. Ensuite, nous explicitons le cadre d'analyse général appliqué à notre thèse. Puis, nous décrivons les designs de recherche des deux enquêtes. Finalement, pour chacune des recherches, nous revenons sur leurs aspects méthodologiques.

6.1 Fondements épistémologiques

L'objectif de la présente thèse est d'approfondir les connaissances scientifiques sur une problématique de GRH : la relation entre les NMT et la performance au travail. Notre étude prend place dans le domaine des sciences sociales qui « sont toutes les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans l'un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité » (Chantalat, 1998, p. 25). En l'occurrence, nous nous concentrons sur le vécu des individus au sein d'organisations qui les emploient. Afin de répondre à nos questions de recherche, nous recourons à des concepts provenant de différentes disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie, la psychosociologie organisationnelle ou encore la psychologie interactionnelle. Dans les lignes qui suivent, nous discutons des fondements épistémologiques entourant notre recherche.

Alors que les sciences de la nature (chimie, physique, etc.) étudient leurs objets en s'appuyant fortement sur l'expérimentation et la quantification afin de dégager des lois universelles, les

sciences sociales empruntent des chemins variés. Ces sciences sont en effet traversées par de nombreux débats entre les chercheurs·euses quant à la nature des phénomènes sociaux, quant à la façon de les étudier ou quant à la position du·de la chercheur·euse face à son sujet de recherche. Dès lors, différentes approches coexistent dont nous rendons compte succinctement en nous basant sur des idéaux-types construits par della Porta & Keating (2008) :

- L'approche *positiviste* stipule que les phénomènes sociaux sont des choses qui peuvent être observées et mesurées (Allard-Poesi & Perret, 2014). Cette approche vise à chercher des régularités dans les faits sociaux et à en tirer des lois (Rouleau, 2011). Nous nous trouvons dans une logique de causalité et donc d'explication des phénomènes sociaux. En outre, le chercheur est considéré comme étant extérieur et neutre à son objet de recherche.
- L'approche *post-positiviste* considère que la réalité sociale est objective mais qu'elle n'est qu'imparfaitement mesurable. De plus, cette approche ne cherche pas à établir des liens de causalité mais plutôt à interpréter le monde en termes de probabilités. Les post-positivistes considèrent que le contexte peut jouer un rôle dans les relations entre les diverses variables qui sont étudiées. Les post-positivistes mettent en place une séparation entre les objets de leur recherche et eux-mêmes afin de ne pas influencer les résultats.
- L'approche *interprétativiste* considère que la réalité sociale est construite au travers des interactions entre les individus, les pratiques et les discours. Dès lors, cette approche vise à comprendre le sens que les gens donnent à leurs actions (Allard-Poesi & Perret, 2014). Le contexte, notamment historique, entourant les individus est pris en compte. Généralement, le·la chercheur·euse s'immergent dans le terrain des sujets de leur recherche.
- L'approche *humaniste* écarte l'existence d'une réalité objective. Pour les tenant·e·s de cette perspective, les humains agissent sur la base de leur compréhension subjective de la réalité. Le·la chercheur·euse se trouve dans une position de proximité et d'empathie envers ses sujets d'étude.

Etant donné l'entrée en force des NMT depuis les dernières décennies, avec une accélération pendant la pandémie du COVID-19, notre objectif est d'obtenir une vision macro de l'influence de ces pratiques sur la performance au travail. Par conséquent, notre thèse s'inscrit dans le cadre épistémologique d'une approche plutôt post-positiviste puisqu'au travers de nos questions de

recherche, nous cherchons à mesurer des relations entre diverses variables et à déterminer l'ampleur du phénomène des NMT dans différentes organisations. En ce sens, nous avons une approche durkheimienne car nous envisageons que les individus et leurs comportements, en l'occurrence leur performance au travail, sont influencés par un objet qui leur est extérieur, les NMT. Contrairement à un positionnement positiviste, nous tenons également compte du contexte en introduisant la dimension culturelle des organisations. Nous souhaitons produire des connaissances pouvant être utiles aux organisations-partenaires, à leurs employé·e·s et à la société dans son ensemble. Par conséquent, nous tenons à être les plus neutres possibles tout en gardant à l'esprit que les NMT peuvent être des modes managériales peu adaptées au contexte organisationnel. Relevons néanmoins que notre approche, comme nous le montrons plus bas, s'appuie sur des données rendant compte des perceptions des individus et, qu'en ce sens, nous incluons des éléments interprétativistes.

Les fondements épistémologiques sous-tendant notre thèse étant explicités, nous nous tournons sans plus attendre sur le cadre d'analyse que nous appliquerons à nos résultats statistiques.

6.2 La perspective de la congruence organisationnelle comme cadre d'analyse de la relation entre les NMT et la performance au travail

Depuis les années 1990, de nombreux·euses chercheurs·euses se sont penchés sur la notion de *fit* ou de congruence afin de faire sens du fonctionnement des organisations. D'un côté, des recherches ont pris une perspective macro en rendant compte des relations entre des variables contextuelles telles que la stratégie, les pratiques de GRH et la culture organisationnelle (system fit ou alignement vertical). D'un autre côté, des scientifiques se sont focalisé·e·s sur le niveau micro en étudiant les interactions entre les personnes et leur environnement (person-environment (P-E) fit, dont la dimension du P-O fit présentée ci-avant) (Ostroff & Schulte, 2007). Dans la présente thèse, nous suivons les recommandations de plusieurs chercheurs·euses (Kozlowski & Klein, 2000; Ostroff & Bowen, 2000) en optant pour une approche multi-niveaux en combinant les perspectives macro et micro. Pour cette raison, nous mobilisons la perspective de la *congruence organisationnelle* comme cadre d'analyse théorique. Cette approche a pour avantage de mettre en exergue les liens d'interdépendance entre le contexte organisationnel, les pratiques organisationnelles et les individus (Ostroff & Bowen, 2000). Cette section se compose de deux parties. La première se focalise sur le niveau macro des organisations en présentant la

thématique de l'alignement entre la culture organisationnelle et les NMT. La deuxième partie se penche sur la façon dont le P-O fit est influencé par le degré d'alignement de variables macro. L'intégration des deux niveaux nous permet, au final, d'expliquer comment les NMT sont liées à la performance au travail.

6.2.1 L'alignement entre la culture organisationnelle et les NMT

La notion de *system fit* se réfère à la congruence ou à l'alignement entre les différentes variables contextuelles d'une organisation, à savoir sa culture, sa structure, sa stratégie, ses pratiques de GRH, etc. Dans le cadre de la présente thèse, nous nous focalisons sur l'alignement vertical entre la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelles que sont les NMT (Ostroff & Schulte, 2007). Nous développons les prochaines lignes en recourant principalement à la littérature sur les pratiques de GRH. Selon la théorie du contexte social (Ferris et al., 1998), la culture organisationnelle, et en premier lieu sa dimension des valeurs, influence grandement la forme que prennent les pratiques de GRH. Ces dernières vont devenir ainsi de véritables artefacts culturels et vont renforcer par la même occasion les valeurs de l'organisation (Bowen & Ostroff, 2004). Notons aussi que les pratiques de GRH peuvent contribuer au changement organisationnel lors de périodes de turbulences ou de changement planifié (Ostroff & Bowen, 2000). La cohérence entre des éléments culturels et les pratiques de GRH, appelé aussi alignement vertical, va mener à des attitudes et à des comportements favorables de la part du personnel et, par effet de ricochet, à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Ferris et al., 1998). Différents facteurs sont susceptibles d'influencer l'alignement entre les pratiques de GRH et la culture organisationnelle, en particulier le contexte interne (p. ex., la stratégie de l'organisation), le contexte externe (p. ex., l'état de la technologie) et les rapports de pouvoir entre les acteurs (Pichault & Nizet, 2000).

La situation d'alignement vertical

L'alignement vertical est atteint lorsqu'il existe une cohérence entre la culture organisationnelle et les pratiques de GRH. Par exemple, une culture orientée vers l'équipe sera alignée avec des pratiques de GRH visant à (1) sélectionner des individus similaires à ceux déjà présents dans le groupe ou équipe de travail ; (2) former les individus à travailler en équipe et ainsi à soutenir leurs collègues ; (3) récompenser les employé·e·s en fonction de la performance du groupe ; (4) mettre en place des opportunités de communication entre les membres du groupe (J. S.

Gould-Williams & Mostafa, 2021). Néanmoins, nous relevons qu'un alignement vertical *parfait* reste difficile. En effet, des décalages peuvent exister entre les pratiques telles que formulées par leurs promoteurs et leur mise en œuvre, et ce malgré le fait qu'il y ait un consensus entre ces différents acteurs. Dans de telles situations, la culture organisationnelle et les pratiques de GRH sont alignées lors de la phase de formulation mais des écarts se créent lors de la mise en œuvre (Ferris et al., 1998). Les décalages entre les phases de formulation et de mise en œuvre peuvent provenir de l'omission de certaines étapes, comme par exemple un manque de communication quant aux nouvelles pratiques ou une formation insuffisante (Ferris et al., 1998). Enfin, les responsables de ligne, chargés de l'implémentation effective des pratiques de GRH auprès de leur(s) équipe(s), vont favoriser ou au contraire défavoriser l'usage de ces pratiques (Purcell & Hutchinson, 2007), selon leur propre vision de ce qui est bien pour l'organisation.

La situation de non-alignement vertical

Le non-alignement vertical est une incohérence entre la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelles. Ce non-alignement peut être engendré de deux façons, c'est-à-dire par :

- *L'antériorité des pratiques organisationnelles.* Dans ce cas, des pratiques organisationnelles, porteuses de nouvelles valeurs, sont introduites sans tenir compte de la culture organisationnelle présente. Par exemple, des pratiques de GRH visant à développer et à former le personnel afin d'améliorer le service à la clientèle sont introduites dans une organisation. Or, cette dernière a une culture bureaucratique dont la transformation est rendue impossible par les tensions présentes entre les membres de la direction (Pichault & Nizet, 2000). Des situations de crise peuvent aussi engendrer des changements organisationnels abrupts. Ainsi, la pandémie liée au COVID-19 a contraint bon nombre d'organisations à adopter des NMT. Certaines de ces organisations n'étaient pas prêtes d'un point de vue culturel à un changement si rapide dans les modalités de travail (Belzunge-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Dans la même veine, des organisations peuvent introduire des pratiques qui sont portées par des acteurs dominants de leur secteur d'activité (DiMaggio & Powell, 1983). Dès lors, des changements interviennent sans une réelle prise en considération du contexte organisationnel (Abrahamson, 1996). En ce sens, comme nous l'avons précisé dans le chapitre consacré aux NMT, certain·e·s chercheurs·euses conceptualisent les NMT comme une mode managériale (Jemine et al., 2019). Les NMT sont alors décrites comme des symboles d'une prétendue modernité

pouvant conduire les organisations à oublier leur identité et se retrouver dans une situation de non-alignement organisationnel (Antoine, 2021).

- *Le non-alignement des pratiques organisationnelles.* Dans ce cas, les pratiques de GRH ne sont pas représentatives de la culture organisationnelle en place. Par exemple, les dirigeants d'une organisation manufacturière ont entrepris de faire évoluer ses structures et sa culture afin d'offrir des produits de meilleure qualité, d'impliquer davantage son personnel et d'être plus innovante. Cependant, la direction refuse obstinément d'introduire des pratiques de GRH comme la rémunération au mérite ou la partage de la prise de décision (Pichault & Nizet, 2000). Les décalages entre la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelle peuvent être expliqués par des aspects politiques au sein des organisations. Ferris et collègues (1998) relèvent que lors de l'introduction de pratiques de GRH, les différents acteurs impliqués tentent de faire passer leurs objectifs, valeurs et intérêts personnels en lieu et place d'un fonctionnement efficace des pratique. Plusieurs travaux scientifiques, conduits dans diverses organisations belges, ont également relevé cette dimension politique lors de l'introduction des NMT dans des organisations. Ces recherches soulignent l'existence de décalages entre les formulations des hauts dirigeants quant à leur vision des NMT et les livrables de ces projets. Les données collectées font état des stratégies adoptées par les différents acteurs afin de forger les NMT à leur image (Jemine, Pichault, et al., 2021b, 2021a).

L'alignement vertical entre les variables contextuelles et les pratiques de GRH fait référence à la notion de *force des systèmes de GRH* (J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021). Un système dit fort se caractérise par des mécanismes de distinction, de cohérence et de consensus. Le mécanisme de *distinction* signifie que des pratiques de GRH sont implémentées dans l'organisation et qu'elles sont accessibles pour une majorité des employé·e·s. Le mécanisme de *cohérence* fait écho à un alignement entre la culture organisationnelle et les pratiques de GRH. Dans le cadre de notre thèse, ce mécanisme est celui qui nous intéresse le plus. Finalement, le mécanisme de *consensus* découle de la cohérence perçue entre les variables organisationnelles. Dans ce cas, les salarié·e·s tendent à partager une compréhension commune quant au message véhiculé par les pratiques de GRH. *Toutes* les pratiques de GRH communiquent des messages aux employé·e·s quant à la stratégie et à la culture de l'organisation. Plus le système de GRH est fort et plus les messages qu'il véhicule seront clairs et probablement interprétés de la même manière par les employé·e·s (Bowen & Ostroff, 2004). Au final, l'envoi d'un signal fort aide

les employés à comprendre quels comportements sont attendus (J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021).

Les études sur les NMT que nous avons évoquées dans les deux paragraphes précédents relèvent que leur introduction n'est pas chose aisée puisque ces pratiques se heurtent à des problématiques culturelles et sont au cœur de rapports de force entre divers acteurs·trices. Par conséquent, nous pensons qu'il est nécessaire de prendre en considération la cohérence entre la culture organisationnelle et les NMT afin que ces dernières soient favorables tant aux employé·e·s qu'aux organisations.

Dans la prochaine sous-section, nous montrons comment les messages contenus dans les pratiques de GRH influencent le niveau micro, qui est incarné par le P-O fit.

6.2.2 Le P-O fit comme mécanisme explicatif de la relation entre les NMT et la performance au travail

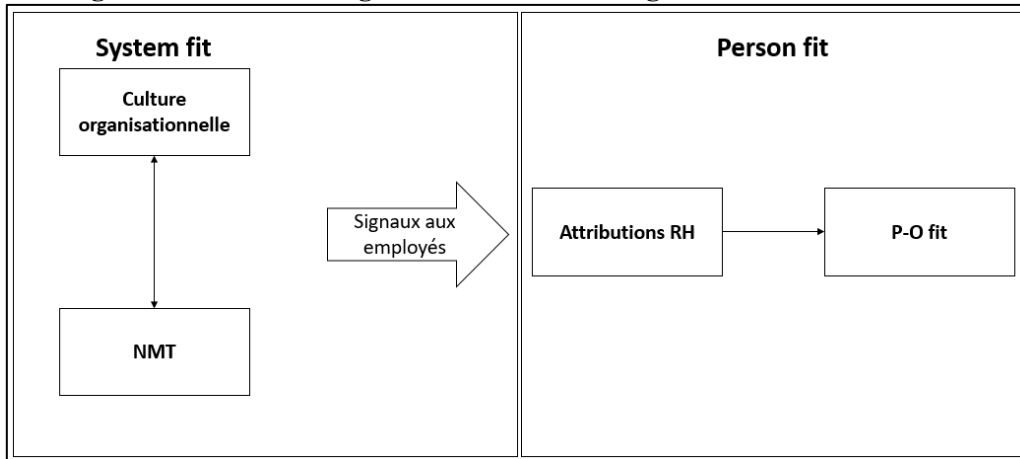
Comme nous l'avons écrit dans le chapitre se penchant sur les antécédents organisationnels de la performance au travail, le P-O fit est une variable médiatrice de la relation entre des pratiques de GRH et la performance au travail. Par ailleurs, le P-O fit est influencé par le niveau macro (alignement vertical) (Ostroff & Schulte, 2007). Dès lors, l'objectif de la présente sous-section est de rendre intelligible le processus liant les deux niveaux. Le niveau de P-O fit va dépendre (i) de la force du système de GRH et (ii) de l'interprétation des signaux qu'en feront les individus. Dans la partie sur l'alignement entre la culture organisationnelle et les NMT, nous avons esquissé ce qu'est un système fort. Dans cette sous-section, nous nous focalisons sur la façon dont les individus interprètent les messages véhiculés par les pratiques de GRH. Pour ce faire, nous recourrons aux théories de l'attribution (p. ex., Fiske & Taylor, 1991; Kelley & Michela, 1980) et en particulier au modèle des *attributions RH* de Nishii et collègues (2008).

Le modèle des attributions RH postule que les individus font des interprétations causales des messages envoyés par les pratiques de GRH. En particulier, les membres d'une organisation vont inférer ce qui motive l'introduction des pratiques de GRH. Selon Nishii et ses collègues, deux types d'attribution RH existent. Les *attributions RH internes* sont des perceptions des salarié·e·s qui attribuent la mise en œuvre des pratiques de GRH à une volonté de la haute direction. Dans ce cas, les motivations sous-jacentes peuvent être perçues de deux manière. La

première est optimiste et voit la mise en place de ces pratiques comme un signal que l'organisation est préoccupée par le bien-être de son personnel. La deuxième perspective est cette fois pessimiste puisqu'elle attribue l'introduction des pratiques de GRH comme un levier de la performance au travail qui ne prend pas en considération la santé des employé·e·s (Van De Voorde & Beijer, 2015). Les *attributions RH externes* sont motivées par des forces extérieures à l'organisation. Par exemple, la haute direction introduit certaines pratiques de GRH suite à des négociations avec les syndicats (Nishii et al., 2008) ou, comme dans le cas du télétravail forcé au début de la pandémie de COVID-19, sur ordre d'un gouvernement (Kuhlmann et al., 2021).

Dans leur vie organisationnelle, les individus recherchent de la stabilité et de la cohérence en termes de valeurs (Ostroff & Schulte, 2007). Les événements se déroulant au niveau de l'organisation peuvent venir perturber cet équilibre et affecter le niveau de P-O fit. En particulier, plus les messages véhiculés par les pratiques de GRH sont cohérents, c'est-à-dire qu'ils reflètent un alignement entre la culture organisationnelle et les pratiques de GRH, plus les employé·e·s vont les interpréter de manière uniforme et plus ils et elles sauront quels comportements sont attendus (Bowen & Ostroff, 2004). Cette phase d'attribution est suivie par une ultime étape qui est celle où les individus vont comparer les valeurs communiquées à leurs valeurs personnelles. Cette évaluation va se solder par un P-O fit élevé si les individus jugent qu'il y a une congruence entre les deux types de valeurs (Cable & DeRue, 2002). Notons qu'il se peut aussi que les individus fassent appel à des valeurs qui étaient jusqu'alors inhibées, comme cela peut être le cas lors de changements organisationnels, afin d'adapter leur répertoire de valeurs à celui de l'organisation (Ostroff & Schulte, 2007). À l'inverse, une dissonance cognitive peut apparaître lorsqu'un individu ne parvient pas à intégrer de nouvelles valeurs organisationnelles. Dans la même veine, des messages incohérents, c'est-à-dire que les destinataires perçoivent un décalage entre la culture de l'organisation et les pratiques implémentées, vont également poser des problèmes de dissonance cognitive. Par voie de conséquence, il est probable que le degré de P-O fit va diminuer (Siehl, 1985). La Figure 3 résume le processus que nous venons de décrire.

Figure 3 Modèle de congruence des niveaux organisationnel et individuel



Comme nous l'écrivions plus haut, un P-O fit élevé est un prédicteur d'une performance au travail élevée. En outre, des recherches ont montré que le P-O fit tient le rôle de variable médiatrice entre des pratiques de GRH et la performance au travail (p. ex., Mostafa & Gould-Williams, 2014). A ce jour, nous n'avons cependant repéré aucune étude déchiffrant le potentiel mécanisme causal unissant le degré d'alignement vertical, le P-O fit et les NMT. Les analyses effectuées dans le cadre de cette thèse seront une première contribution dans ce sens. Notre cadre d'analyse étant présenté, nous revenons maintenant sur la façon dont nous allons collecter nos données.

6.3 Design de recherche

« L'Etude COVID-19 » a été conduite sur la base d'un design quantitatif pseudo-longitudinal où l'objectif était de mettre à jour les relations statistiques entre diverses variables, en particulier, les NMT et la performance au travail. Au sein d'un même questionnaire, les participant·e·s ont, tout d'abord, été invité·e·s à répondre à une batterie de questions sur leurs attitudes et leurs comportements au travail *avant* le semi-confinement décrété par le Conseil fédéral. Ensuite, ils ont dû répondre aux mêmes questions pour la période *pendant* le semi-confinement.

Les données de la « Grande enquête » du projet FNS ont été collectées par l'intermédiaire d'un design quantitatif transversal, c'est-à-dire que nous avons posé une batterie de questions aux participant·e·s à un instant t. L'objectif de cette étude était de déterminer si les pratiques NMT influencent le bien-être et la performance au travail.

En recherche quantitative, le développement puis l'administration d'un questionnaire sont des étapes à planifier et à exécuter minutieusement car elles peuvent potentiellement biaiser les résultats statistiques finaux. S'il est difficile voire impossible de supprimer totalement ce risque, nous pouvons le mitiger. Pour ce faire, nous avons suivi les recommandations de Groves et collègues (2009) en veillant à :

- Diffuser notre questionnaire auprès de tous et toutes les employé·e·s des départements ou services dont les organisations partenaires nous ont ouvert les portes. De cette manière, les échantillons construits peuvent être représentatifs des populations-cibles.
- Définir et opérationnaliser le plus précisément possible nos variables afin qu'elles soient valides, c'est-à-dire que nos questions mesurent véritablement nos concepts. Dans le cadre de nos deux questionnaires, nous avons principalement recouru à des variables validées dans diverses études internationales.
- Formuler nos questions le plus clairement possible afin qu'elles soient comprises de la même manière par nos répondant·e·s et aussi qu'elles ne soient pas perçues comme intrusives (ce qui peut générer des non-réponses). De plus, nous avons été attentifs à développer des questionnaires qui ne soient pas trop volumineux afin de limiter la charge cognitive envers les participant·e·s.
- Organiser en collaboration avec les organisations partenaires un suivi des réponses aux questionnaires, en procédant notamment à un ou plusieurs rappels auprès de leurs collaborateurs·trices afin d'augmenter les taux de réponse.
- Lors de la construction de la base de données contenant les réponses des participant·e·s, nous avons pris soin de mettre en place des contrôles lors de la codification des données⁴².

Nos deux enquêtes (et les analyses qui en découlent) se basent sur les réponses d'une même source, c'est-à-dire que les participant·e·s ont dû répondre à l'ensemble des questions sur la base de leurs perceptions personnelles. Une telle approche peut générer un *biais de la variance commune* (common method bias) qui peut provoquer une sur- ou sous-estimation des relations statistiques (Podsakoff et al., 2012). Parmi les mécanismes entraînant des biais, citons les effets de l'ordre des questions, c'est-à-dire que les réponses données aux premières questions vont influencer les réponses des questions suivantes (Dillman et al., 2014). Relevons aussi la désira-

⁴² Lors de cette phase, nous attribuons des codes numériques aux questions contenues dans le questionnaire.

bilité sociale (tendance qu'ont les individus à se présenter sous un angle positif et qui va influencer la façon dont ils répondent à certaines questions) ou encore le biais d'acquiescence qui est la tendance à répondre par l'affirmative aux questions sans prendre réellement connaissance de leur contenu (Podsakoff et al., 2003). Diverses solutions permettent de réduire le biais de la variance commune. Tout d'abord, il est conseillé de ne pas poser les questions en une seule fois mais de les répartir sur plusieurs questionnaires qui seront administrés en des périodes différentes. Ensuite, une formulation claire et non-ambiguë des questions peut éviter qu'un biais de désirabilité sociale et/ou d'acquiescence ne vienne se glisser dans les données. Finalement, les effets de l'ordre des questions peuvent être amenuisés en ne mettant pas un ordre logique dans les sections du questionnaire (p. ex., en séparant clairement la variable dépendante de la variable indépendante principale) ou encore en mélangeant les questions afin que les dimensions théoriques n'apparaissent pas aux yeux des répondant·e·s (Podsakoff et al., 2012). Dans le cadre de nos deux enquêtes, nous n'avons pas pu soumettre les questionnaires à des moments différents car cela constituait une surcharge pour les organisations-partenaires, ce qui aurait pu résulter en des refus de participer ou en des taux de réponse amoindris. En revanche, nous avons pris garde à formuler le plus clairement possible nos questions et à mélanger suffisamment nos différentes thématiques afin que les participant·e·s n'y voient pas une logique pouvant être utilisée dans leurs réponses. Aussi, comme nous le montrons dans les articles composant la présente thèse, nous avons effectué des contrôles statistiques afin de nous assurer que le biais de la variance commune ne constitue pas un problème majeur pour nos résultats (Carlson & Kacmar, 2000; Podsakoff et al., 2003).

6.4 Etude COVID-19

Cette première étude s'est rapidement mise en place au début de la période de semi-confinement qu'a connue la Suisse au printemps 2020. Durant les premières semaines qui ont suivi la décision prise par le Conseil Fédéral de rendre le télétravail obligatoire – dans les organisations où cela était possible –, l'équipe de recherche s'est posée la question de savoir quel pouvait être l'effet du télétravail forcé sur le niveau de bien-être et la performance au travail. En particulier, est-ce que le personnel allait déclarer un niveau de bien-être et de performance au travail différent avant et pendant la période de semi-confinement ? Et aussi quelle allait être l'influence du télétravail obligatoire sur ces deux variables ?

Pour répondre à ces questionnements, un membre de l'équipe du projet prit contact avec le DRH d'une administration cantonale de Suisse romande, qui accepta que les collaborateurs·trices prennent part à une enquête. Dès lors, nous avons développé un questionnaire abordant les thématiques suivantes :

- Les *modalités de réalisation du travail*, à savoir la mise à disposition du télétravail et des horaires flexibles ainsi que d'un accès à distance à la connaissance organisationnelle (information, collègues et supérieur·e·s hiérarchiques).
- Les *caractéristiques du travail*, telles que le degré d'interdépendance entre les collègues, le niveau d'indépendance et de liberté dans le travail, etc.
- Les *résultats du travail*, c'est-à-dire les performances perçues in-role et extra-role.
- La *collaboration au travail*, avec des questions sur le soutien reçu des collègues et des supérieur·e·s hiérarchiques ou encore la perception d'un climat permettant de concilier la vie privée et la vie professionnelle.
- La *motivation et le bien-être au travail*, par exemple, l'engagement et la satisfaction au travail.

Des questions liées à la culture et au climat organisationnel (notamment le degré de valorisation de l'innovation, de la coopération et de la performance) ainsi qu'aux caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, présence d'enfants au domicile, niveau de formation, etc.) des répondant·e·s ont été posées à la fin du questionnaire.

6.4.1 Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

Le questionnaire a été administré en ligne au travers de la plateforme Survey Monkey. Nous avons remis un lien vers le questionnaire au service des RH de cette administration cantonale, qui a invité ses collaborateurs·trices à y participer, entre le 25 mai et le 12 juin 2020. Afin d'accroître le taux de réponse, une relance a été faite par le DRH le 4 juin 2020.

Sur les 3'223 employé·e·s qui ont été contacté·e·s, nous avons pu compter sur 1'373 questionnaires valides, ce qui représente un taux de réponse de 42.6%. Parmi les répondant·e·s, 70.5% étaient des femmes, 51.1% avaient au moins un enfant au domicile, 19.1% avaient des responsabilités de cadre, 30.2% étaient âgé·e·s entre 19 et 40 ans, 64.2% avaient entre 40 et 60 ans et,

finalement, 5.6% des personnes interrogées étaient âgées de plus de 60 ans. Le niveau de formation des membres de l'échantillon était élevé puisque 68.3% étaient titulaire d'un titre de niveau tertiaire et 29.9% étaient au bénéfice d'un certificat professionnel. Près de 60% des répondants travaillaient pour l'organisation depuis cinq ans et plus.

6.4.2 Mesures

Dans les prochaines lignes, nous nous concentrons uniquement sur les trois principales variables de notre thèse. Les questions relatives à ces variables ont utilisé un format de réponse basé sur une échelle de Likert à cinq niveaux (1 = Pas du tout d'accord, à 5 = Tout à fait d'accord). Etant donné que nous avons posé deux fois les mêmes questions aux participant·e·s, nous avons dû créer des mesures « avant » et « pendant » la crise sanitaire. Afin d'être le plus clair possible, nous décrivons ci-dessous nos mesures en termes généraux, c'est-à-dire que nous n'utilisons pas de mention avant ou pendant.

NMT : En comparant différentes échelles des NMT (de Leede & Nijland, 2017; Nijp et al., 2016; Van Steenberghe et al., 2018), nous avons porté notre choix sur six items provenant de Gerards et collègues (2018). Ces items répondent le plus à nos besoins car (i) ils correspondent à l'idée que nous nous faisons des NMT, c'est-à-dire un construit composé de pratiques cohérentes entre elles, (ii) ils divisent plus finement les dimensions composant les pratiques NMT, avec au minimum deux items par dimension, et (iii) ils se montrés valides et fiables dans les premières études les ayant mobilisés, ce qui n'est pas le cas d'autres mesures. En revanche, force est de constater que nous manquons de recul face à cette mesure et que notre thèse s'inscrit également comme une opportunité de faire avancer la connaissance sur le concept de NMT. Dans l'étude COVID-19, nous recourons à deux dimensions de cette échelle. La première est la *flexibilité en temps et en lieu de travail* – autrement dit, le télétravail et les horaires flexibles – qui est mesurée par deux items. Un exemple d'item est : « Je suis libre de déterminer mon propre horaire de travail ». La deuxième facette est l'*accès à la connaissance organisationnelle* qui est mesurée par quatre items. Par exemple : « Je trouve toutes les informations nécessaires à mon travail sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette ». Finalement, nous avons créé deux items supplémentaire. L'un pour évaluer si la possibilité de télétravailler est offerte aux employé·e·s et l'autre pour savoir si les employé·e·s bénéficient d'un espace de travail à leur

domicile qui est adéquat pour le travail à distance. Par contre, nous n'avons pas cherché à mesurer la disponibilité des ETBA car la plupart des répondant·e·s se trouvait en télétravail forcé et n'avait donc pas accès à ce type de pratique.

Culture organisationnelle : nous avons mobilisé trois dimensions (six items) d'une version réduite de l'OCP (Harrison & Baird, 2015). Nous avons opté pour cette échelle de mesure car, tout d'abord, elle a été utilisée dans plusieurs enquêtes auprès d'administrations publiques. Ensuite, nous pensons qu'elle illustre l'hybridation des valeurs caractérisant les administrations publiques *actuelles*, avec des pans liés à la performance et à l'innovation qui ont été introduits avec les réformes de la NGP et un pan de la collaboration faisant écho aux valeurs traditionnelles du secteur public, notamment l'altruisme. Nous avons fait le choix de recourir à une version réduite de l'OCP car la nature très spécifique de notre enquête (avec un *dédoulement* de la plupart des questions en avant- et après-COVID) nous a poussé à optimiser chaque section de notre questionnaire, en ne conservant qu'un nombre minimal mais suffisant d'items, afin qu'il ne constitue pas une trop lourde charge cognitive pour nos répondant·e·s (Groves et al., 2009). Or, une limite potentielle du recours à cette version réduite de la variable OCP est d'être confronté à des problèmes de validité et de fiabilité au moment des analyses statistiques. Ceci étant dit, la première des dimensions est l'*orientation vers les résultats* et elle comprend deux items, par exemple : « En général, dans mon service/unité, les réussites individuelles sont valorisées ». La deuxième dimension est l'*orientation vers l'équipe* dont un exemple d'item est : « En général, au sein de mon service/unité, la coopération entre les collaborateurs·trices est valorisée ». La troisième dimension culturelle est l'*innovation* comprenant deux items. Un exemple est : « En général, au sein de mon service/unité, la volonté d'expérimenter est valorisée ».

Performance au travail : nous avons subdivisé ce concept en deux dimensions. Tout d'abord, la *performance in-role* a été mesurée en utilisant une version réduite à trois items d'une échelle développée par Palvalin et al. (2015). Notre choix s'est porté sur cette échelle car, comparativement à d'autres outils, les questions posées demandent directement aux répondant·e·s d'évaluer des éléments de leur performance : atteinte des objectifs, efficacité dans la réalisation des tâches et qualité du travail fourni. Plusieurs recherches ont mesuré la performance in-role indirectement car soit elles demandaient aux répondant·e·s de reporter la *note* reçue par leur supérieur·e hiérarchique quant au travail effectué (p. ex., Alonso & Lewis, 2001; Caillier, 2014), soit elle se basaient sur des échelles ne demandant pas des évaluations directes (p. ex., Ramos-

Villagrasa et al., 2019). Nous n'avons néanmoins pas utilisé l'ensemble des items de la mesure de Palvalin et collègues car nous considérons que des questions n'interrogeaient pas suffisamment les tâches accomplies ou alors elles étaient plutôt liées à la performance de l'équipe. Un item utilisé est : « J'obtiens des résultats satisfaisants par rapport à mes objectifs ». La *performance extra-role* visant à évaluer le degré d'altruisme dans l'organisation a été mesurée sur la base d'une échelle réduite de l'OCB (Smith et al., 1983) que nous avons empruntée à Emery & Launaz (2007). Un exemple d'item est : « J'aide les autres lorsqu'ils·elles sont surchargé·e·s ». Le recours à une mesure subjective et auto-évaluée de la performance au travail a pour avantage que nous pouvons obtenir cette donnée pour de nombreuses professions de cette administration cantonale. Par ailleurs, en période de travail à distance forcé, les employé·e·s sont les plus à même de nous donner un retour sur leur niveau de performance. Toutefois, les biais que nous évoquons dans le chapitre I, comme le biais de clémence ou la désirabilité sociale, peuvent fausser les réponses des répondant·e·s.

6.4.3 Analyse des données

Les analyses statistiques ont été conduites par l'entremise du logiciel Stata 16. Après nous être assurés que nos données suivaient une distribution normale, nous avons procédé, à des analyses factorielles afin de nous assurer de la validité et de la fiabilité de nos principales variables. Ensuite, nous avons comparé les variables agrégées (facteurs) *avant* et les variables *pendant* le COVID-19 afin de savoir s'il y avait des différences statistiquement significatives entre les deux périodes. Finalement, nous avons construit des modèles de régressions hiérarchiques par période afin de savoir quelles variables expliquaient la variance de la performance au travail. L'un des avantages des régressions hiérarchiques est de pouvoir démontrer quel(s) bloc(s) de variables a (ont) l'association statistique la plus élevée avec la variable dépendante (Petrocelli, 2003).

6.4.4 Retour réflexif quant à la spécificité du contexte COVID-19

A n'en pas douter, la pandémie de COVID-19 a constitué un *incident critique* (critical incident) (Kuenzi et al., 2023) qui a créé un contexte très particulier. A cet égard, il est difficile de savoir dans quelle mesure la situation exceptionnelle induite par cette crise a affecté la performance au travail des participant·e·s à notre enquête. Comme le disent Chênevert et ses collègues (2023), les résultats des études réalisées pendant cette période sont difficilement généralisables

et il ne fait aucun doute, qu'à l'avenir, des travaux supplémentaires devront nous aider à mieux comprendre la relation, voire les effets, des NMT sur la performance au travail. En attendant, nous souhaitons intégrer à la présente thèse quelques réflexions pouvant nous aider dans l'interprétation de nos résultats.

Avec la pandémie de COVID-19, les individus ont fait face à davantage de stress et de pression à cause des confinements, des restrictions de voyage, de la distanciation sociale, des pertes d'emploi, des fermetures de garderies et d'écoles (Caldas et al., 2021). En termes de sécurité de l'emploi, force est de constater que les gens ont été frappés de façon différenciée par cette crise sanitaire. Certaines organisations ont pu transférer leurs activités (et assurer leur continuité) grâce au recours massif au télétravail (Carillo et al., 2020). Néanmoins, les effets d'une telle crise se sont faits sentir différemment selon les métiers et leur degré d'exposition à l'incident critique (Akkermans et al., 2020; Caldas et al., 2021). Ainsi, les professionnel·le·s de la santé ont été fortement touché·e·s en devant gérer leurs inquiétudes envers leurs proches, leurs patient·e·s et eux·elles-mêmes (Caldas et al., 2021). Quant aux salarié·e·s qui ont pu poursuivre leur activité professionnelle à distance ont été moins impacté·e·s mais ils ont quand même relevé une charge de travail plus importante, une conciliation plus difficile de la vie privée et de la vie professionnelle, et une mise à disposition des services destinés à la clientèle et aux usager·ères rendue difficile (Berry et al., 2022).

Pour certaines personnes, la période de télétravail forcé s'est révélée positive. Au niveau privé, plusieurs femmes et hommes ont relevé qu'elles et ils ont pu passer davantage de temps avec leur famille. D'autres ont mentionné que cette période turbulente a été un moment d'introspection personnelle et d'une plus grande maîtrise de leur vie (Akkermans et al., 2020; Kuenzi et al., 2023). A un niveau professionnel, le travail quotidien a été repensé, la nature des tâches a été altérée, les interactions professionnelles ont été modifiées et bon nombre d'employé·e·s, notamment d'organisations publiques, ont fait preuve d'une grande adaptabilité et d'une capacité d'innovation certaine afin de continuer à fournir les services. Grâce aussi aux TIC, de nouvelles façons de faire le travail ont émergé (Berry et al., 2022) et plusieurs salarié·e·s ont relevé que leurs compétences technologiques ont été améliorées (Akkermans et al., 2020).

Au vu de ce qui précède, nous entrevoyons une part des différentes réactions individuelles ayant pu accompagner les salarié·e·s durant la pandémie. Toutefois, il n'est pas aisé de se faire une idée précise sur la relation de cette période pandémique avec la performance au travail. Si dans

certaines domaines, le personnel a été soumis à forte pression, d'autres organisations ont pu continuer à délivrer leurs services, ce qui peut laisser penser à un niveau suffisant de performance au travail.

6.5 « Grande enquête » du Projet FNS

Nous présentons maintenant les aspects méthodologiques de l'enquête du projet FNS. Tout d'abord, le questionnaire était organisé autour de onze thématiques :

1. La *disponibilité des NMT* visait à savoir si le télétravail, les ETBA, les HFT et l'accès à la connaissance organisationnelle étaient disponibles pour l'ensemble des employé·e·s interrogé·e·s.
2. L'*usage réel des NMT* cherchait à mesurer si ces pratiques étaient véritablement utilisées par le personnel.
3. Les *objectifs visés par les NMT* cherchaient à connaître les perceptions des répondant·e·s quant aux motivations ayant conduit la direction de l'organisation à implémenter les NMT.
4. La *motivation et le bien-être au travail* s'intéressait au degré d'engagement dans le travail, à la fatigue professionnelle et à la satisfaction au travail.
5. Les *exigences et les contraintes du travail* se focalisait sur la clarté des objectifs de travail, sur la charge de travail ou encore sur les relations sociales au travail.
6. Les *caractéristiques du travail* visaient à mesurer le degré d'autonomie dans le travail, le soutien de la part des collègues et du·de la supérieur·e hiérarchique, le retour quant à la performance au travail, etc.
7. Les *valeurs au travail* avaient pour but de rendre compte des dimensions de la culture organisationnelle perçue comme étant les plus saillantes dans l'organisation.
8. Le *climat et ambiance au travail* mesurait différents types de climat de travail tels que la confiance, la coopération, la prise en compte de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.
9. L'*identification aux objectifs et valeurs de l'organisation* s'intéressait, d'une part, à la congruence entre les valeurs et les objectifs des collaborateurs·trices et celles de l'organisation et, d'autre part, à la congruence entre les attentes des employé·e·s quant à leur emploi et ce que leur offrait réellement leur travail.

10. Les *résultats du travail* mesurait la performance in-role et la performance extra-role des participant·e·s.
11. Les *informations personnelles* avaient pour objectif de collecter les données socio-démographiques (âge, genre, niveau de formation, ancienneté dans l'organisation, etc.) des répondant·e·s.

6.5.1 Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

La collecte des données s'est tenue d'octobre 2021 à février 2022. Nous avons pris contact avec plusieurs organisations publiques, semi-publiques, privées et associatives basées en Suisse romande dans le but de leur proposer une participation à notre enquête par questionnaire. Les organisations sélectionnées ne sont pas le fruit d'une démarche probabiliste mais bel est bien de convenance. Autrement dit, notre objectif n'était pas d'obtenir un échantillon représentatif des organisations actives dans les cantons romands. Une telle démarche est courante dans la recherche en sciences sociales et elle a pour avantage de simplifier la collecte des données mais a le désavantage principal de ne pas nous permettre de généraliser nos résultats (Clark, 2017). Nous rappelons aussi que notre thèse est réalisée sous l'égide de l'IDHEAP, institution experte dans le domaine des organisations publiques. Par conséquent, nous bénéficions d'un carnet d'adresses beaucoup plus fourni dans ce secteur que dans celui du privé. Afin d'encourager les organisations à participer à notre recherche, nous leur avons offert de leur communiquer les résultats sous la forme de rapports statistiques. En outre, pour celles intéressées, nous leur avons proposé de présenter les résultats obtenus lors de réunions. Finalement, quinze d'entre elles ont accepté d'administrer notre questionnaire auprès de leur personnel. Un lien sur un questionnaire standardisé – au travers de la plateforme Survey Monkey – a été délivré à nos personnes de contact dans chacune de ces organisations. Nous leur avons laissé trois semaines pour que leurs collaborateurs·trices participent à notre enquête. Une relance a été faite après dix jours par le biais de nos contacts au sein des organisations partenaires.

Le Tableau 16 résume le profil de chacune de ces entités, dont les noms ont été anonymisés. Nous avons obtenu un total 2'823 réponses. Malheureusement, nous ne sommes pas en mesure de communiquer un taux de réponse global puisque quatre organisations ne nous ont pas communiqué leur échantillon théorique (c'est-à-dire le nombre d'employé·e·s ayant reçu une invitation pour participer à notre enquête). A titre d'information, si nous comptabilisons uniquement les onze organisations pour lesquelles nous avons obtenu toutes les informations, nous

avons un échantillon théorique 13'292 participant·e·s desquel·le·s nous avons obtenu 2'726 réponses, soit un taux de participation de 20.5%.

Cinq organisations proviennent du secteur public (n=2'195) : quatre d'entre elles sont des administrations publiques (deux au niveau cantonal et deux au niveau municipal) et une est active dans l'enseignement supérieur. Deux organisations sont catégorisées dans le secteur semi-public car ce sont des sociétés anonymes (SA) de droit public (n=215). L'une est active dans le domaine de l'énergie et l'autre a ses activités dans le domaine du divertissement & des jeux. Trois organisations proviennent du secteur privé (n=363), respectivement des domaines des banques & assurances, de la robotique médicale et des services administratifs (GRH, marketing, comptabilité, etc.). Les organisations appartenant aux catégories des fondations et du monde associatif (n=50) sont actives dans les domaines des médias & communication, de l'intégration sociale et professionnelle, de l'immobilier et de la culture.

Tableau 16 Organisations participant au Projet FNS sur les NMT

Organisation	Secteur	Domaine d'activité	Départements inclus dans l'enquête	Echantillon théorique	Nombre de réponses	Taux de réponse
A	Associatif	Médias & communication	Information non communiquée	43	9	20.9%
B	Fondation	Intégration sociale et professionnelle	Information non communiquée	130	30	23.1%
C	Public	Administration municipale	4	977	279	28.6%
D	Public	Administration cantonale	14	5'509	963	17.5%
E	Public	Administration municipale	5	1'137	365	32.1%
F	Public	Administration cantonale	7	3'840	467	12.2%
G	Semi-public	Energie	Information non communiquée	443	148	33.4%
H	Privé	Banques & assurances	1	200	51	25.5%
I	Privé	Energie	Information non communiquée	600	202	33.7%
J	Semi-public	Divertissement & jeux	Information non communiquée	Information non communiquée	67	N/A

Organisation	Secteur	Domaine d'activité	Départements inclus dans l'enquête	Echantillon théorique	Nombre de réponses	Taux de réponse
K	Privé	Services administratifs	Information non communiquée	Information non communiquée	19	N/A
L	Associatif	Immobilier	Information non communiquée	Information non communiquée	7	N/A
M	Associatif	Culture	Information non communiquée	Information non communiquée	4	N/A
N	Public	Enseignement supérieur	5	212	121	57.1%
O	Privé	Robotique médicale	Information non communiquée	201	91	45.3%

Source : données du projet FNS, subvention n°100018-185133

D'un point de vue des caractéristiques sociodémographiques, les répondant·e·s des organisations publiques sont à 53% des femmes, 65% sont âgé·e·s de 40 à 60 ans, 51% ont au moins un enfant au domicile, 48% ont un titre universitaire et 18% sont titulaires d'un brevet ou d'un diplôme fédéral, près de la moitié (49%) ont passé plus de dix ans auprès de leur employeur actuel, et la majorité (63%) n'a pas une position de cadre dans leur organisation respective.

Les répondant·e·s provenant des deux organisations semi-publiques sont à 52% des hommes, les trois-quarts sont âgés de 40 à 60 ans, ils ou elles sont 56% à avoir au moins un enfant au domicile, près des deux tiers détient soit un titre universitaire (46%) ou un brevet/diplôme fédéral (18%) et 20% sont titulaire d'un CFC, 72% sont dans leur organisation depuis plus de dix ans, et 70% n'ont pas de fonction de cadre.

Les répondants du secteur privé (répartis dans trois entreprises) sont plutôt des hommes (58%), 33% sont âgé·e·s de 40 à 49 ans et 28% de 30 à 39 ans, un peu plus de la moitié (52%) n'a pas d'enfant au domicile, ils ou elles tendent à avoir des formations supérieures (50% ont un titre du tertiaire et 23% sont au bénéfice d'un brevet/diplôme fédéral), 70% affichent une ancienneté inférieure à dix ans mais notons toutefois que le groupe le plus large (valeur modale) (30%) affiche une ancienneté de plus de dix ans dans leur organisation, et la plupart de ces employé·e·s (64%) n'ont pas de rôle de cadre.

Encore une fois, il est difficile de juger de la représentativité de nos échantillons au niveau des caractéristiques sociodémographiques puisque nous n'avons pas eu accès à ces informations auprès des organisations.

Comme nous le relevions au début de cette section, les organisations publiques et semi-publiques, et donc les employé·e·s publics·ques, sont surreprésenté·e·s dans notre échantillon. Dès lors, les analyses statistiques combinant des données des différents secteurs doivent être accompagnée de certains contrôles. Ainsi, des tests bivariés (t-tests) ou multivariés (ANOVA) peuvent être effectués afin de voir si des différences statistiquement significatives existent entre diverses organisations (Atwater et al., 2005). Dans la même veine, des mesures de l'invariance multi-groupe peuvent être réalisées au travers de modèles d'équation structurelle (Williams et al., 2009). Certains des articles constituant notre thèse intègrent l'un ou l'autre de ces contrôles et nous invitons les lecteurs·trices à en prendre connaissance.

6.5.2 Mesures

Dans les prochaines lignes, nous nous concentrons uniquement sur les quatre variables principales de notre thèse. Pour cette enquête, nous avons largement bâti notre questionnaire sur celui que nous avons administré durant la pandémie de COVID-19. Par conséquent, les NMT, la culture organisationnelle et la performance au travail utilisent des construits provenant des mêmes auteur·e·s. La principale différence réside dans le fait que nous avons pu utiliser les échelles complètes que nous décrivons dans les paragraphes ci-dessous. En revanche, nous ne revenons pas sur les raisons de nos choix ni sur les avantages et les limites de ces variables puisque nous les avons déjà explicités au point « 6.4.3 ». Dans le cadre de la grande enquête du projet FNS, nous introduisons le concept de P-O fit et celui d'attributions RH.

NMT : afin de mesurer les NMT, nous avons recouru à treize questions représentant théoriquement cinq dimensions des NMT. La *flexibilité du temps de travail* comprend deux questions. Par exemple : « Je suis libre de déterminer mon propre horaire de travail ». La *flexibilité du lieu de travail* comprend quatre questions relatives au télétravail et aux ETBA. Un exemple de mesure du télétravail est : « Je suis libre de déterminer où je travaille, à mon domicile ou à mon travail ». Pour les ETBA, un exemple de question est : « Au travail, je suis libre de choisir ma place en fonction des tâches à réaliser ». L'*accès aux collègues* contient trois indicateurs, dont :

« Je peux atteindre rapidement les collègues de mon équipe ». L'*accès à l'information* est constitué de deux questions dont un exemple est : « Je trouve toutes les informations nécessaires à mon travail sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette ». L'ensemble de ces mesures provient des travaux de Gerards et collègues (Andrulli & Gerards, 2022; Gerards et al., 2018, 2021). En outre, nous avons créé deux questions supplémentaires visant à évaluer la qualité du télétravail depuis le domicile en posant deux questions, comme par exemple : « Les équipements techniques dont je dispose à la maison sont adéquats pour le télétravail ».

Culture organisationnelle : pour cette variable, nous avons emprunté une échelle de mesure qui est une version de l'OCP (O'Reilly III et al., 1991) adaptée par Harrison & Baird (2015). Nous avons demandé à nos participant·e·s d'évaluer le degré d'intensité de quatre orientations culturelles (comprenant un total de seize indicateurs). L'*orientation vers la performance* est constituée de cinq questions dont : « Avoir des attentes élevées en matière de performance est valorisé ». L'*orientation vers le respect des individus* comprend quatre indicateurs. Un exemple est : « Le respect des droits de l'individu est valorisé ». L'*orientation vers l'équipe* est mesurée par trois questions, notamment par : « L'esprit d'équipe est valorisé ». L'*orientation vers l'innovation* se base sur quatre indicateur, comme par exemple : « La prise de risque est valorisée ».

P-O Fit : il existe principalement deux façons de mesurer le P-O fit. Premièrement, de façon *objective* en recourant à l'échelle de l'OCP. Dans ce cas, les répondant·e·s doivent évaluer séparément les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles avant de juger de leur compatibilité à l'aide d'analyses de corrélations (O'Reilly III et al., 1991). Afin d'éviter un biais de la variance commune, l'évaluation des deux types de valeurs ne se fait pas par les mêmes personnes. Deuxièmement, l'évaluation peut se faire de manière *subjective* ou il est demandé aux participant·e·s d'évaluer directement leur degré de congruence entre leurs valeurs et celles de l'organisation (Edwards et al., 2006). Dans notre thèse, nous mobilisons une mesure directe et subjective du P-O Fit en empruntant six questions à Cable & DeRue (2002). Par exemple, nous avons inclus l'indicateur suivant : « Mes valeurs personnelle correspondent aux valeurs de mon organisation ». L'avantage de cette mesure, largement utilisée dans la recherche (Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003), est de pouvoir cerner le degré de congruence avec un nombre restreint d'items, ce qui est utile dans le cadre d'une enquête telle que la nôtre ayant un nombre élevé de questions. Le principal inconvénient réside dans le fait qu'elle peut

accroître le biais de la variance commune puisque les répondant·e·s peuvent répondre de manière similaire (dans la même direction) aux différentes questions composant le concept (Kristof-Brown & Jansen, 2007).

Performance au travail : afin de mesurer la *performance in-role*, nous avons utilisé une version réduite (trois questions) d'une échelle développée par Palvalin et collègues (2015). Un exemple d'indicateur est : « J'effectue mes tâches efficacement ». Pour la mesure de la performance extra-role, nous nous sommes basés sur trois indicateurs provenant de Smith et collègues (1983) et utilisés lors d'une enquête antérieure en Suisse par Emery & Launaz (2007). Un exemple de question est : « J'aide les autres collègues lorsqu'ils·elles sont surchargé·e·s ».

Attributions RH : par cette variable, nous cherchons à mesurer la façon dont les employé·e·s interprètent les messages envoyés par leur direction quant à la mise à disposition des NMT. Nous empruntons à Nishii et collègues (2008) trois items visant à savoir si les salarié·e·s perçoivent les NMT comme une façon de (i) promouvoir leur bien-être, (ii) diminuer les coûts, (iii) augmenter leur performance. Avec ces trois questions, nous mettons en évidence aussi bien des gains pour les employé·e·s, avec l'orientation vers le bien-être, que des gains pour les organisations, avec les orientations vers l'augmentation des performances et la diminution des coûts.

6.5.3 Analyse des données

Pour terminer cette section méthodologique de notre thèse, nous donnons quelques renseignements généraux quant aux traitements statistiques de nos données. Pour des informations plus détaillées, nous invitons les lecteurs·trices à consulter les articles composant notre thèse. Les analyses statistiques de nos données ont été réalisées par l'intermédiaire de logiciels spécialisés comme Stata 16.1 et SPSS Amos 28.

Pour l'ensemble de nos variables dépendante et indépendantes, nous avons, tout d'abord, vérifié que leurs distributions statistiques respectent l'hypothèse de normalité, ce qui est le cas puisque l'asymétrie (skewness) et l'aplatissement (kurtosis) de la distribution de nos données se trouvent dans les seuils usuellement utilisés en sciences sociales (Giauque & Varone, 2019). De plus, la taille de notre échantillon (plus de 1'000 observations) est suffisamment importante (Hair et al., 2010).

Ensuite, pour chacune des variables de notre thèse, nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires afin de savoir si les différentes dimensions formaient bien des construits distincts représentant respectivement la performance au travail, les NMT, la culture organisationnelle et le P-O fit. Tel est le cas comme le soulignent nos articles.

Finalement, nous mobilisons des modèles statistiques multivariés afin de prendre en compte les différentes variables dans l'explication de la performance au travail. Pour ce faire, nous avons essentiellement mobilisés deux outils statistiques dans nos articles. En premier lieu, comme lors de l'Etude COVID-19, nous avons construit des modèles de régression hiérarchique avec comme objectif principal de rendre compte du poids des NMT dans l'explication de la performance au travail. En deuxième lieu, nous avons utilisé des modèles d'équation structurelle (*structural equation modeling* ou *SEM*) qui combinent des aspects d'analyse factorielle et de régression multiple. Ce type de modèles est particulièrement recommandé lorsqu'il s'agit de mettre en lumière des relations complexes entre diverses variables et de mettre en évidence des mécanismes causaux (Hair et al., 2010).

CHAPITRE VII : Présentation des articles

Dans ce chapitre, nous présentons les cinq articles composant la présente thèse. Les trois premiers articles ont été publiés dans des revues scientifiques. Les deux derniers articles ont été soumis à des revues pour publication et sont actuellement en cours de révision auprès des rédactions. Le Tableau 17 fournit des informations concernant les matériaux empiriques et les principaux résultats de nos articles dont les versions intégrales se trouvent dans la partie II de la présente thèse.

Les cinq articles cherchent à apporter des éclairages différents sur les NMT et leur relation avec la performance au travail, et de ce fait amènent des éléments de réponse à nos questions générales de recherche. Ces articles ne sont pas la résultante d'une planification rigoureuse mais ont été rédigés sur la base de questionnements et d'opportunités de recherche qui se sont présentés à nous durant les trois dernières années. Nos papiers sont notamment le fruit d'intérêts de recherche nés de discussions au sein de l'équipe de projet. Comme nous le relevions dans le chapitre précédent, la pandémie de COVID-19 a aussi été une opportunité de collecter des données, durant une quasi-expérimentation à grandeur nature, lors de l'introduction de l'obligation de télétravailler. Cette enquête nous a livré des résultats intéressants qui ont pu être communiqués sous la forme de deux contributions scientifiques. Dès lors, l'ordre dans lequel apparaissent les articles correspond à l'ordre dans lequel ils ont été préparés. Avant de discuter des apports transversaux de nos articles (dans le chapitre VIII), il nous paraît essentiel d'en présenter brièvement le contenu.

Tableau 17 Synthèse des articles composant la thèse

N°	Titre	Auteur·e(s)	Contributions de F. Cornu aux articles collectifs	Revue	Matériau empirique	Principaux résultats
1	The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature	Renard, Cornu, Emery, Giaque	Recherche bibliographique Analyse des données Écriture de la première version soumise	<i>Administrative Sciences</i> , 2021, 11(2), pp. 1-18	Revue systématique de la littérature (21 références)	<ul style="list-style-type: none"> - Le terme de NMT n'a pas de définition stabilisée. - Les recherches empiriques sur les NMT sont rares. - Seulement deux recherches portent sur la relation entre les NMT et la performance au travail. Les résultats font respectivement état d'aucune relation statistique et d'une relation statistique négative.
2	Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis	Giaque, Renard, Emery, Cornu	Développement du questionnaire Choix des variables et des items Mise en ligne du questionnaire Révision et correction de la première version de l'article	<i>Public Personnel Management</i> , 51(3), 2022, pp. 263-290.	Enquête par questionnaire auprès des employé·e·s d'une administration cantonale de Suisse romande (n=1'373)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pendant le semi-confinement</i> : les répondant·e·s perçoivent leur performance in-role comme moins élevée par rapport à celle déclarée avant la crise sanitaire. - <i>Avant le semi-confinement</i> : seule la facette NMT de l'accès aux collègues a une relation statistiquement significative avec la performance in-role ($\beta = 0.13$). - <i>Pendant le semi-confinement</i> : les deux facettes NMT ont une relation statistiquement significative avec la performance in-role : flexibilité en temps et en lieu ($\beta = 0.09$) ; accès aux collègues ($\beta = 0.26$).
3	New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration	Cornu		<i>Merits</i> , 2022, 2(3), pp. 146-163.	Enquête par questionnaire auprès des employé·e·s d'une administration cantonale de Suisse romande (n=1'373)	<ul style="list-style-type: none"> - Deux facettes des NMT (flexibilité en temps et en lieu ; accès à la connaissance organisationnelle) sont positivement associées avec la performance in-role. - Une culture orientée vers la performance est positivement associée avec la performance in-role. - Une culture orientée vers la réussite individuelle est négativement associée avec la performance in-role. - Une culture orientée vers la réussite individuelle modère (i) négativement la relation entre la flexibilité en temps et en lieu et la performance in-role, et (ii) positivement la relation entre l'accès à la connaissance organisationnelle et la performance in-role.

N°	Titre	Auteur·e(s)	Contributions de F. Cornu aux articles collectifs	Revue	Matériau empirique	Principaux résultats
4	Opportunity to Use New Ways of Working: Do Sectors and Organizational Characteristics Shape Employee Perceptions?	Giauque, Cornu, Renard, Emery	Développement du questionnaire Choix des variables et des items Mise en ligne du questionnaire Analyse des données Révision et correction de la première version de l'article	Article soumis à la revue <i>Sustainability</i> .	Enquête par questionnaire auprès des employé·e·s d'organisations publiques (n=2'131), privées (n=358) et semi-publiques (n=204) de Suisse romande (n total=2'693)	<ul style="list-style-type: none"> - Les employé·e·s du secteur privé ont rapporté une plus grande mise à disposition des NMT que leurs homologues du secteur public et du secteur semi-public. - Les salarié·e·s du secteur privé ont davantage attribué la mise à disposition des NMT à des raisons de bien-être au travail que leurs homologues des secteurs public et semi-public. - Les salarié·e·s du secteur public ont moins attribué la mise à disposition des NMT à des raisons de performance au travail que leurs homologues des secteurs privé et semi-public. - En agrégeant les données des trois secteurs, les facteurs explicatifs de la mise à disposition des NMT sont la clarté des objectifs, l'autonomie au travail, l'attribution à la performance, l'attribution au bien-être. Finalement, il est plus probable que les NMT soient mises à la disposition des employé·e·s dans le secteur privé.
5	Nouvelles manières de travailler (NMT), engagement et performance au travail dans le secteur public suisse : quel rôle joue le P-O Fit ?	Cornu		Article soumis à la <i>Revue internationale des sciences administratives</i> .	Enquête par questionnaire auprès des employé·e·s de quatre administrations publiques (niveaux communal et cantonal) de Suisse romande (n=2'074)	<ul style="list-style-type: none"> - Les NMT sont positivement associées avec (a) l'engagement au travail, (b) la performance in-role, et (c) la performance extra-role. - Les NMT sont positivement associées avec le P-O fit. - Le P-O fit médie partiellement l'association entre les NMT et (a) l'engagement au travail, (b) la performance in-role, et (c) la performance extra-role.

7.1 Article n°1

Au début du projet sur les NMT, mise à part un ouvrage sur le sujet (de Leede, 2017b) et quelques exemples pratiques recensés, par exemple, dans des revues professionnelles, nous partions avec plus ou moins aucune étude scientifique. En outre, il nous est apparu assez rapidement que des pratiques telles que le télétravail, les horaires flexibles et les espaces de travail basés sur l'activité dataient d'il y a déjà quelques années. Par conséquent, l'équipe du projet décida d'effectuer une revue de la littérature afin d'obtenir davantage d'informations sur les NMT et de pouvoir répondre à des questions telles que : comment définir les NMT ? quelles pratiques font partie des NMT ? En quoi les NMT sont-elles une nouveauté ? Quelles sont les relations ou les effets des NMT sur le personnel des organisations ? Au terme d'une recherche bibliographique sur divers portails dédiés à la littérature scientifique, puis de l'application de critères d'inclusion et d'exclusion, nous avons constitué un corpus de vingt et un articles. A partir de ces références, nous avons pu constater que les NMT n'ont pas été définies précisément. Ainsi, ce terme est utilisé de façon interchangeable avec des notions comme les *Flexible Work Arrangements (FWA)* par exemple. Ensuite, tout, ou presque, reste à savoir sur la relation, voire les effets qu'entretiennent les NMT avec la performance au travail. L'apport principal de ce premier article est qu'il montre qu'une mode managériale (Jemine, Pichault, et al., 2021b) a commencé à s'étendre dans les organisations privées et publiques sans que l'on sache si ses bienfaits supposés font partie de la fiction ou de la réalité. Notre contribution invite donc les chercheurs·euses à se pencher sur ces pratiques de GRH qui pourraient fort bien se développer davantage au lendemain de la pandémie de COVID-19 (Pakos et al., 2021).

7.2 Article n°2

Le matériau empirique de cet article a été collecté durant le printemps 2020, période coïncidant avec le semi-confinement et l'obligation de télétravailler imposés par le Conseil Fédéral. Pour les administrations publiques, cela a signifié un passage abrupte aux NMT (Schuster et al., 2020). Les employé·e·s se sont retrouvé·e·s quasiment du jour au lendemain à devoir travailler loin de leur bureau, de leurs collègues et de leur responsable hiérarchique. L'équipe du projet FNS a vu en cette situation une opportunité de pouvoir obtenir les perceptions des collaborateurs·trices quant à leurs niveaux de performance (in-role) et de bien-être au travail en comparant deux périodes distinctes : l'avant et le pendant semi-confinement. En particulier, un tel contexte offrait la possibilité d'obtenir un premier aperçu du rôle que tiennent certaines facettes

des NMT, à savoir la flexibilité en temps et en lieu de travail (c.-à-d., le télétravail et les horaires flexibles) ainsi que l'accès aux collègues, sur la performance in-role des employé·e·s. Afin de rendre compte du poids relatif des NMT dans l'explication de la performance in-role, nous avons introduit des variables indépendantes supplémentaires, à savoir les caractéristiques au travail (variété des tâches et des compétences, autonomie au travail) et le climat organisationnel⁴³ (soutien des collègues, climat favorable à la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle). L'un des apports majeurs de cet article est qu'il est, à notre connaissance, l'un des premiers à inclure les NMT comme variable indépendante de la performance au travail d'employé·e·s d'une administration publique suisse. Les principaux résultats de notre étude sont, tout d'abord, que la performance auto-évaluée est plus élevée avant que pendant le semi-confinement. Ensuite, avant le semi-confinement, seule la facette NMT de l'accès aux collègues a une relation statistiquement significative et positive ($\beta = 0.13$) avec la performance in-role. Finalement, durant la période de télétravail forcé, les deux facettes NMT sont associées significativement et positivement avec la performance in-role perçue ($\beta = 0.09$; $\beta = 0.26$). Bien que la performance in-role a diminué durant la période de semi-confinement, les résultats montrent que les NMT ont fourni un certain soutien aux collaborateurs·trices dans la réalisation de leurs tâches professionnelles.

7.3 Article n°3

Les données du deuxième article sont à nouveau mobilisées dans ce troisième article. Cette fois, l'objectif était de savoir quel rôle a tenu la culture organisationnelle pendant la période de télétravail forcé. S'est-elle avérée *soutenante* tant envers les employé·e·s – dispersé·e·s dans divers lieux de travail – qu'envers l'efficacité attendue des NMT ? En partant du postulat que la culture organisationnelle évolue lentement (S. P. Osborne & Brown, 2005), nous avons décidé de mesurer le degré d'alignement vertical entre la culture et les NMT (Gerhart, 2007). La variable culturelle est donc considérée comme ayant un potentiel rôle modérateur dans la relation entre les NMT et la performance in-role. Ainsi, nous avons considéré que le personnel étatique a débuté sa période de télétravail forcé en étant imprégné par des valeurs intériorisées au contact direct de leurs collègues et supérieur·e hiérarchique lors des mois et années ayant précédé la crise sanitaire (Kwon & Jeon, 2020). Des six items culturels présentés dans la cinquième section, nous en avons utilisé deux : culture orientée vers la performance et culture orientée vers

⁴³ Le climat organisationnel est formé par les perceptions partagées par les salarié·e·s quant au sens des pratiques et des procédures organisationnelles (Schneider et al., 2013).

la réussite individuelle. Ce choix se justifie principalement de deux façons. D'un point de vue théorique, des valeurs encourageant la performance et la réussite individuelle sont présentes dans les organisations publiques (Emery, 2019; J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021). D'un point de vue statistique, des analyses factorielles réalisées sur les six items de la culture ont montré que le recours à des variables individuelles était plus adéquat. Notre article apporte deux enseignements principaux. Tout d'abord, au sein de nos modèles de régression hiérarchique, les deux pratiques NMT sont le groupe de variables ayant le plus grand pouvoir explicatif de la variance de la performance in-role. Ainsi, autant la flexibilité en temps et en lieu que l'accès à la connaissance organisationnelle entretiennent une association positive avec la performance in-role. Ensuite, notre article montre que les valeurs ont de l'importance : la perception d'une culture orientée vers la performance tend à augmenter le niveau de performance in-role auto-évaluée. A contrario, une culture orientée vers la réussite individuelle est négativement liée à la performance in-role. Du côté des termes d'interaction, seule l'orientation culturelle sur les réussites individuelles exerce un rôle modérateur. Premièrement, ce type de culture tend à défavoriser la relation entre la flexibilité en temps et en lieu et la performance in-role. Deuxièmement, cette orientation culturelle favorise la relation entre l'accès à la connaissance organisationnelle et la performance in-role. A un niveau organisationnel, nous pouvons donc observer un non-alignement vertical entre les NMT et la culture orientée vers les réussites individuelles.

Au final, notre article met en exergue que les différentes dimensions de la culture organisationnelle peuvent exercer des influences différentes sur les individus. En particulier, une culture faisant la part belle aux réalisations individuelles peut entrer en collision avec l'éthos public, orienté vers des valeurs altruistes comme l'intérêt général.

7.4 Article n°4

Cet article est le premier rédigé sur la base des données du projet FNS. L'objectif visé est de savoir si des similarités et/ou des différences quant à la mise à disposition des pratiques NMT sont perceptibles entre les employé·e·s d'organisations provenant de divers secteurs, à savoir public, semi-public et privé. A ce sujet, nous relevons l'existence d'une littérature foisonnante sur la question (p. ex., Bozeman & Bretschneider, 1994; Ingrams, 2020; Rainey & Bozeman, 2000). L'approche suivie dans notre article collectif est dans un premier temps de distinguer certaines différences organisationnelles – au niveau de la clarté des objectifs, du *red tape* et de l'autonomie au travail – entre les trois secteurs. Dans un deuxième temps, nous cherchons à

savoir si ces différences sectorielles favorisent ou défavorisent la mise à disposition des NMT dans ces organisations. De façon générale, nos résultats relèvent, tout d'abord, que les employé·e·s des organisations publiques rapportent une mise à disposition des NMT moins élevée par rapport à leurs homologues des secteurs semi-public et privé. Ensuite, bien que la clarté des objectifs organisationnels ne diffère pas entre les trois secteurs, nos données mettent en exergue que plus les objectifs sont clairs et plus les NMT sont mises à la disposition des salarié·e·s. Puis, les employé·e·s issu·e·s du secteur semi-public déclarent un niveau de red tape, c'est-à-dire par une très forte contrainte exercée par une prolifération des règles et des procédures, supérieur aux salarié·e·s des secteurs public et privé. Contrairement aux hypothèses formulées, l'analyse de nos données démontre que le niveau de red tape n'exerce aucune influence sur la mise à disposition des NMT. Finalement, les employé·e·s du secteur public ont rapporté un niveau d'autonomie au travail inférieur à celui des salarié·e·s des deux autres secteurs. Par ailleurs, plus l'autonomie au travail est élevée et plus il est probable que les NMT soient mises à disposition du personnel.

7.5 Article n°5

Dans cet article, nous mobilisons un sous-échantillon des données collectées lors de l'enquête par questionnaire du projet FNS. Nos analyses sont conduites sur la base des réponses des salarié·e·s de deux administrations publiques communales et de deux administrations publiques cantonales, basées dans deux cantons de Suisse romande. En regroupant ces organisations, notre but est d'offrir une analyse allant au-delà de bon nombre de recherches sur les NMT, qui se focalisent sur une seule étude de cas (p. ex., de Leede & Heuver, 2017; Nijp et al., 2016; Van Steenberghe et al., 2018). A cet effet, nous pensons qu'il est adéquat de regrouper ces populations dans un sous-échantillon, puisqu'elles partagent, géographiquement, linguistiquement et culturellement des caractéristiques identiques (Koci, 2007). Ce postulat est confirmé par des contrôles statistiques que nous décrivons dans l'article. L'objectif central de la recherche qui y est présentée est de mettre en lumière un mécanisme potentiel, le P-O fit, au travers duquel les NMT influencent des comportements au travail. Notons que nous avons testé, dans un premier temps, un modèle de régression hiérarchique qui intégrait, hormis les NMT et la performance au travail, les variables de la culture organisationnelle (afin d'évaluer le degré d'alignement vertical des NMT), les attributions RH et le P-O fit. Ces deux dernières variables visaient à déterminer respectivement la cohérence du message véhiculé par les NMT et le degré de con-

gruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Une analyse des résultats nous a montré que la qualité de ce modèle n'était pas satisfaisante. Pour cette raison, nous avons opté pour un modèle d'équation structurelle composé des NMT comme variable indépendante, le P-O fit comme variable médiatrice et les deux dimensions de la performance au travail comme variables dépendantes. Bien qu'un tel modèle n'intègre pas directement la culture organisationnelle et les attributions RH, il a l'avantage d'être plus parcimonieux et donc davantage compréhensible⁴⁴. Un avantage d'un modèle d'équation structurelle est qu'il permet la représentation des NMT comme un bouquet de pratiques. Dans cet article, nous considérons les NMT comme une mesure réflexive⁴⁵, c'est-à-dire que leurs différentes composantes sont introduites de façon simultanée et coordonnée dans les organisations. Cette perspective est cohérente avec la littérature qui envisage les NMT comme une philosophie orientée vers la flexibilité et qui se matérialise sous la forme d'un *tout* induisant la présence simultanée du télétravail, des horaires flexibles, des ETBA et de l'accès à la connaissance organisationnelle. En termes statistiques, le construit (NMT) produit les différents indicateurs (en l'occurrence les pratiques individuelles) (Hair et al., 2010). Les résultats obtenus montrent que les NMT sont positivement et directement associées avec l'engagement au travail ($\beta = 0.144$), avec la performance in-role ($\beta = 0.188$) et avec la performance extra-role ($\beta = 0.153$). En outre, une relation positive entre les NMT et le P-O fit est également observée ($\beta = 0.369$). Finalement, nos résultats font ressortir que les NMT entretiennent aussi un lien positif indirect, par l'intermédiaire du P-O fit, avec les résultats au travail des employé·e·s. Notre article contribue donc à approfondir les connaissances sur les NMT en mettant en évidence que le P-O fit est un mécanisme, au même titre que la cohésion sociale au sein de l'organisation et le style de leadership (de Leede & Kraijenbrink, 2014; Gerards et al., 2018), important dans la relation entre ces pratiques et les résultats au travail.

⁴⁴ Nous nous sommes aperçus que la construction d'un modèle d'équation structurelle basé sur la Figure 2 de la page 127 est techniquement difficile à réaliser car il intègre de nombreuses variables et des relations complexes entre-elles (p. ex., des interactions). Nous courrions notamment un risque de multicollinéarité avec des variables fortement corrélées entre elles et pouvant affecter, en sur ou en sous-évaluant, les effets entre les différentes variables du modèle.

⁴⁵ Les modèles réflexifs sont la mesure prédominante dans le domaine des sciences sociales. Il existe aussi les modèles dits formatifs où un indice est construit a posteriori en regroupant des variables. Par exemple, le concept de classe sociale se base sur des indicateurs existant tels que le niveau d'éducation, le type d'emploi ou encore le revenu (Hair et al., 2010).

CHAPITRE VIII : Discussion des apports de la thèse aux questions générales de recherche

L'objectif de ce chapitre est de discuter les apports transversaux des cinq articles scientifiques aux trois questions générales de recherche présentées dans la section 5. Sur la base de la discussion, nous proposons également des pistes de recherches futures.

8.1 La relation entre les NMT et la performance au travail

Pour rappel, la première question générale de recherche était : **dans le contexte suisse, quelle est la relation entre les NMT et la performance au travail ?**

Apports transversaux

La première contribution de notre thèse est qu'elle participe à enrichir les connaissances scientifiques naissantes sur les NMT et leurs relations avec la performance au travail⁴⁶. Nos résultats montrent que ces pratiques sont directement et positivement associées avec la performance in-role⁴⁷, ce qui va dans le sens de premières recherches menées aux Pays-Bas (p. ex., de Leede & Heuver, 2017; de Leede & Nijland, 2017). Par ailleurs, à notre connaissance, notre thèse est la première production scientifique à mettre en évidence le lien positif qui unit les NMT aux comportements aidants, l'une des dimensions de la performance extra-role⁴⁸. Nos travaux soulignent également que les NMT sont indirectement et positivement associées tant avec la performance in-role qu'avec la performance extra-role⁴⁹. Ce résultat va dans le sens de recherches antérieures mettant en exergue l'importance de variables médiatrices (p. ex., cohésion sociale, leadership transformationnel) dans les liens entre les NMT et la performance au travail (de Leede & Kraijenbrink, 2014; Gerards et al., 2021). Plus largement, la littérature scientifique a démontré à plusieurs reprises que les pratiques de GRH exercent avant tout une influence

⁴⁶ Article 1 : *Administrative Sciences*, 2021.

⁴⁷ Article 1 : *Administrative Sciences*, 2021 ; Article 2 : *Public Personnel Management*, 2022 ; Article 3 : *Merits*, 2022.

⁴⁸ Article 5 : soumis pour publication.

⁴⁹ Idem.

indirecte sur les attitudes et les comportements des employé·e·s (p. ex., Hoffer Gittell et al., 2012; Mostafa, 2016; Siddique et al., 2019).

Un autre apport des articles de cette thèse réside dans l'utilisation de la mesure des NMT. Nous nous sommes aussi bien intéressés aux relations que chaque facette des NMT peut entretenir avec la performance au travail qu'au rôle tenu par le bouquet NMT. L'approche par facette individuelle a pour avantage d'informer sur l'efficacité singulière de chaque pratique. Deux de nos articles ont relevé la forte relation statistique qu'entretient la facette de *l'accès à la connaissance organisationnelle* avec la performance in-role⁵⁰. Ces résultats mettent en exergue deux éléments fondamentaux à prendre en considération lors de la mise en œuvre des NMT. Tout d'abord, la connaissance organisationnelle – composée, d'une part, des règles, des procédures disponibles dans des systèmes de gestion et, d'autre part, des savoirs, des expériences, des compétences communiquées, souvent de façon informelle, entre les membres de l'organisation – est un outil fondamental dans la réalisation des tâches professionnelles (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Ensuite, le rôle des TIC et d'une infrastructure technologique soutenant tant l'accès à l'information qu'aux collègues et supérieur·e·s hiérarchiques est essentiel lorsqu'il s'agit de travailler dans différents espaces de l'organisation et aussi en télétravail (Baek & Cha, 2019). Par ailleurs, nos résultats semblent fournir des premières évidences qu'un bouquet de pratiques NMT est favorable tant à la performance in-role qu'à la performance extra-role⁵¹. En ce sens, cette observation fait écho à la littérature en GRH soulignant que des pratiques utilisées de façon complémentaire et cohérente amènent des résultats positifs des salarié·e·s (J. Gould-Williams & Mohamed, 2010; Mostafa, 2017). Néanmoins, nous appelons à la prudence car des chercheurs·euses (p. ex., Gerhart, 2007) ont souligné que la prétendue supériorité du bouquet de pratiques vis-à-vis de l'usage des pratiques individuelles n'est pas systématiquement vérifiée.

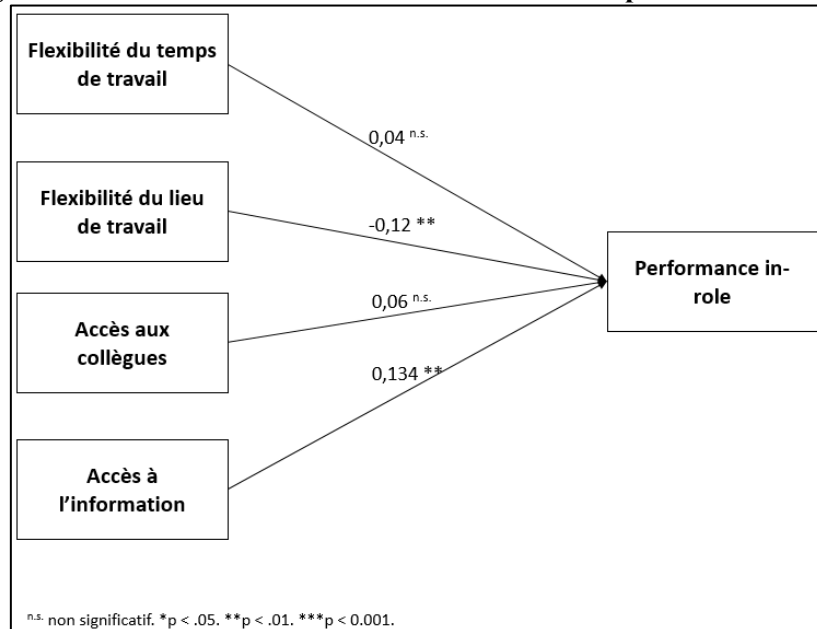
En conséquence, sur la base des données mobilisées pour l'article n°5, nous procédons à la construction d'un modèle d'équation structurelle dans lequel les quatre pratiques NMT ne sont pas regroupées au sein d'un facteur de deuxième ordre. Ce modèle vise donc à évaluer pour chacune des facettes NMT sa relation avec les performances in-role et extra-role. Le modèle a un ajustement satisfaisant avec les données (χ^2 (df = 247) = 868.401, RMSEA = 0.057, CFI =

⁵⁰ Article 2 : *Public Personnel Management*, 2022 ; Article 3 : *Merits*, 2022.

⁵¹ Article 5 : soumis pour publication.

0.972, SRMR = 0.034) (Hair et al., 2010). Seules deux facettes sont associées de façon statistiquement significative avec la performance in-role (Figure 4).

Figure 4 Association entre les facettes des NMT et la performance in-role

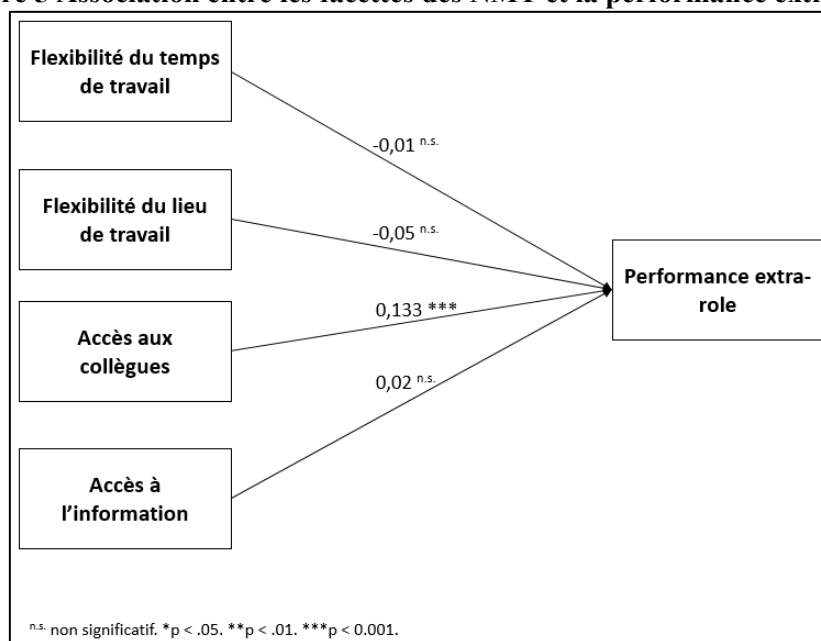


Source : données du projet FNS, subvention n°100018-185133

La flexibilité du lieu de travail est négativement liée à la performance in-role ($\beta = -0.12$, $\rho < 0.01$) alors que l'accès à l'information est positivement associé ($\beta = 0.13$, $\rho < 0.01$). En ce qui concerne la performance extra-role, nous constatons que seule la facette de l'accès aux collègues est associée de manière statistiquement significative, et positive ($\beta = 0.101$, $\rho < 0.001$) (Figure 5). Prises individuellement, nous nous apercevons que les facettes NMT sont relativement peu associées aux deux dimensions de la performance au travail. Nous relevons que les facettes liées à l'accès à la connaissance organisationnelle entretiennent des relations différenciées avec la performance au travail. L'accès à l'information est essentiel dans la réalisation des tâches principales d'un travail. L'accès aux collègues, soutenu par des moyens technologiques adéquats, offre aux salarié·e·s la possibilité de contacter facilement et rapidement les autres membres de l'organisation et, le cas échéant, de s'engager dans des comportements aidants. Ce type d'accès est donc primordial afin d'entretenir les liens sociaux entre les individus. En résumé, les résultats de nos analyses complémentaires indiquent donc des relations différenciées entre les pratiques individuelles NMT et la performance des employé·e·s et, de ce fait, ils tempèrent l'enthousiasme autour du recours à un bouquet. Surtout, ils appellent à davantage de recherches afin de déterminer si ces pratiques individuelles sont véritablement cohérentes et complémentaires entre elles (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Ces résultats posent aussi la

question de savoir si l'éventuelle présence d'objectifs concurrents (p. ex., réduction des coûts vs bien-être des salarié·e·s) poursuivis par la haute direction ne créent pas des tensions entre les pratiques individuelles des NMT (Macky & Boxall, 2007). Ces dernières pourraient alors agir de façon contraire sur les attitudes et les comportements des employé·e·s, menaçant au passage la cohérence interne du bouquet (Boxall et al., 2011). Plus largement, il s'agit ici de s'interroger les éventuelles contradictions de la philosophie managériale entourant les NMT : discours humaniste *versus* pratiques orientées avant tout vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Figure 5 Association entre les facettes des NMT et la performance extra-role



Source : données du projet FNS, subvention n°100018-185133

Pour terminer, les résultats des articles composant notre thèse montrent que les NMT ne sont pas suffisantes à elles seules pour expliquer la performance au travail. Premièrement, nos articles mettent en lumière que des variables liées aux caractéristiques du travail jouent aussi un rôle⁵². Ce résultat est identique à plusieurs recherches antérieures et souligne que les caractéristiques intrinsèques d'un poste de travail restent des facteurs motivationnels de premier ordre menant à la performance au travail (Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010; Shantz et al., 2013). Deuxièmement, le climat organisationnel se révèle être un facteur explicatif de la performance in-role. Précisément, plus le climat organisationnel est perçu comme étant soutenant et plus les employé·e·s font état d'une performance élevée⁵³. Ce résultat va dans le

⁵² Article 2 : *Public Personnel Management*, 2022.

⁵³ Idem.

sens de travaux qui indiquent non seulement l'existence d'une influence favorable du climat sur la performance des employé·e·s mais également que les pratiques de GRH tendent à forger un certain climat organisationnel (Bowen & Ostroff, 2004; Kopelman et al., 1990). Pour terminer, relevons encore le rôle modérateur de la culture organisationnelle de l'association entre les NMT et la performance au travail ⁵⁴, sur lequel nous aurons l'occasion de revenir dans la section 8.3.

Encadré 9 Apports transversaux sur la relation entre les NMT et la performance au travail

- Les NMT sont associées positivement de façon directe et indirecte à la performance au travail.
- Des analyses factorielles montrent que les pratiques composant les NMT sont complémentaires et forment, par conséquent, un bouquet de pratiques.
- L'accès à la connaissance organisationnelle est une facette centrale des NMT car elle soutient aussi bien les autres pratiques du bouquet que la performance au travail.
- Les NMT ne sont pas les seules variables expliquant la performance au travail. Le climat organisationnel et les caractéristiques du travail sont aussi des prédicteurs de la performance au travail.

Pistes de recherches futures

Sur la base de nos articles, nous pouvons également identifier un certain nombre de pistes de recherches futures. Tout d'abord, l'intensité dans l'usage de la facette du télétravail nous semble être une piste de recherche prometteuse. L'intensité du télétravail est définie comme le nombre d'heures ou de jours travaillé à distance par semaine qu'effectuent les salarié·e·s. Nous avons repéré une étude démontrant que les NMT, et en particulier la facette du télétravail, ont un effet curvilinéaire sur la performance in-role. En effet, les chercheur·euses nous informent que plus les employé·e·s (d'une banque néerlandaise) recourent au télétravail et moins leur performance est élevée (Hoorweg et al., 2017). A l'inverse, Golden & Gajendran (2019) s'aperçoivent que l'intensité du télétravail est associée positivement à la performance in-role. Néanmoins, les résultats de recherche de ces deux auteurs soulignent que cette relation statistique prévaut surtout lorsque le ou la titulaire d'un poste exerce un travail complexe, qu'il ou elle n'est peu dépendante du travail des autres et qu'il ou elle n'a pas besoin d'un soutien social élevé afin de réaliser ses tâches.

⁵⁴ Article 3 : *Merits*, 2022 ; Article 5 : soumis pour publication.

Ensuite, la relation à long terme entre les NMT et la performance au travail reste largement méconnue. Or, les effets d'un changement organisationnel sont perceptibles plutôt à long terme (Pichault, 2009). Cette lacune n'a pas pu être traitée par notre thèse car nos enquêtes par questionnaire se sont déroulées en des périodes où la plupart des organisations participantes venaient de mettre en œuvre ces pratiques. De plus, notre design de recherche transversal n'avait, logiquement, pas pour ambition une perspective à long terme. A fortiori, des liens de causalité n'ont pas pu être identifiés.

Une autre piste de recherche est de développer des modèles statistiques intégrant un plus grand nombre de variables afin d'affiner davantage les liens entre les NMT et la performance au travail. En particulier, le recours à des modèles de médiation serait particulièrement indiqué afin de distinguer les mécanismes par lesquels les NMT influencent la performance au travail. En ce sens, nous envisageons que des variables comme l'autonomie au travail, la motivation au travail ou encore la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle sont de potentielles variables influencées par les NMT. Le corollaire étant que ces variables vont agir sur la performance au travail.

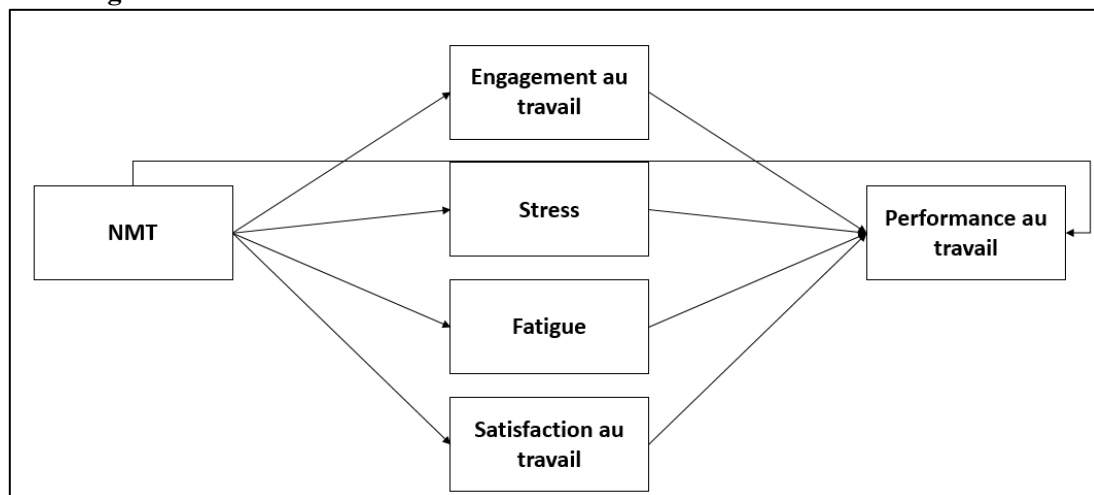
Si les approches quantitatives ont l'avantage de laisser entrevoir une vue d'ensemble d'un phénomène au travers de relations statistiques, force est de constater qu'elles ne permettent pas de comprendre les mécanismes sous-jacents dudit phénomène. Nos résultats montrent, certes, une relation positive entre les NMT et la performance au travail. En revanche, nous ne savons pas de quelle manière les individus font sens de l'arrivée de ces pratiques et comment ils ou elles s'en accommodent. Tout en favorisant la performance au travail, il n'est pas impossible que des pratiques telles que les NMT engendrent également davantage de stress et de fatigue (J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021). En ces sens, des données collectées auprès de salarié·e·s suédois·e·s montrent que l'usage des NMT peut défavoriser le repos et le détachement psychologique et donc le bien-être au travail (Mellner et al., 2017).

La relation entre les NMT et le bien-être au travail est au cœur de la thèse, menée parallèlement à la nôtre, de notre collègue Karine Renard. Cette dernière a conceptualisé le bien-être comme une variable composée de l'engagement au travail, du stress au travail, de la fatigue et de la satisfaction au travail. Dans un article commun⁵⁵, nous avons mis en évidence que, durant la

⁵⁵ Article 2 : *Public Personnel Management*, 2022.

période de télétravail forcé lors des premiers mois de la pandémie de COVID-19, seule la facette de l'accès à la connaissance organisationnelle avait un lien positif avec l'engagement au travail. A l'inverse, aussi bien la flexibilité du temps et du lieu de travail que l'accès à la connaissance organisationnelle contribuent à une baisse du niveau de fatigue ressentie. Une explication possible à ce résultat est que les NMT amènent une plus grande flexibilité dans l'organisation des domaines privés et professionnels de la vie et que cela contribue à réduire la fatigue liée au travail⁵⁶. Plusieurs recherches ont démontré que le niveau de bien-être va de pair avec la performance au travail. En l'occurrence, l'engagement au travail est positivement associé tant avec la performance in-role qu'avec la performance extra-role (Bauwens et al., 2021; Borst et al., 2019, 2020). Une relation positive a également été observée entre la satisfaction et la performance au travail (Alessandri et al., 2017; de Geus et al., 2020; J. Y. Hsieh, 2016). Au contraire, le niveau de stress est négativement lié à la performance au travail, c'est-à-dire que plus un·e employé·e se sent stressé et moins sa performance sera élevée (Registre et al., 2022). Le niveau de fatigue entretient lui aussi une association négative avec la performance in-role (Bakker et al., 2004). Nous pensons qu'une perspective de recherche intéressante serait de savoir si les variables du bien-être médient la relation entre les NMT et la performance au travail comme l'illustre la Figure 6.

Figure 6 Modèle de médiation "NMT – Bien-être – Performance au travail"



Par ailleurs, bien que nos données fassent état d'une association positive des NMT avec les comportements aidants, nous conseillons que des études complémentaires soient menées. Avec

⁵⁶ Article 2 : *Public Personnel Management*, 2022.

des approches qualitatives comme des entretiens semi-directifs ou des observations, nous pourrions accéder au ressenti des salarié·e·s quant au rôle des NMT sur leur performance. Nous avons consulté plusieurs études qualitatives soulignant les difficultés inhérentes au recours aux NMT. Ces travaux tendent à montrer que les NMT subissent parfois le rejet de la part des employé·e·s, qui mettent en place des stratégies de résistance. Ces dernières consistent, par exemple, en un retour au bureau en lieu et place du télétravail (Ajzen, 2021) ou encore à un usage des ETBA (p. ex., utilisation du même poste de travail quelle que soit l'activité) non aligné sur ce que la direction avait prévu. Citons pour terminer un travail ethnographique, se déroulant dans un ETBA, de Lai et collègues (2020). Les chercheur·euses décrivent les efforts entrepris par une équipe d'informaticien·ne·s afin de pouvoir collaborer, s'entraider et au final exécuter les tâches qui leur sont imparties. Cette étude de cas nous informe des différentes stratégies et autres transgressions de règles liées aux ETBA (p. ex., occupation des mêmes espaces, *transformation* des salles de conférence en bureaux collectifs, etc.). A la lecture de ces quelques exemples empiriques se pose la question de savoir si les employé·e·s réalisent leurs tâches et collaborent avec leurs collègues grâce ou malgré les NMT. En outre, une démarche qualitative nous semble opportune afin de produire également une réflexion sur la philosophie managériale véhiculée par les NMT. Une telle approche permettrait de comprendre l'équilibre accordé par les organisations entre leurs objectifs (réduction des coûts, qualité des services, etc.) et ceux de leurs employé·e·s (bien-être, équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle) en distinguant les discours de la direction et leurs pratiques réelles.

Encadré 10 Pistes de recherches futures sur la relation entre les NMT et la performance au travail

- Des études longitudinales sont nécessaires afin de connaître les effets à long terme des NMT sur la performance au travail.
- Dans le même ordre d'idée, des recherches sont à réaliser afin de déterminer si les NMT (et le télétravail en premier lieu) n'ont pas un effet curvilinéaire sur la performance au travail.
- Nous suggérons le développement de modèles statistiques incluant des variables intermédiaires (caractéristiques du travail, climat organisationnel, etc.) entre les NMT et la performance au travail.
- Dans la même veine, nous suggérons la construction d'un modèle mettant en relation les NMT, le bien-être au travail et la performance au travail.
- Le recours à des études qualitatives pourrait aider à comprendre comment les individus font sens des NMT et comment ces pratiques sont utilisées dans la conduite des tâches et des relations avec les autres membres de l'organisation.

8.2 La relation entre la culture organisationnelle et les NMT

Pour rappel, la deuxième question générale de recherche était la suivante : **quelle est la relation entre la culture organisationnelle et les NMT ?**

Apports transversaux

La relation entre la culture organisationnelle et les NMT a pu être étudiée directement par un de nos articles⁵⁷ et indirectement par deux autres⁵⁸. Notre thèse est l'un des premiers travaux scientifiques à prendre en considération le rôle tenu par la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail. Le principal apport transversal de nos articles est de donner des indices quant à l'importance de l'alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT.

Les données de l'article n°3, collectées durant les premiers mois de la pandémie de COVID19, soulignent des décalages entre certaines orientations culturelles et la mise à disposition des NMT. L'explication que nous privilégions est que l'administration publique, dans laquelle s'est déroulée notre enquête, a largement rendu obligatoire le télétravail auprès de ses collaborateurs·trices. Dans ce cas, les NMT apparaissent abruptement au sein de l'organisation analysée, et nous nous retrouvons dans une situation où des changements sont effectués sans prendre en considération les valeurs organisationnelles présentes. Afin de rendre compte du degré d'alignement vertical, nous avons recouru à des mécanismes de modération statistique au travers de l'introduction de termes d'interaction (NMT * orientations culturelles) dans des modèles de régression (Gerhart, 2007). Les résultats de « l'étude COVID » révèlent que les NMT sont alignées verticalement avec l'orientation culturelle vers la performance. En revanche, l'orientation culturelle vers les réussites individuelles apparaît comme plus problématique. En particulier, le passage abrupt au télétravail semble entrer en conflit avec ce type d'orientation culturelle. Nous voyons notamment deux types d'explication à ce décalage. Le premier est lié au fait qu'en situation de travail à distance, les individus sont éloignés de leurs collègues et de leurs responsables hiérarchiques. Il en résulte une diminution des interactions en face-à-face, un manque de coordination et de retours quant à l'exécution du travail (Mele et al., 2021; van der Lippe &

⁵⁷ Article 3 : *Merits*, 2022.

⁵⁸ Article 4 : soumis pour publication ; Article 5 : soumis pour publication.

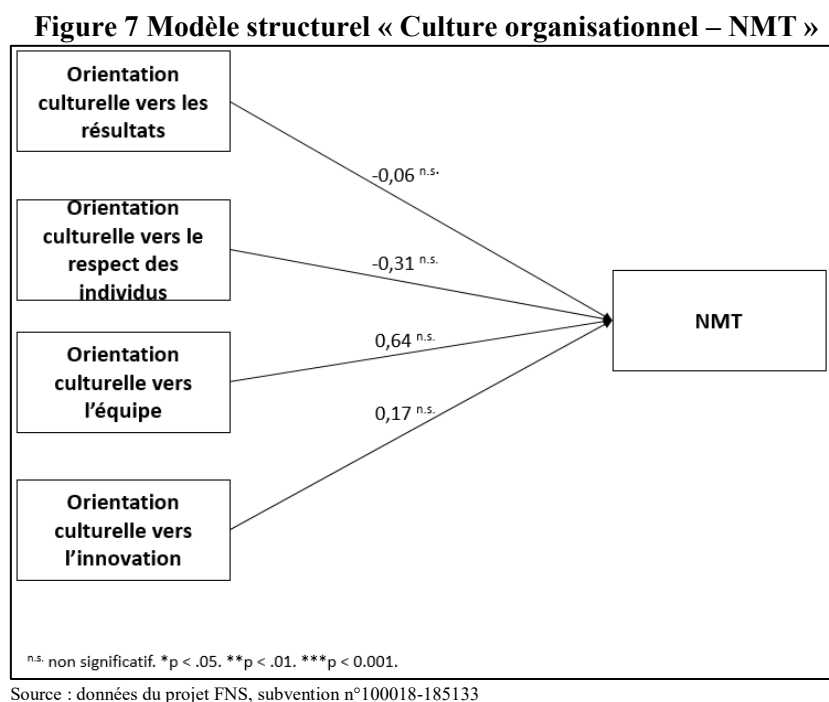
Lippényi, 2020). Or, une culture axée sur les réussites individuelles présuppose que les individus obtiennent des retours fréquents quant à leur performance au travail (Rainey, 1991). La deuxième explication que nous pouvons avancer est plutôt préexistante à l'introduction des NMT. En l'occurrence, nous nous demandons dans quelle mesure certaines valeurs d'obédience de la NGP entrent en conflit avec des valeurs associées traditionnellement au secteur public. Notamment, l'individualisation de la performance et la mise en compétition des individus peuvent sembler antinomiques à l'ethos public composé de valeurs telles que l'altruisme, le bien commun ou l'intérêt général (Emery, 2019; Emery & Martin, 2010).

Les deux autres articles⁵⁹ prenant en considération la culture organisationnelle tendent plutôt à souligner l'existence d'un potentiel alignement vertical entre les valeurs organisationnelles et les NMT. Tout d'abord, nos données nous indiquent que des organisations publiques sont moins promptes à mettre à disposition les NMT comparativement à des entreprises privées. Nous considérons qu'une explication potentielle à cette disparité réside dans des différences culturelles inter-secteurs. En premier lieu, des freins culturels existent dans les administrations publiques suisses en termes de capacité d'innovation. Ces freins se matérialisent au travers d'une dépendance au sentier relativement forte, d'une aversion au risque et d'une autonomie limitée laissée au personnel opérationnel (Boukamel & Emery, 2018). Selon les données en notre possession, l'autonomie au travail est un facteur favorisant l'introduction des NMT. Or, nous observons que les employé·e·s public·e·s ayant accepté de répondre à nos questions rapportent un degré d'autonomie relativement faible.

Ensuite, des données provenant de quatre administrations publiques montrent que les NMT sont positivement associées au P-O fit. Par conséquent, tout porte à croire que le message diffusé par les NMT est suffisamment cohérent, c'est-à-dire qu'il est le reflet d'un alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT. Les résultats de nos articles étant relativement hypothétiques, nous procédons pour ce faire à des analyses supplémentaires, et non incluses dans les articles de cette thèse, afin de vérifier le sens de la relation entre la culture organisationnelle et les NMT, en mobilisant des données du projet FNS. Nous testons tout d'abord un modèle structurel mettant en lumière la relation allant de la culture organisationnelle aux NMT. Nous nous trouvons donc dans le cas de figure où la culture influence la forme que prennent les pratiques de GRH (Bowen & Ostroff, 2004). Pour la variable de la culture organisationnelle,

⁵⁹ Article 4 : soumis pour publication ; Article 5 : soumis pour publication.

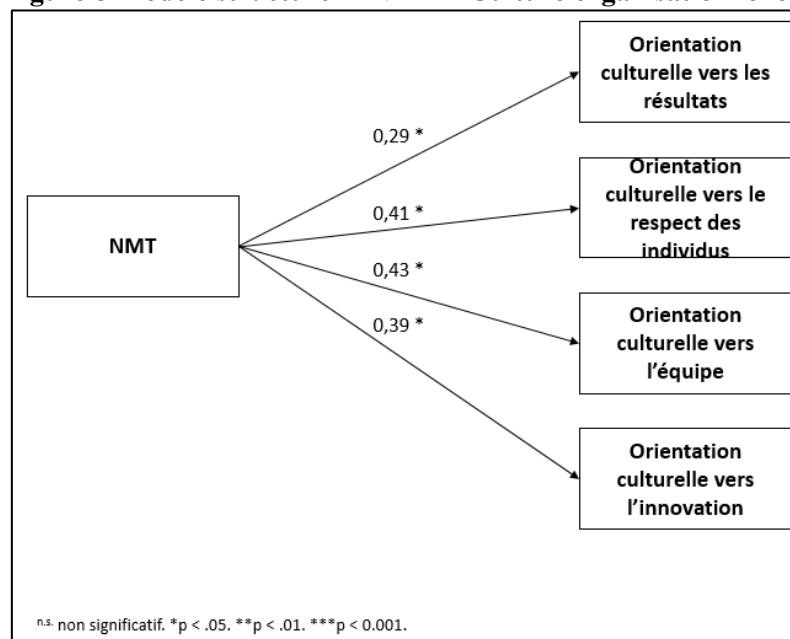
notre modèle comprend seize items répartis sur quatre dimensions. Les NMT sont conceptualisées comme un facteur de deuxième ordre regroupant quatre dimensions (flexibilité du temps de travail, flexibilité du lieu de travail, accès aux collègues, accès à l'information). La qualité de notre modèle est satisfaisante puisque les ratios habituellement utilisés sont dans des seuils acceptables (χ^2 (df = 285) = 2145.016, RMSEA = 0.057, CFI = 0.935, SRMR = 0.059) (Hair et al., 2010). La Figure 7 présente les résultats du modèle structurel. Le principal constat est que les relations entre les différentes orientations culturelles et les NMT ne sont pas statistiquement significatives. Autrement dit, la culture organisationnelle n'influence pas les NMT.



En conséquence, nous construisons un deuxième modèle qui s'attèle à savoir si les NMT influencent les orientations culturelles. Nous nous trouvons donc dans une situation d'antériorité des pratiques de GRH (Ostroff & Bowen, 2000; Pichault & Nizet, 2000). Comme le montre la Figure 8, les NMT sont positivement liées à chacune des orientations culturelles. Le bouquet NMT a une association significative et positive avec chacune des dimensions culturelles, respectivement des coefficients standardisés de 0.43 pour l'orientation vers l'équipe, de 0.41 pour l'orientation vers les individus, de 0.39 pour l'orientation vers l'innovation et de 0.29 pour l'orientation vers les résultats. Nous remarquons que les NMT sont principalement perçues par les répondants comme favorisant la collaboration, l'altruisme et l'égalité de traitement avant la performance, autant de valeurs composant l'ethos public (Emery & Giaucque, 2012) . Ces résul-

tats sont cohérents avec une approche de GRH qui définit ces pratiques comme étant, notamment, une relation sociale de confiance entre un employeur et ses salarié·e·s et qui, par voie de conséquence, renforce le lien à l'organisation (J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021). Autrement dit, les administrations publiques tendraient à favoriser une approche basée sur les gains mutuels, c'est-à-dire qu'un traitement humain et bienveillant envers les employés entraînant des attitudes et des comportements favorables aux objectifs organisationnels.

Figure 8 Modèle structurel « NMT – Culture organisationnelle »



Encadré 11 Apports transversaux sur la relation entre la culture organisationnelle et les NMT

- La forme que prennent les NMT est influencée par les valeurs dominantes de la culture organisationnelle.
- Un alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT est favorable à une communication claire des valeurs fondamentales de l'organisation.
- Un haut degré d'alignement vertical va influencer positivement la performance au travail.

Pistes de recherches futures

Bien que nos articles apportent de premiers enseignements quant à la relation entre la culture organisationnelle et les NMT, davantage de recherches sont nécessaires pour approfondir notre compréhension de ce mécanisme.

Tout d'abord, nos modèles de régression hiérarchique n'intègrent que deux variables liées à la culture organisationnelle. Or, comme nous l'avons montré dans le troisième chapitre de notre thèse, la culture organisationnelle est un concept complexe et multidimensionnel. Par conséquent, nous suggérons que des recherches intègrent l'ensemble des valeurs de l'échelle de l'OCP afin de savoir si une ou plusieurs orientations culturelles favorisent l'implémentation des NMT. Spécifiquement au champ d'étude de l'administration publique, nous pourrions voir si des valeurs afférentes à l'ethos public (c'est-à-dire à la dimension de l'OCP correspondant au respect des individus) entrent en conflit avec des valeurs liées à la NGP et donc à la dimension de la performance. Par ailleurs, une lecture culturelle peut nous faire comprendre quelles sont les motivations principales à la mise à disposition des NMT. Ces dernières peuvent être la représentation d'une culture orientée vers l'innovation. Ou alors il se peut qu'une organisation accordant une haute importance à des valeurs orientées vers les résultats considère les NMT comme un moyen d'augmenter la performance des salarié·e·s. Aussi, une emphase sur des valeurs orientées vers le respect des individus va probablement consister en un recours aux NMT afin de permettre au personnel de faciliter la conciliation entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Finalement, une valorisation de la collaboration peut résulter en l'aménagement de bureaux et de moyens technologiques (p. ex., le partage digital de documents ou la visioconférence) favorisant la collaboration et la communication.

Ensuite, afin de découvrir l'influence de ces différentes orientations culturelles sur la forme que prennent les NMT, des études qualitatives pourraient prendre place dans les organisations. A l'instar de nombreuses études en Belgique, les chercheurs·euses pourraient s'insérer dans des projets de mise en œuvre des NMT. Par l'entremise d'entretiens avec les acteurs·trices du changement et d'observations, des niveaux profonds de la culture pourraient remonter à la surface et rendre tangibles certains leviers ou, à l'inverse, certains blocages culturels (Schein, 1987). En outre, une approche ethnographique pourrait amener des renseignements quant à des conflits entre des sous-cultures, constituées notamment par les appartenances à des groupes professionnels, au sein de l'organisation. Les stratégies et les luttes de pouvoir entre les membres de l'organisation peuvent aussi influencer sur la forme que prendront les NMT. Dans le secteur public, des recherches ont souligné à plusieurs reprises l'existence de ce type de rapports de force, où des groupes professionnels bénéficiant d'un haut degré d'autonomie (p. ex., les médecins) tentent d'imposer leur agenda (Champy, 2016; Torfing et al., 2020).

Encadré 12 Pistes de recherches futures sur la relation entre la culture organisationnelle et les NMT

- Intégrer l'ensemble des variables du modèle culturel de l'OCP afin d'obtenir une explication plus précise quant aux éléments facilitateurs ou, à l'inverse, inhibiteur de l'alignement avec les NMT.
- Des approches qualitatives permettraient de comprendre comment la culture organisationnelle influence les formes que prennent les NMT.

8.3 L'influence de la culture organisationnelle sur la relation entre les NMT et la performance au travail

Pour rappel, la troisième question générale de recherche était : **quel est le rôle du P-O fit dans la chaîne liant la culture organisationnelle, les NMT et la performance au travail ?**

Apports transversaux

Notre thèse ne rend que partiellement compte de la chaîne « culture organisationnelle – NMT – P-O fit – performance au travail ». En effet, un de nos articles propose un éclairage sur les liens unissant les NMT, le P-O fit et la performance au travail⁶⁰. Les données analysées nous permettent de mettre en évidence que les NMT sont associées indirectement, au travers du P-O fit, et positivement à la performance in-role et à la performance extra-role. Ce résultat confirme les observations faites lors de recherches antérieures qui ont mis en évidence le rôle intermédiaire tenu par le P-O fit entre des pratiques de GRH et les résultats des salarié·e·s (Kilroy et al., 2017; Mostafa, 2016; Mostafa & Gould-Williams, 2014). Les NMT communiquent donc les valeurs cardinales des organisations incluses dans notre échantillon. Ces valeurs se révèlent congruentes avec celles des employé·e·s. Au final, ce mécanisme est un levier des performances in-role et extra-role.

En revanche, aucun des articles constituant notre thèse ne présente un modèle intégré rendant compte du mécanisme causal partant du degré d'alignement vertical et de son effet sur la performance au travail en passant par les NMT et le P-O fit. En fait, nous sommes réduits à émettre certaines hypothèses. Sur la base de notre modèle de congruence des niveaux organisationnel et individuel (Figure 2 de la page 127), construit d'après les travaux de Ostroff et collègues

⁶⁰ Article 5 : soumis pour publication.

(Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2000; Ostroff & Schulte, 2007), la relation positive entre les NMT et le P-O fit peut s'expliquer par un alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT. Dès lors, la mise à disposition de ces pratiques envoie des signaux cohérents aux employé·e·s quant aux motifs de leur apparition et aux comportements attendus au sein de l'organisation. Ensuite, l'association positive entre les NMT et le P-O fit nous informe que les salarié·e·s se reconnaissent dans les valeurs transmises par les NMT. Finalement, la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles signifie que les salarié·e·s s'identifient avec leur organisation (Kilroy et al., 2017). En conséquence, les individus tendent à s'investir davantage psychologiquement dans leur travail, ce qui mène à un engagement au travail plus élevé (Kahn, 1990, 1992). Par corollaire, le niveau de performance in-role s'en trouve favorisé (Borst et al., 2020). De plus, un P-O fit élevé signifie que les employé·e·s partagent des valeurs similaires à celles de leurs collègues, ce qui favorise la collaboration au sein de l'organisation et donc la performance extra-role (J. S. Gould-Williams et al., 2015).

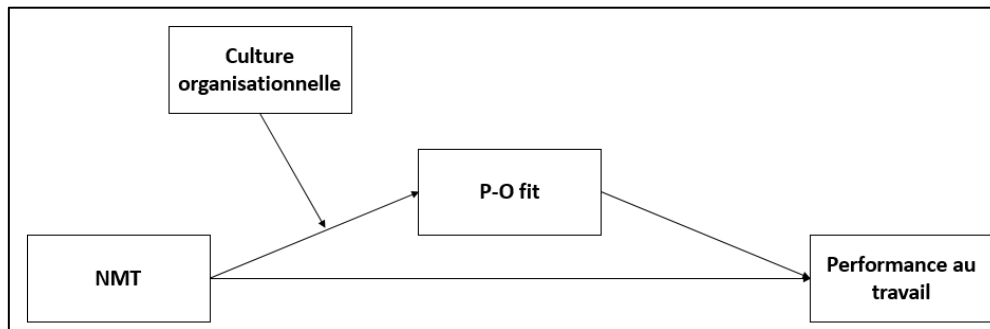
Encadré 13 Apports transversaux sur le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail

- Les NMT transmettent des valeurs aux membres de l'organisation. Dans le cadre de notre thèse, ces valeurs sont congruentes avec celles des salarié·e·s.
- Le P-O fit est l'un des mécanismes au travers duquel les NMT sont liées aux performances in-role et extra-role.

Pistes de recherches futures

Nous considérons que la principale piste de recherche à explorer est d'analyser les données au travers d'un modèle rendant compte de la chaîne allant du degré d'alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT à la performance au travail en passant par le P-O fit. Pour ce faire, nous recommandons la construction d'un modèle de médiation modérée tel que l'illustre la Figure 9 (Hayes, 2018). Dans ce cas, le degré d'alignement vertical est représenté par le rôle modérateur que tient la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et le P-O fit. Le reste du modèle représente des relations directes entre (a) les NMT et la performance au travail, (b) le P-O fit et la performance au travail et indirectes au travers du rôle médiateur du P-O fit entre les NMT et la performance au travail.

Figure 9 Modèle de médiation modérée « Culture organisationnelle – NMT – P-O fit – Performance au travail »



Ensuite, les résultats obtenus dans le cadre de notre thèse ne constituent en aucun cas des conclusions définitives quant au rôle du P-O fit dans la relation entre les NMT et la performance au travail. Nous proposons donc que davantage de recherches soient conduites dans des organisations suisses et/ou basées en Suisse afin de savoir si nos résultats sont répliquables dans d'autres types d'organisations et dans d'autres contextes culturels, notamment dans les administrations publiques des autres régions linguistiques de Suisse. Dans ce pays, des différences régionales ont été relevées dans les administrations publiques où celles basées en Suisse allemande sont plus orientées vers la performance et vers l'innovation que celles situées en Suisse romande ou en Suisse italienne, ces dernières mettant davantage d'emphase sur des aspects liés à la cohésion sociale (Koci, 2007).

Bien que nos résultats laissent entrevoir que la culture et les valeurs sont liées tant aux NMT qu'à la performance au travail, notre thèse ne permet pas de rendre compte de quelles valeurs nous parlons. Or, l'introduction des pratiques de GRH peut être motivée par diverses valeurs sur la façon dont les employé·e·s doivent être traité·e·s (Nishii et al., 2008). Les pratiques de GRH peuvent donc être influencées par des valeurs comme la performance, le bien-être des employé·e·s ou encore la collaboration (J. S. Gould-Williams & Mostafa, 2021). Par conséquent, une piste de recherche pourrait consister à introduire un plus grand nombre d'orientations culturelles dans l'étude des liens entre les NMT et la performance au travail afin de savoir quelles valeurs sont les plus intenses dans l'organisation. Nous nous permettons de rappeler ici ce que nous avons relevé au chapitre VII présentant les articles de notre thèse : ce sont notamment des raisons statistiques qui nous ont empêché de faire un usage plus large et plus complet de l'échelle de culture organisationnelle OCP.

Enfin, nous encourageons vivement le recours à des approches qualitatives qui pourraient viser à comprendre l'ensemble de la chaîne « culture organisationnelle – NMT – performance au travail ». Si les méthodes quantitatives ont pour avantage de présenter une vue d'ensemble d'une situation, elles tendent à simplifier la réalité. Nous pensons que des techniques comme l'observation, l'entretien semi-directif ou les focus groups peuvent contribuer à la compréhension des différents éléments de la chaîne. Tout d'abord, une approche qualitative pourrait nous aider à mieux cerner les différentes sous-cultures à l'œuvre lors des projets d'implémentation des NMT et qui influencent leur degré d'alignement. Ensuite, un volet qualitatif serait utile pour mettre en lumière le processus cognitif au travers duquel les employé·e·s font sens de l'introduction des NMT et de leurs effets sur l'exécution de leurs tâches ainsi que de leurs relations avec les autres membres de l'organisation. Actuellement, la discussion des résultats quantitatifs a une teneur qui reste relativement hypothétique. Des observations et des entretiens seraient utiles afin de tester ces théories et les affiner.

Encadré 14 Pistes de recherches futures sur le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre les NMT et la performance au travail

- Construire un modèle de médiation modérée prenant en considération l'ensemble des variables de la chaîne « culture organisationnelle – NMT – P-O fit – performance au travail ».
- Davantage d'études sur les NMT et leurs relations avec la culture organisationnelle, le P-O fit et la performance au travail sont à réaliser. Les connaissances produites à ce jour sont embryonnaires et appellent donc à être répliquées dans différents contextes, qu'il s'agisse d'organisations ou de pays/régions.
- Nous recommandons que plusieurs orientations culturelles soient intégrées dans les futures recherches sur les liens entre les NMT et la performance au travail.
- Des recherches qualitatives permettraient de comprendre (a) comment se construit le degré d'alignement vertical, (b) quelles sont les valeurs les plus importantes des organisations, (c) le mécanisme par lequel les employé·e·s interprètent les messages délivrés par les NMT, et (d) au final, quels sont les leviers et les freins à la performance au travail.

Parmi nos pistes de recherches futures proposées, nous avons mentionné à plusieurs reprises le recours à des approches qualitatives. Pour cette raison, nous souhaitons conclure le présent chapitre par une courte réflexion sur une hypothétique phase qualitative de type explicatif ayant comme point de départ les résultats quantitatifs de notre thèse (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Nous proposons que cette phase qualitative prenne place dans les quatre administrations publiques incluses dans notre cinquième article. Nous nous trouvons donc dans une approche

comparative qui a pour but de nous informer des similarités et des différences entre ces organisations. Le recours à des entretiens qualitatifs est la méthode de collecte de données privilégiée pour cette étape qualitative. Nous formulons trois questions de recherche :

- *Comment l'organisation a-t-elle pris en compte sa culture lors de l'implémentation des NMT ?* Pour répondre à cette question, nous allons interroger des hauts dirigeants de l'organisation ainsi que des personnes ayant pris part au projet d'implémentation des NMT (membres des GRH, responsables de projets, membres de la commission du personnel ou encore d'éventuel·le·s consultant·e·s externes). Il sera demandé à nos interlocuteurs·trices de nous raconter (i) le processus qui a conduit à la mise à disposition des NMT, (ii) la façon dont la culture a été intégrée au changement organisationnel provoqué par les NMT, et (iii) comment le personnel a été impliqué dans le passage aux NMT.
- *Comment les individus font-ils sens de l'implémentation des NMT dans leur environnement de travail ?* Nous envisageons de proposer à des salarié·e·s sans responsabilités d'encadrement de venir discuter avec nous de leur ressenti quant à la mise à disposition des NMT. Nous chercherons à savoir (i) à quelle(s) motivation(s) de l'organisation les individus attribuent l'introduction des NMT, (ii) s'ils et elles ont été impliqué·e·s lors du projet de mise en œuvre des NMT, (iii) comment l'organisation a communiqué autour de l'arrivée des NMT, (iv) s'ils reconnaissent les valeurs organisationnelles au travers des NMT, et finalement (v) s'ils se reconnaissent dans les NMT. Ces différentes thématiques visent à apporter un éclairage sur la philosophie entourant l'implémentation des NMT, c'est-à-dire à savoir si les organisations privilégient leurs propres objectifs ou, au contraire, si elles cherchent aussi à contenter leur personnel.
- *Comment les individus évaluent-ils les effets des NMT sur leur performance au travail ?* Les résultats quantitatifs produits dans le cadre de notre thèse donnent une image à un instant précis de relations statistiques entre les NMT et la performance au travail auto-évaluée. Cependant, nous pensons que cette image peut paraître trop lisse et nous faire passer au travers de problèmes non thématiques dans le cadre de notre questionnaire et qui pourraient venir interférer entre les NMT et la performance au travail. En ce sens, la littérature scientifique a montré que les NMT peuvent engendrer des problèmes comme l'isolement professionnel, la difficulté à coordonner des tâches avec les collègues, une perte de la cohésion d'équipe ou encore une porosité entre la vie privée et la vie professionnelle (p. ex., Barth & Blazejewski, 2021; Mellner et al., 2017; Registre et al., 2022; van der Lippe & Lippényi, 2020). C'est pourquoi nous allons demander à

des employé·e·s de différents niveaux hiérarchiques de nous expliquer comment ils exécutent leur travail et restent en contact avec leurs collègues, leurs subordonné·e·s et leurs supérieur·e·s hiérarchiques dans un environnement de NMT.

CONCLUSION GENERALE

La présente thèse vise à contribuer à la connaissance sur les liens unissant les NMT et la performance au travail. Elle s'inscrit plus largement dans un projet cherchant à savoir si les pratiques NMT influencent le bien-être et la performance au travail, laquelle est fondamentale pour les organisations (privées et publiques) ainsi que pour l'économie dans son ensemble (J. P. Campbell & Wiernik, 2015). Depuis les années 1990, les NMT ont commencé à être mises en œuvre dans diverses organisations et avec la pandémie de COVID-19, leur diffusion n'a cessé de croître (Alfes et al., 2022). Malgré les promesses des instigateurs des NMT quant à leur effet positif sur la performance des employé·e·s, un nombre restreint de recherches scientifiques se sont penchées sur la question. Notre thèse, et les cinq articles qui la composent, ont pour ambition de contribuer modestement à la connaissance sur les liens entre ces deux variables. Nos différents articles apportent des éclairages variés sur le phénomène des NMT et de ses relations avec la performance au travail. Nous rappelons ci-dessous les principaux résultats de nos travaux :

- Les NMT sont positivement et directement associées à la performance au travail. Cette association est aussi indirecte lors de l'ajout d'une variable intermédiaire comme le P-O fit.
- La culture et en particulier les valeurs sont importantes tant dans la mise en œuvre des NMT que dans leur relation avec la performance au travail. Les organisations sont habitées par diverses orientations culturelles qui varient en intensité. Nos données ont montré l'existence d'une interrelation entre ces traits culturels et les NMT. D'une part, nous avons vu que si les NMT ne sont pas alignées avec la culture organisationnelle, la performance au travail peut s'en trouver affectée négativement. D'autre part, nos travaux font état d'une influence des NMT sur la culture organisationnelle (Ostroff & Bowen, 2000). Au final, les NMT véhiculent des valeurs auprès des salarié·e·s.
- Nos articles appellent à une certaine prudence quant aux NMT puisqu'elles n'expliquent pas à elles seules la performance des employé·e·s. Des variables comme les caractéristiques du travail (p. ex., diversité des tâches, autonomie), le climat organisationnel (p. ex., le soutien organisationnel) et la culture organisationnelle exercent également une influence sur la performance au travail. En outre, n'oublions pas que des pratiques de GRH telles que le recrutement sélectif, la formation, la rémunération liée à la performance ou encore à l'évolution professionnelle sont positivement liées à la performance

au travail (p. ex., Mostafa et al., 2015; Mostafa & Gould-Williams, 2014; Teclémichael Tessema & Soeters, 2006). Aussi, des variables individuelles comme l'auto-efficacité⁶¹ (self-efficacy), la motivation ou la conscience professionnelle sont des antécédents de la performance individuelle (Alessandri et al., 2015; Motowidlo & Kell, 2012; Wang et al., 2012).

Malgré les contributions susmentionnées, nous devons relever que, comme toute recherche scientifique et en particulier dans le domaine des sciences sociales, nous ne répondons que de façon lacunaire à nos questions générales de recherche. En particulier, nos résultats ne nous permettent pas d'apporter des conclusions définitives quant au rôle que jouent les NMT sur la performance au travail. Par conséquent, davantage de recherches sont nécessaires en se focalisant par exemple sur :

- Les effets à long terme des NMT sur la performance au travail.
- La potentielle curvilinearité de la performance au travail. En d'autres termes, nous ne savons pas s'il existe un niveau optimum d'intensité du recours aux NMT au-delà duquel la performance au travail serait impactée négativement.
- L'inclusion de variables supplémentaires, dont celles liées au bien-être au travail afin de déterminer l'impact réel des NMT.

Les zones d'ombre que soulève notre recherche sont une invitation à l'attention d'autres chercheurs·euses à approfondir les connaissances autour d'un phénomène fondamental comme la performance au travail. Dans les prochaines lignes, nous revenons, dans un premier temps, sur les principales contributions méthodologiques et pratiques qu'apportent notre thèse. Dans un deuxième temps, nous nous arrêtons sur quelques limites générales de notre recherche. Enfin, nous concluons en replaçant nos résultats dans un contexte plus large.

Contributions théoriques et méthodologiques

Nous avons administré notre questionnaire auprès d'une quinzaine d'organisations basées en Suisse. Bien que la présente thèse couvre principalement le domaine de l'administration publique, nous avons obtenu un échantillon intégrant aussi des entreprises privées et des organisations semi-publiques. Ce choix méthodologique correspond à une volonté d'aller au-delà

⁶¹ L'auto-efficacité est la croyance d'une personne en sa capacité à réaliser une tâche. Plus cette croyance s'avère élevée et le plus le niveau de performance au travail sera important (Alessandri et al., 2015).

d'une étude de cas unique et dont le but est de mettre en évidence des similarités et des différences entre une palette plus large d'organisations (Yin, 2009). Cela nous a notamment offert l'opportunité de concentrer deux de nos articles sur des sous-échantillons présentant un panache d'organisations, respectivement de trois secteurs (public, semi-public, privé) et de quatre administrations publiques suisses de différents niveaux institutionnels.

La diffusion de notre questionnaire auprès d'organisations situées en Suisse a également constitué une opportunité de tester certaines échelles préalablement validées au niveau international. En premier lieu, nos analyses factorielles ont montré que les mesures utilisées pour les facettes des NMT, et provenant de chercheurs·euses néerlandais·e·s, étaient relativement valides et fiables dans le contexte d'organisations basées en Suisse. En outre, des analyses statistiques supplémentaires ont mis en évidence que les quatre facettes des NMT peuvent être regroupées au sein d'un même ensemble ou bouquet de pratiques (facteur de deuxième ordre). Néanmoins, ne nous méprenons pas, il reste encore du travail avant d'obtenir une mesure stabilisée des NMT. Nous reviendrons sur ce point plus bas.

En deuxième lieu, l'instrument que nous avons mobilisé pour mesurer la culture organisationnelle, c'est-à-dire l'OCP, s'est révélé valide et fiable dans le contexte suisse. Dans une perspective sur l'étude des administrations publiques suisses, les différentes dimensions de l'OCP rendent compte de la variété des valeurs présentes dans ces organisations, à savoir des éléments relatifs aux valeurs traditionnelles du secteur public (respect des individus, orientation vers l'équipe) ainsi qu'à la performance et à l'innovation d'obéissance de la NGP (Anderfuhren-Biget et al., 2014; Koci, 2007; Maeder, 2007).

Hormis l'article n°1 qui s'appuie sur une méthodologie qualitative (revue de littérature), notre thèse a largement recouru à diverses méthodes quantitatives, qui nous ont offert l'avantage de proposer des éclairages différents sur la performance au travail et les NMT. L'article n°2 utilise des modèles de régression multiple contenant plusieurs variables explicatives, dont les NMT, de la performance au travail. Ainsi, l'objectif est de *confronter* les NMT à des variables concurrentes afin de tester la force explicative des premières. L'article n°3 mobilise des modèles de régression hiérarchique dont le but est de rendre compte du poids spécifique de certaines variables (y compris des termes d'interaction) dans l'explication de la variance de la performance au travail. L'article n°4 s'emploie à déceler des différences sectorielles quant à la mise à disposition des NMT en proposant tout d'abord un modèle d'équation structurelle (SEM) puis

des analyses de variance (ANOVA) dans le but de montrer quelles variables favorisent, ou défavorisent, l'introduction des NMT dans les organisations. Notre cinquième article recourt à un modèle d'équation structurelle (SEM) afin d'étudier le rôle médiateur du P-O fit dans la relation entre les NMT et la performance au travail.

Contributions pour la pratique

L'un des messages, à connotation normative, de notre thèse est que les employé·e·s doivent pouvoir être placé·e·s dans les meilleures conditions possibles afin de réaliser au mieux leurs tâches quotidiennes (performance in-role) ainsi que de pouvoir collaborer, se coordonner et aider leurs collègues (performance extra-role). En ce sens, l'introduction des NMT doit être mûrement réfléchi et planifié et ne devrait pas être motivée par une volonté de copier certaines organisations pionnières en la matière. Les NMT ne sont donc pas la panacée et doivent être en cohérence avec la culture organisationnelle, notamment. Par conséquent, nous proposons quelques recommandations.

Tout d'abord, rappelons que plus les NMT sont congruentes avec les valeurs de l'organisation et plus les résultats des employé·e·s sont positifs (Kristof-Brown & Jansen, 2007). Nous conseillons donc aux dirigeants d'organisations publiques et privées de prendre en considération la culture de leur organisation et, en particulier, les valeurs afférentes et ce dès le début des discussions sur l'implémentation des NMT. La culture organisationnelle n'étant pas homogène mais souvent composée de sous-cultures (Ferris et al., 1998), nous recommandons de prendre en considération les différentes parties prenantes (DRH, employé·e·s, cadres, chef·fe·s de projets, syndicats, etc.). Une prise en compte des intérêts du plus grand nombre d'acteurs·trices rend possible un plus haut degré d'alignement vertical entre la culture organisationnelle et les NMT (Pichault & Nizet, 2000).

Ensuite, le recours aux NMT résulte en un éparpillement spatial et temporel des salarié·e·s. Cette nouvelle modalité de travail est une véritable rupture avec un modèle traditionnel d'organisation du travail qui regroupait les employé·e·s dans des locaux communs et durant un horaire fixe. Autant les cadres que les collaborateurs·trices doivent donc être accompagné·e·s lors de tels changements. Du côté des subordonné·e·s, des risques d'isolement professionnel, d'une augmentation de l'intensité du travail, de problèmes de stress, de soutien, de coordination du

travail et de retour quant à la performance sont quelques-uns des risques inhérents à l'introduction des NMT (Registre et al., 2022; van der Lippe & Lippényi, 2020; É. Vayre, 2019). Nous recommandons donc fortement aux organisations de prendre en compte ces risques (dont la liste n'est pas exhaustive) et de mettre en place des mesures (formation à la gestion de travailleuses à distance, formation aux NMT, soutien organisationnel accru, etc.). Une omission des aspects négatifs des NMT peuvent contrebalancer les relations positives de ces pratiques avec la performance au travail que nous avons observées dans nos travaux. Du côté des cadres, le recours aux NMT peut compliquer la gestion de leurs équipes en limitant leur contrôle sur leurs subordonné·e·s, ce qui peut générer chez certain·e·s cadres un sentiment d'une moindre légitimité organisationnelle (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021). En conséquence, un leadership plutôt transformationnel, basé sur la confiance, semble être le plus adéquat (Gerards et al., 2018, 2021). Or, l'éparpillement des employé·e·s en plusieurs lieux et plusieurs temporalités rend difficile un suivi individualisé par les cadres (Liebermann et al., 2021). Par conséquent, nous recommandons aux organisations d'accroître leur soutien envers leurs cadres, en leur offrant des formations sur la façon d'encadrer, de motiver et de donner des retours aux employé·e·s par l'intermédiaire de moyens virtuels.

Enfin, nous tenons une nouvelle fois à souligner l'importance d'une infrastructure technologique de qualité. En premier lieu, une telle infrastructure doit garantir aux employé·e·s un accès facilité à la connaissance organisationnelle, qu'il s'agisse de procédures et de bases de connaissances utiles à leur travail ou de garder un contact rapide avec les collègues et les responsables hiérarchiques par l'entremise de courriels, de visioconférences ou de documents digitaux partagés. En deuxième lieu, les organisations doivent veiller à ce que leurs capacités technologiques (Wifi, Bluetooth, VPN, etc.) soient suffisamment robustes pour permettre aux employé·e·s de travailler dans des lieux – que ce soit au domicile, dans les locaux de l'organisation, en déplacement – et des temps différents. Au final, la performance des employé·e·s n'est pas seulement tributaire de leurs efforts personnels mais aussi des opportunités que leur offre l'organisation de pouvoir contacter leurs collègues, leurs responsables hiérarchiques ainsi que de compter sur une infrastructure technologique fiable pour accéder aux outils pour mener à bien leurs tâches. En ce sens, la performance individuelle est éminemment collective, c'est-à-dire qu'un·e employé·e ne compte pas uniquement sur lui ou elle-même pour apporter sa contribution à son organisation. En fait, la performance au travail est également dépendante de facteurs extérieurs à l'individu, facteurs qui prennent la forme de la qualité des relations avec les collègues et les supérieur·e·s hiérarchiques (Mele et al., 2021; van der Lippe & Lippényi,

2020) et du contexte organisationnel, notamment les ressources matérielles mise à disposition du personnel.

Limites et perspectives

Limites

Nous revenons sur certaines limites qui, mise à part l'article n°1 qui est une revue de la littérature, ont marqué l'ensemble des articles composant notre thèse. Premièrement, le caractère transversal de notre design de recherche – où nous posons nos questions à un seul point dans le temps – ne nous permet pas d'obtenir des relations de causalité entre nos variables mais uniquement des associations statistiques. Bien que nous ayons mobilisé des analyses statistiques poussées comme des régressions hiérarchiques ou des modèles d'équation structurelle, nous n'avons pu mettre en évidence que des associations statistiques. Afin de déterminer si des relations de cause à effet existent entre les NMT et la performance au travail, des recherches basées sur un design longitudinal sont nécessaires.

Deuxièmement, comme pour toute enquête par questionnaire, la problématique de l'endogénéité peut apparaître, ce qui peut biaiser nos résultats (Antonakis et al., 2010). Notons tout d'abord que l'explication *totale* d'un phénomène social reste difficile, voire impossible. Par voie de conséquence, notre thèse n'intègre pas l'ensemble des variables concourant à l'explication de la performance. Ensuite, nos données proviennent de la même source, c'est-à-dire que les mêmes personnes ont répondu à toutes les questions. Or, cela peut générer un biais de méthode commune (*common method bias* (CMB)) consistant en une sur- ou sous-évaluation des relations statistiques (Podsakoff et al., 2012). Afin de réduire au maximum ce biais, nous sommes intervenus à différents moments dans notre recherche. Dans un premier temps, nous avons pris des précautions quant à la formulation des questions afin que celles-ci soient le plus claires possibles pour les participant·e·s. Nous avons aussi pris grand soin à assurer – dans les messages de présentation de nos deux enquêtes – à nos répondant·e·s leur anonymat ainsi que la confidentialité des données collectées. Dans un deuxième temps, nous avons appliqué des contrôles statistiques aux échantillons utilisés dans nos articles. En particulier, nous nous sommes assurés que nos variables mesuraient des concepts différents (Podsakoff et al., 2003).

Troisièmement, bien que notre recherche se focalise sur la variable dépendante de la performance au travail, nous rappelons que notre thèse fait partie d'un projet FNS plus large où une deuxième doctorante s'est concentrée sur la relation entre les NMT et le bien-être au travail. Le questionnaire administré était donc composé des variables de chacune des thèses, ce qui a résulté en plus de cent questions. L'exercice qui consiste à répondre à un questionnaire est exigeant sur le plan cognitif et consommateur en termes de temps (Groves et al., 2009). Pour ces raisons, nous avons pris garde à ne pas surcharger nos répondant·e·s en opérant des choix quant aux questions retenues. Cela a eu pour conséquence de réduire certaines de nos échelles de mesures, en particulier, lors de l'étude COVID-19. Dans ce cas précis, nous avons présenté, par exemple, une échelle de la culture organisationnelle fortement abrégée.

Quatrièmement, la mesure des NMT doit être affinée car ce concept n'est, pour l'heure, pas stabilisé, malgré de premiers résultats relativement satisfaisants en termes de validité et de fiabilité. Actuellement, il n'existe pas de définition consensuelle sur ce que sont les NMT (Renard et al., 2021). D'un point de vue conceptuel, nous avons montré dans le deuxième chapitre de la présente thèse que plusieurs recherches ont tenté de développer des échelles de mesure, sans pour autant que l'une de celles-ci ne soit adoptée massivement (de Leede & Heuver, 2017; Gerards et al., 2018; Nijp et al., 2016; Van Steenbergen et al., 2018). De façon générale, cette multiplication d'échelles de mesure des NMT représente une entrave à la comparabilité entre diverses recherches se déroulant dans des contextes variés. Durant le développement de nos questionnaires, nous avons ainsi adapté une échelle se basant sur divers travaux de Gerards et collègues (2018, 2021). Les analyses statistiques présentes dans nos articles démontrent que l'opérationnalisation des NMT est acceptable mais qu'elle peut être améliorée en termes de validité. Par conséquent, les résultats provenant de nos données ne permettent donc pas d'établir l'existence d'une prétendue supériorité du bouquet NMT comparativement aux pratiques isolées. En effet, avec l'échelle utilisée, nous obtenons des ratios de validité flirtant avec les limites inférieures admises (0.3 – 0.4 pour les chargements factoriels et AVE inférieure à 0.50) (Hair et al., 2010). Pour pallier à cette relative faiblesse, des chercheurs·euses pourraient, à l'avenir, développer une échelle de mesure auprès d'organisations basées en Suisse. Par l'entremise d'entretiens avec des expert·e·s des NMT issu·e·s des mondes professionnel et académique, un questionnaire pourrait alors être développé puis testé afin de vérifier la validité ainsi que la fiabilité des mesures.

Cinquièmement, la pandémie de COVID-19 a perturbé le déroulement du projet FNS auquel notre thèse est liée. En particulier, l'approche quantitative n'a pas pu être complétée par un volet qualitatif qui nous aurait permis d'approfondir les mécanismes statistiques observés (Creswell, 2014). Les articles composant notre thèse ont discuté les résultats quantitatifs à l'aune de divers cadres d'analyse (p. ex., théorie de l'échange social, P-O fit) et ont surtout permis de proposer des pistes d'interprétation quant aux relations statistiques. A notre avis, il manque clairement le sens que les participant·e·s donnent à leur situation de travail et à leur performance dans un environnement de travail marqué par l'empreinte des NMT.

Perspectives

Si nos articles mettent en lumière une relation générale positive entre les NMT et la performance au travail, nous souhaitons attirer l'attention des lecteurs·trices qu'une telle relation peut être altérée voire supprimée selon (i) le contexte de mise à disposition des NMT, et/ou (ii) la façon d'utiliser les NMT, et/ou (iii) les intentions de la direction quant à l'implémentation des NMT.

Rappelons que l'introduction des NMT dans les organisations est fréquemment accompagnée d'un discours humaniste centré autour de relations de travail basées sur la confiance mutuelle, la responsabilité, l'autonomie et la transparence, sans oublier la prise en considération des besoins et du bien-être des salarié·e·s (Taskin et al., 2017). Cette philosophie managériale humaniste ne doit néanmoins pas nous faire perdre de vue que toute organisation – qu'elle soit privée ou publique, qu'elle soit à but lucratif ou sans but lucratif, qu'il s'agisse d'une multinationale ou d'un syndicat – poursuit un certain nombre d'objectifs. L'atteinte de ces objectifs dépend, notamment, de la réalisation de tâches ainsi que d'épisodes de collaboration entre les membres de l'organisation. Autrement dit, sans performance au niveau individuel, les organisations n'atteignent pas leurs objectifs. Ceci étant dit, nous revenons à la mise en œuvre des NMT. Certaines organisations vont effectivement adopter une position respectueuse de leur personnel et introduire les NMT en poursuivant comme objectifs autant le bien-être de leur collaborateurs·trices que leur performance (D. E. Guest, 2011; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). En revanche, d'autres organisations verront les NMT comme un moyen d'accroître la performance de leurs employé·e·s aux dépens de leur bien-être (Peccei & Van De Voorde, 2019).

Dans un ouvrage récent, la sociologue Heejung Chung (2022) propose un tour d'horizon autour des diverses pratiques (dont les NMT) visant à offrir davantage de flexibilité (spatiale et temporelle) aux travailleurs·euses. En mobilisant des données et des recherches provenant essentiellement des Etats-Unis, du Royaume-Uni et de l'Union européenne, la chercheuse met en avant que les pratiques de flexibilité sont porteuses de paradoxes dont voici deux exemples.

Tout d'abord, le *paradoxe de la flexibilité* souligne que la présence de pratiques telles que les NMT peut mener, non pas à une meilleure coordination des différents domaines de la vie ou à davantage de temps libre pour les loisirs, mais à une intensification du travail et à un effacement des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. En fait, beaucoup de personnes tendent à travailler plus lorsqu'elles bénéficient de davantage de flexibilité du temps et du lieu de travail. Dans cette situation, notons le rôle des TIC qui contribue à propager une culture du « toujours disponible » pour l'organisation et pour les clients, usagers et autres bénéficiaires de celle-ci.

Ensuite, dans la même lignée que le paradoxe de la flexibilité, Chung mentionne le *paradoxe de l'autonomie*. Alors que des pratiques comme les NMT visent à conférer une plus grande liberté dans la façon de conduire le travail, cet accroissement de l'autonomie laissée aux individus par les employeurs débouchent sur des effets pervers. En premier lieu, Chung remarque que diverses études soulignent que l'autonomie se convertit en une plus grande responsabilisation des salarié·e·s qui, dans des cas extrêmes, vont porter sur leurs épaules l'entièreté de leurs succès et aussi de leurs échecs professionnels. L'autonomie peut devenir une forme d'autocontrôle générateur de stress et de souffrance (Stroobants, 2016). En deuxième lieu, le paradoxe de l'autonomie naît de l'influence de normes sociétales définissant le ou la « travailleur·euse idéal·e » comme un individu se dédiant fortement à son travail et en mettant de côté les autres aspects de sa vie.

La philosophie managériale sous-tendant les NMT prend place dans un contexte plus large. Dans son livre, Chung attire notre attention sur le fait que les pratiques de flexibilité ne se développent pas dans un vide sociétal, bien au contraire. D'après l'auteure, les contextes culturels, institutionnels et économiques influencent fortement, d'une part, la forme que prennent les NMT et, d'autre part, les objectifs poursuivis par les organisations qui introduisent ces pratiques : augmentation de la performance individuelle et de la performance organisationnelle au détriment du bien-être des employé·e·s ou orientation vers la performance tout en préservant le

bien-être des employé·e·s. Parmi les paramètres sociétaux sculptant les NMT et les raisons de leur introduction, nous relevons :

- L'importance relative du travail dans la société ;
- Les normes autour du genre (p. ex., division sexuée du travail) ;
- Le contenu des politiques familiales ;
- Le pouvoir de négociation des salarié·e·s ;
- Les conditions économiques (notamment celles du marché du travail) ;
- La prévalence des NMT.

Il va sans dire que ces éléments varient dans le temps et dans l'espace. De plus, ils sont sensibles à des événements majeurs (comme la pandémie de COVID-19). Ainsi, les pratiques de flexibilité telles qu'implémentées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni sont plutôt favorables aux employeurs puisqu'elles cherchent avant tout à favoriser l'investissement dans le travail et à augmenter la performance au travail, ce qui peut donc générer du stress et de l'anxiété. A l'inverse, les contextes sociétaux de pays comme la Suède ou le Danemark sont plutôt orientés vers un équilibre entre la performance et le bien-être.

Les paradoxes mis en avant par Chung sont importants car ils nous indiquent que les NMT peuvent, dans certains contextes, entraîner des demandes élevées en termes de charge de travail ou encore des difficultés de conciliation entre les différents pans de la vie. Si ces demandes ne sont pas contrebalancées par des ressources, notamment fournies par les organisations, les travailleuses courent le risque de voir leur niveau de stress et de fatigue augmenter, ce qui va pénaliser leur performance au travail (Bakker et al., 2004) et entraver l'entier de la chaîne de valeur RH. Par conséquent, il faut garder à l'esprit que des pratiques comme les NMT peuvent être un moteur tant de la performance au travail que du bien-être au travail à condition que les risques présentés ci-dessus soient pris en considération.

Si nous nous plaçons au niveau des organisations, l'implémentation des NMT, la forme qu'elles prennent et les objectifs visés, vont dépendre des interrelations avec leur contexte. En ce sens, la culture organisationnelle façonne et peut aussi être façonnée par le contenu des NMT, ce qui va agir sur la performance des employé·e·s. Comme Bouckaert (2007) l'a souligné, la culture organisationnelle est elle-même forgée par la culture nationale. En se basant sur les recherches de Hofstede (2001), Bouckaert relève que de façon générale, la Suisse se caractérise par une

culture sociétale plutôt individualiste, tournée vers la compétition, la performance et la valorisation des réussites individuelles. Néanmoins, des disparités régionales existent et la Suisse romande – région dans laquelle sont établies les organisations ayant participé à notre projet – se distingue notamment par un moindre degré de compétition qu’en Suisse allemande (Koci, 2007). De plus, des différences sectorielles existent où des valeurs comme l’altruisme et la poursuite du bien commun sont plus fortes dans le secteur public. A contrario, la recherche de la performance, en termes de profitabilité, est plutôt l’apanage du secteur privé (Boyne, 2002; Perry & Hondeghem, 2008).

En fonction du contexte organisationnel (secteur, stratégie, culture, objectifs prônés par la direction), des mêmes pratiques de GRH peuvent avoir des effets contrastés sur les résultats RH : performance au travail au dépens du bien-être des employé·e·s, ou performance au travail et bien-être au travail se renforcent mutuellement. En suivant Gould-Williams & Mostafa (2021), les NMT peuvent avoir des impacts différents sur les employé·e·s selon les objectifs et les valeurs d’une organisation :

- Si les NMT sont considérées comme étant des *pratiques à haute performance* (en anglais, high performance work systems ou HPWS), elles vont principalement viser à motiver et à offrir l’opportunité aux salarié·e·s d’effectuer leur travail dans des conditions optimales. Il s’agit d’une vision des pratiques de GRH principalement orientée vers l’organisation puisque qu’une telle configuration cherche à agir comme un levier de la performance in-role. Les employé·e·s sont appelé·e·s à se fixer des objectifs toujours plus élevés, ce qui peut engendrer un surcroît de stress. D’un point de vue culturel, nous postulons que les pratiques à haute performance reposent essentiellement sur des valeurs liées à la performance (p. ex., existence d’attentes élevées en matière de performance dans l’organisation, valorisation des réussites individuelles, etc.). Cette perspective va se retrouver principalement dans le secteur privé où les organisations se livrent à une forte compétition sur un marché et sont contraintes à maîtriser leurs coûts et à améliorer continuellement leur efficacité.
- Si les NMT sont considérées comme étant des *pratiques à haut engagement* (en anglais, high commitment work systems ou HCWS), elles vont, en premier lieu, chercher à démontrer aux employés que l’organisation les valorise et de ce fait augmenter leur niveau d’engagement affectif. Nous nous trouvons dans un échange social où il y a une recherche de gain mutuel entre l’organisation et les salariés. Des pratiques de GRH agencées sous cette forme favorisent particulièrement la performance extra-role et le bien-

être des salarié·e·s. D'un point de vue culturel, nous partons du principe que les pratiques à haut engagement accordent une importance plus élevée à des valeurs telles que le respect des individus (p. ex., tolérance, traitement équitable, etc.). Les pratiques à haut engagement sont typiques du secteur public et de ses valeurs traditionnelles, empruntées de démocratie et d'humanisme.

- Si les NMT sont considérées comme étant des *pratiques à haute implication* (en anglais, high involvement work systems ou HIWS), elles vont avoir pour objectif de satisfaire des besoins psychologiques comme l'autonomie, le sentiment d'être compétent·e, la reconnaissance par autrui ainsi que le sentiment d'appartenance à un groupe. Une telle philosophie dans le recours aux NMT favorise aussi bien la performance organisationnelle que le bien-être des employé·e·s (notamment la satisfaction au travail). Les pratiques à haute implication sont également un levier de la performance extra-role. D'un point de vue culturel, nous supposons que les pratiques à haute implication sont principalement influencées par des valeurs relatives au respect des individus et à l'innovation (p. ex., valorisation de la prise de risque). En ce sens, une telle conceptualisation des NMT pourrait être rencontrée dans le secteur public, bien que l'innovation et l'autonomie dans le travail sont à questionner dans ce type d'organisation, tout du moins en Suisse.

Notons que ces trois idéaux-types sont une abstraction qui aide à comprendre un phénomène de façon théorique. Par conséquent, il est probable que dans la *réalité*, les organisations mélangent ces trois approches des NMT. Cependant, ces catégories soulignent à quel point des mêmes pratiques de GRH peuvent amener des résultats RH différents en fonction des contextes organisationnels.

A l'avenir, nous pensons qu'il est essentiel que les chercheurs·euses aussi bien que les praticien·ne·s prennent conscience des rôles tenus par les contextes sociétaux et organisationnels lors de l'introduction des NMT, ainsi que dans la façon d'utiliser ces pratiques. En outre, il nous paraît indispensable de ne pas viser seulement la performance des individus mais de tenir également compte de leur bien-être. Comme le dit Chung, des pratiques comme les NMT n'ont de sens que si l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire les organisations, les individus et la société dans son ensemble, sont gagnantes. Si les organisations et les économies dans leur ensemble nécessitent la performance des employé·e·s, il est aussi vrai que les coûts liés à des problèmes de santé dû au surmenage et au stress au travail coûtent plusieurs milliards de francs

à l'économie suisse (Promotion Santé Suisse, 2022). Par conséquent, nous nous faisons les messagers d'une introduction des NMT respectueuse du bien-être des salarié·e·s. Comme l'ont montré plusieurs chercheurs (p. ex., Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999), le capital humain est une richesse pour les organisations et nous pensons qu'il doit être traité avec bienveillance.

Notre rapport de synthèse s'achève donc sur ces mots d'espoir. Nous laissons maintenant le soin aux lecteurs·trices de découvrir, dans la deuxième partie du présent manuscrit, les articles rédigés durant ces années de thèse. Chacun d'eux apporte un éclairage différent sur les NMT et la performance au travail et ils constituent le cœur de notre thèse.

Bonne lecture !

Bibliographie

- Abélès, M. (2012). *Anthropologie de la globalisation*. Éd. Payot & Rivages.
- Abendroth, A.-K., & Reimann, M. (2018). Telework and Work–Family Conflict across Workplaces : Investigating the Implications of Work–Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures. In S. Lee Blair & J. Obradović (Éds.), *The Work-Family Interface : Spillover, Complications, and Challenges* (Vol. 13, p. 323-348). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1530-353520180000013017>
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>
- Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour : The Impact of Comprehensive HR System Perceptions and the Role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.896159>
- Ajzen, M. (2021). 9. From De-materialization to Re-materialization : A Social Dynamics Approach to New Ways of Working. In *New Ways of Working : Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 205-233). Palgrave Macmillan.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000, Volume 32*(3), 125-147.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock : Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2017). A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance. *Applied Psychology*, 66(2), 207-232. <https://doi.org/10.1111/apps.12091>
- Alessandri, G., Borgogni, L., & Truxillo, D. M. (2015). Tracking job performance trajectories over time : A six-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 560-577. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.949679>
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A., & Muratbekova-Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees : A systematic framework and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance : Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership : Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., & Giauque, D. (2014). Policy Environment and Public Service Motivation. *Public Administration*, 92(4), 807-825. <https://doi.org/10.1111/padm.12026>
- Andersen, L. B. (2009). What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 79-97. <https://doi.org/10.1177/0020852308099507>
- Andersen, L. B., Brewer, G. A., & Leisink, P. (2021). Stakeholders, Public Value(s), and Public Service Performance. In *Managing for Public Service Performance : How People and Values Make a Difference* (p. 25-44). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0002>
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2016). Individual Performance : From Common Source Bias to Institutionalized Assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 63-78. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv010>
- Andrulli, R., & Gerards, R. (2022). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Antoine, M. (2021). 17. Rise and Fall of a New Way of Working : A Testament of an Organizational Identity Mimicry. In *New Ways of Working : Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 429-452). Palgrave Macmillan.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims : A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Arthur Jr., W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making : An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G. N., & Timperio, A. (2018). The impact of activity based working (ABW) on workplace activity, eating behaviours, productivity, and satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051005>
- Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. M. (2005). Self-Other Agreement : Comparing its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 25-40. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00297.x>
- Aubert, N., Gaulejac, V. de, & Vindras, S. (2007). *Le coût de l'excellence* (Nouv. éd.). Seuil.
- Audenaert, M., Decramer, A., Lange, T., & Vanderstraeten, A. (2016). Setting high expectations is not enough : Linkages between expectation climate strength, trust, and employee performance. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1024-1041. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0201>
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations : A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>

- Baek, S. H., & Cha, S. H. (2019). The trilateration-based BLE Beacon system for analyzing user-identified space usage of New Ways of Working offices. *Building and Environment*, 149, 264-274. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.12.030>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J., & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: A narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3, 1-424. <https://doi.org/10.3310/hsdr03260>
- Baird, K. M., & Harrison, G. L. (2017). The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 33(3), 311-329. <https://doi.org/10.1111/faam.12125>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Ballé, C. (2015). *Sociologie des organisations (9e édition)* (Presses universitaires de France). <https://www.cairn.info/sociologie-des-organisations--9782130652236.htm>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard Univ. Press.
- Barth, A. S., & Blazejewski, S. (2021). 11. Space for Tensions: A Lefebvrian Perspective on New Ways of Working. In N. Mitev, J. Aroles, K. Stephenson, & J. Malaurent (Éds.), *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 267-291). Palgrave Macmillan.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bauwens, R., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Challenged by Great Expectations? Examining Cross-Level Moderations and Curvilinearity in the Public Sector Job Demands-Resources Model. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 319-337. <https://doi.org/10.1177/0734371X19884102>
- Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>
- Bellé, N. (2015). Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, 75(2), 230-241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berry, S., Trochmann, M. B., & Millesen, J. L. (2022). Putting the Humanity Back Into Public Human Resources Management: A Narrative Inquiry Analysis of Public Service in the

- Time of COVID-19. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X211069656. <https://doi.org/10.1177/0734371X211069656>
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2016). Predicting employee work engagement levels, determinants and performance outcome : Empirical validation in the context of an information technology organization. *Global Business Review*, 17(4), 934-951.
- Bijl, D. (2011). *Journey Towards the New Way of Working : Creating Sustainable Performance and Joy at Work*. Par CC. <https://books.google.ch/books?id=L2QBMwEACAAJ>
- Bilsky, W., & Jehn, K. A. (2002). Organisationskultur und individuelle Werte : Belege für eine gemeinsame Struktur. In *Die Person im biologischen und sozialen Kontext* (p. 211-228). Hogrefe.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). New Ways of Working : A Proposed Framework and Literature Review. In M. M. Robertson (Éd.), *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (Vol. 6779, p. 3-12). Springer-Verlag Berlin.
- Blok, M., van der Meulen, F., & Dhondt, S. (2017). A Comparison between New Ways of Working and Sociotechnical Systems. In J. de Leede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (p. 145-162). Emerald Group Publishing Ltd.
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance : A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes : Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government : Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement : A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector : A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/01437721011031685>
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours : The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>
- Bouckaert, G. (2007). Cultural Characteristics from Public Management Reforms Worldwide. In K. Schedler & I. Proeller (Éds.), *Cultural Aspects of Public Management Reform* (Vol. 16, p. 29-64). Elsevier Ltd.

- Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : Spécificités helvétiques. *Gestion et management public, Volume 6 / n° 4(2)*, 25-43.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages : The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008>
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the ‘Black Box’ of HRM : Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>
- Boyne, G. A. (2002). Theme : Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22(2), 17-24. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00303>
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The “Publicness Puzzle” in Organization Theory : A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-224. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037204>
- Bradley, L., & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89-99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2006.00474a.x>
- Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 127-149. <https://doi.org/10.1108/01437731111112971>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop : Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309. <https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation : A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit : A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Caillier, J. G. (2010). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139-165.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

- Caillier, J. G. (2013). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88. <https://doi.org/10.1177/0275074011425084>
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance : A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, 18(2), 300-318. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>
- Caldas, M. P., Ostermeier, K., & Cooper, D. (2021). When helping hurts : COVID-19 critical incident involvement and resource depletion in health care workers. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 29-47. <https://doi.org/10.1037/apl0000850>
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance Within the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310205>
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., Vera, M. V. D., & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277-300. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01559.x>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Oxford University Press, Vol. 1, p. 159-194).
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In *Personnel Selection in Organizations* (p. 35-70). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework : Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization : Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. <https://doi.org/10.1177/014920630002600502>
- Carroll, W. R., Dye, K., & Wagar, T. H. (2010). The Role of Organizational Culture in Strategic Human Resource Management. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (p. 423-440). SAGE Publications, Inc.
- Champy, F. (2016). Chapitre 10. Administrations publiques et professions. In *D. Giauque & Y. Emery (dir.). L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle* (p. 253-274). Presses de l'Université Laval.

- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance : Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les Presses de l'Univ. de Laval.
- Chatman, J. A. (1989a). Improving Interactional Organizational Research : A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Chatman, J. A. (1989b). Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199-203. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>
- Chebat, J.-C., & Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81. <https://doi.org/10.1177/109467050031005>
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : Une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX(77), 5-22. <https://doi.org/10.54695/riips2.077.0005>
- Cheung, C., & Yeung, J. W. (2015). Enhancing Job Performance and Mental Health Through Organizational Nurturing Culture. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 251-266. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1039153>
- Cho, T., Faerman, S. R., & Yoon, S. (2012). Participative practices and in-role performance in the Korean local government : Focusing on an individual's perceptions of human resource development practices. *The Korean Journal of Policy Studies*, 27(2), 43-65.
- Cho, T., & Yoon, S. (2009). Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees : A Test of the Main and Moderating Effects. *Korean Journal of Policy Studies*, 23(2), 57-78.
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol University Press.
- Clark, R. (2017). Convenience Sample. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (p. 1-2). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc131.pub2>
- Claude, J.-F. (2001). *Le management par les valeurs*. Editions LIAISONS.
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking : A study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 115-132. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00148.x>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations : A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J., & Schaveling, J. (2021). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th international student ed.). SAGE.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Ed. du Seuil.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dalal, R. S., Bhave, D. P., & Fiset, J. (2014). Within-Person Variability in Job Performance : A Theoretical Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 40(5), 1396-1436. <https://doi.org/10.1177/0149206314532691>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Darmon, M. (2016). *La socialisation* (3e édition). Armand Colin.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- De Gaulejac, V. (2014). *La lutte des places*. Desclée de Brouwer.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes : Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector : A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- de Leede, J. (2017a). Introduction. In J. DeLeede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and outcomes* (p. x-xxv). Emerald.
- de Leede, J. (2017b). *New ways of working practices : Antecedents and outcomes* (Emerald Group Publishing Limited).
- de Leede, J., & Heuver, P. (2017). New Ways of Working and Leadership : An Empirical Study in the Service Industry. In J. de Leede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (p. 49-71). Emerald Group Publishing Ltd.
- de Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working : A Dutch Case Study. In T. Bondarouk & M. R. OlivassLujan (Éds.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (p. 3-20). Emerald Group Publishing Ltd.
- de Leede, J., & Nijland, J. (2017). Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In J. DeLeede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (p. 73-94). Emerald Group Publishing Ltd.
- della Porta, D., & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective*. Cambridge University Press.

- de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance : A Systematic Review of the Evidence for a Business Case: Flexible Working and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New Ways of Working : Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being. In *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (Springer, p. 123-141).
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness : Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management : 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars | Academy of Management Review. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures : A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Densten, I. L., & Sarros, J. C. (2012). The impact of organizational culture and social desirability on Australian CEO leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 342-368. <https://doi.org/10.1108/01437731211229296>
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Chapter 9 : Web Questionnaires and Implementation. In *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys : The Tailored Design Method (Fourth Edition)* (John Wiley&Sons, Inc.).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207. <https://doi.org/10.1108/01425450710720011>
- Dudézert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises*. La Découverte. <https://www.cairn.info/la-connaissance-dans-les-entreprises--9782707174673-p-9.htm>
- Dunnette, M. D. (1963). A modified model for test validation and selection research. *Journal of Applied Psychology*, 47(5), 317-323. <https://doi.org/10.1037/h0047635>
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). When more is less : An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, 48(1), 91-103. <https://doi.org/10.3233/WOR-141858>
- Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them : Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit : Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802>

- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization : Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>
- Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health : Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine*, 61(12), 2501-2512. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.04.046>
- Emery, Y. (2013). Introduction. In *Manuel d'administration publique suisse* (p. 445-459). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. (2019). In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector : The Swiss Way. In *Swiss Public Administration : Making the State Work Successfully* (p. 205-220). Palgrave Macmillan.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2003). Le dilemme motivationnel des agents publics. Régulations émergentes au sein d'organisations publiques engagées dans des réformes de type « nouvelle gestion publique », et leurs impacts sur la motivation au travail. In T. Duveillier, J.-L. Genard, & A. Piraux (Éds.), *La motivation au travail dans les services publics* (p. 77-92). L'Harmattan.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. L'Harmattan.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Presses de l'Université Laval.
- Emery, Y., & Gonin, F. (2016). *Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* (3e éd. revue et augm.). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y., & Launaz, M. (2007). *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses* (233; Cahier de l'IDHEAP, p. 142). IDHEAP, Chaire Management public et gestion des ressources humaines.
- Emery, Y., & Martin, N. (2010). *Le service public au XXIème siècle : Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*. L'Harmattan.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468-479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Eriksen, T. H. (2010). *Small places, large issues : An introduction to social and cultural anthropology* (3rd [revised & updated] ed.). Pluto Press.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532-554. <https://doi.org/10.1108/01437731111161058>
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management : Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247-266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Évraert, S., & Christian, P. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants : Essai de typologie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 5-24.

- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing Work and Family Responsibilities : Flextime and Child Care in the Federal Government. *Public Administration Review*, 56(2), 174-179. <https://doi.org/10.2307/977205>
- Fernández del Río, E., Barrada, J. R., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2018). Bad Behaviors at Work : Spanish Adaptation of the Workplace Deviance Scale. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0087-1>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance : Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance* (2e éd.). Economica.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90004-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90004-3)
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fields, D. L. (2013). *Taking the measure of work : A guide validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments : Implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314>
- Fischer, C. (2021). Incentives Can't Buy Me Knowledge : The Missing Effects of Appreciation and Aligned Performance Appraisals on Knowledge Sharing of Public Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X20986839. <https://doi.org/10.1177/0734371X20986839>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts : An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fuchs, C., & Reichel, A. (2023). Effective communication for relational coordination in remote work : How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions. *Human Resource Management*, n/a(n/a), 1-18. <https://doi.org/10.1002/hrm.22161>
- Futura. (2023). *Cloud Computing : Qu'est-ce que c'est ?* Futura. <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-cloud-computing-11573/>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Galea, C., Houkes, I., & Rijk, A. D. (2014). An insider's point of view : How a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090-1111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816862>
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes : The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2020). New ways of working and intrapreneurial behaviour : The mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour : The mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15, 2075-2110. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>
- Géraud, M.-O., Leservoisier, O., & Pottier, R. (2013). *Les notions clés de l'ethnologie : Analyses et textes. (Troisième édition revue et augmentée)* (3e éd. revue et augm.). Armand Colin.
- Gerhart, B. (2007). Chapter 10. Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems. In *Perspectives on Organizational Fit* (p. 317-348). Taylor & Francis Group.
- Giauque, D. (2013). Chapitre 2. L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale : À la recherche d'une tradition administrative. In *Manuel d'administration publique suisse* (p. 31-45). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Giauque, D., Barbey, V., & Duc, N. (2008). Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : L'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, n° 128(4), 785-798.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique en Suisse*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2014). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital : A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, 14(2), 201-228. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0215-6>
- Giauque, D., & Varone, F. (2019). Work Opportunities and Organizational Commitment in International Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 343-354. <https://doi.org/10.1111/puar.12951>
- Gillet, R., & Wagner, Y. (2002). Les phénomènes de globalisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLI(1), 115-130. <https://doi.org/10.3917/rpve.411.0115>
- Golden, L. (2012). *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance, Research Synthesis Paper* (SSRN Scholarly Paper ID 2149325). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2149325>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance : Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions : Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance : Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Gorgievski, M. J., van der Voordt, T. J., van Herpen, S. G., & van Akkeren, S. (2010). After the fire : New ways of working in an academic setting. *Facilities*, 28(3), 206-224.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance : A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes : Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653-675. <https://doi.org/10.1080/09585191003658821>
- Gould-Williams, J. S., & Mostafa, A. M. S. (2021). Linking HRM Systems with Public Sector Employees’ Performance : The Way Forward. In *Managing for Public Service Performance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0009>
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector : Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P–O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9156-7>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance : Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). J. Wiley.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00113.x>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance : Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands—A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*, 66, UNSP 101341. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis : A global perspective* (7th ed.). Pearson.
- Hamstra, M. R. W., Van Vianen, A. E. M., & Koen, J. (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594-601. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1485734>

- Harari, M. B., & Viswesvaran, C. (2018). Individual Job Performance. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology : Personnel Psychology and Employee Performance* (Second Edition, p. 55-72). SAGE Publications Ltd.
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational culture and telecommuters' quality of work life and professional isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10.
- Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613-629. <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Goisaufer, M., Gerdenitsch, C., & Koeszegi, S. T. (2021). Remote Working in a Public Bureaucracy : Redeveloping Practices of Managerial Control When Out of Sight. *Frontiers in Psychology*, 12, 5256. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606375>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation : Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Henderson, K. M. (2004). Characterizing American public administration : The concept of administrative culture. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 234-250. <https://doi.org/10.1108/09513550410530162>
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance : An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Hoffer Gittell, J., Seidner, R., & Wimbush, J. (2012). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. In M. Godwin & J. Hoffer Gittell (Éds.), *Sociology of Organizations : Structures and Relationships* (p. 205-226). SAGE Publications, Inc.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture : Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publ.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance : A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9), 093003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- Hoornweg, N., Peters, P., & Heijden, B. van der. (2017). Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity : A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours. In J. de Leede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (p. 1-28). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Hsieh, J. Y. (2016). Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors. *Public Personnel Management*, 45(1), 90-118. <https://doi.org/10.1177/0091026015624714>

- Hsieh, N., Lange, B., Rodin, D., & Wolf-Bauwens, M. L. (2018). Getting clear on corporate culture : Conceptualisation, measurement and operationalisation. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 155-184.
- Hu, Q., Yao, J., & Zhang, Z.-X. (2021). Selecting people based on person-organisation fit : Implications for intrateam trust and team performance. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 293-310. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12299>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors : A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- James, L. R. (1973). Criterion models and construct validity for criteria. *Psychological Bulletin*, 80(1), 75-83. <https://doi.org/10.1037/h0034627>
- Jemine, G. (2021). 18. Deconstructing New Ways of Working : A Five-Dimensional Conceptualization Proposal. In *New Ways of Working : Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 453-480). Palgrave Macmillan.
- Jemine, G., Dubois, C., & Pichault, F. (2019). From a new workplace to a new way of working : Legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 257-278. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2018-1690>
- Jemine, G., Dubois, C., & Pichault, F. (2020). When the Gallic Village Strikes Back : The Politics Behind 'New Ways of Working' Projects. *Journal of Change Management*, 0(0), 1-25. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1720777>
- Jemine, G., Fauconneau-Dufresne, S., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2021). 12. Beyond Flexibility : Confronting Conceived and Lived Spaces of New Ways of Working. In *New Ways of Working : Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 293-318). Palgrave Macmillan.
- Jemine, G., Pichault, F., & Dubois, C. (2021a). New Ways of Working in academia : Maneuvering in and with ambiguity in workspace design processes. *M@n@gement*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03419339>
- Jemine, G., Pichault, F., & Dubois, C. (2021b). The politics behind design projects : When space, organization, and technology collide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0020>
- Jensen, U. T., Schott, C., & Steen, T. (2021). Value Conflicts in Public Organizations : Implications and Remedies. In *Managing for Public Service Performance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0013>
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability*, 11(19), 5412.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research : A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture : A Review of the Literature.

- Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There : Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kapetaneas, N., Kastanioti, C., Lazakidou, A., & Prezerakos, P. (2015). Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals : A Competing Values Approach. *Journal of Health Management*, 17(2), 119-137. <https://doi.org/10.1177/0972063415575785>
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times : Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. J. Wiley and Sons.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 79-100. <https://doi.org/10.1080/13594320444000001>
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457-501.
- Kilani, M. (2012). *Anthropologie : Du local au global* (2e édition). Armand Colin.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout : A Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821-835. <https://doi.org/10.1002/hrm.21803>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior : A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kim, J. (2020). Workplace Flexibility and Parent-Child Interactions Among Working Parents in the U.S. *Social Indicators Research*, 151(2), 427-469. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2032-y>
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace : The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203-214. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework : A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW) : Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>

- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour : Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Koci, M. (2007). Chapter 10. Culture and Public Management Reforms : A Review and Research Agenda on the Basis of Experiences in Switzerland. In *Cultural Aspects of Public Management Reform* (p. 249-274). Elsevier Ltd.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance : A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In *Organizational Climate and Culture* (p. 282-318). Jossey-Bass.
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1 : Building and developing the organization* (p. 535-572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations : Contextual, Temporal, and Emergent Processes. In *Multilevel, Theory, Research, and Methods in Organizations* (p. 3-90). Jossey-Bass.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit : An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). Chapter 4. Issues of Person-Organization Fit. In *Perspectives on Organizational Fit* (p. 123-153). Taylor & Francis Group.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work : A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuenzi, K., Stewart, A. J., & Walk, M. (2023). Pause But Not Panic : Exploring COVID-19 as a Critical Incident for Nonprofit Workers. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221149128. <https://doi.org/10.1177/0734371X221149128>
- Kuhlmann, S., Bouckaert, G., Galli, D., Reiter, R., & Hecke, S. V. (2021). Opportunity management of the COVID-19 pandemic : Testing the crisis from a global perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 497-517. <https://doi.org/10.1177/0020852321992102>
- Kuper, A. (1999). *Culture : The anthropologists' account*. Harvard University Press.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Lai, C., Bobillier Chaumon, M.-E., Vacherand-Revel, J., & Abitan, A. (2020). Thinking activity-based work environment throughout situated acceptance. *Journal of Workplace Learning*, 33(1), 10-25. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2020-0027>

- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A., & Ruostela, J. (2012). Measuring the productivity impacts of new ways of working. *Journal of Facilities Management*, *10*(2), 102-113. <https://doi.org/10.1108/14725961211218749>
- Le Louarn, J.-Y. (2009). *Les tableaux de bord : Ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Liaisons.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Liaisons.
- Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye : A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 253-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.002>
- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance : A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management & Organization*, *25*(6), 860-875. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.38>
- Lee, S.-Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, *71*(6), 870-879. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>
- Leisink, P., Andersen, L. B., Brewer, G. A., Jacobsen, C. B., Knies, E., & Vandenabeele, W. (2021). Introduction : Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference. In *Managing for Public Service Performance* (p. 1-21). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0001>
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Plon.
- Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally : How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, *95*(3), 759-775. <https://doi.org/10.1111/padm.12342>
- Liebermann, S. C., Blenckner, K., Diehl, J.-H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G., & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *65*(4), 258-266. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>
- Löhnert, W. H. (1990). *Innere Kündigung : Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Peter Lang.
- Lott, Y., & Abendroth, A.-K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture : Why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family*, *23*(5), 593-611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>
- Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement : The mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(7), 1257-1284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>
- Lynggaard, M., Pedersen, M. J., & Andersen, L. B. (2018). Exploring the Context Dependency of the PSM-Performance Relationship. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(3), 332-354. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671371>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, *66*(4), 605-618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, *57*(1), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299305700105>

- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes : An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Maeder, C. (2007). Chapter 3 The Poetics of Management, and the Politics of Organizational Cultures. A Sociological View on NPM-Reforms in Switzerland. In K. Schedler & I. Proeller (Éds.), *Cultural Aspects of Public Management Reform* (Vol. 16, p. 65-75). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(07\)16003-6](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(07)16003-6)
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide : Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Malinowski, B. (1970). *Une théorie scientifique de la culture (1944)*. Seuil.
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework : A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- Mathew, J., Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2012). Culture, employee work outcomes and performance : An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business*, 47(2), 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.006>
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The Retail Value Chain : Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0282>
- McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign : A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636. <https://doi.org/10.1177/0018726709342932>
- Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but No Thanks : Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muab012. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A., & Aronsson, G. (2017). Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep : Does Working ‘Anytime – Anywhere’ Equal Employees Are ‘Always on’? In *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (Emerald Group Publishing Limited, p. 29-47). <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016003>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede’s doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Moll, F., & de Leede, J. (2017). Fostering Innovation : The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior. In J. DeLeede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes* (p. 95-143). Emerald Group Publishing Ltd.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health : A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Mostafa, A. M. S. (2016). High-Performance HR Practices, Work Stress and Quit Intentions in the Public Health Sector : Does person–organization fit matter? *Public Management Review*, 18(8), 1218-1237. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1100319>

- Mostafa, A. M. S. (2017). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163-176. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826917>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes : The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology, Second Edition*. American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America : Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>
- Nam, K.-A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance : Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Nasria, A., Bach Ouerdian, E. G., & Hechiche Salah, L. (2019). Le capital psychologique et son influence sur l'intention de quitter : Le rôle médiateur de la satisfaction de vie professionnelle. *Le travail humain*, 82(4), 317-337. <https://doi.org/10.3917/th.824.0317>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P., & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299-313.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604-618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of Hr Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- OECD (Éd.). (2005). *Manuel d'Oslo principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. (3rd ed.). OCDE.
- OFS. (2022). *Office fédéral de la statistique (OFS). Télétravail*. Office fédéral de la statistique (OFS). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html>
- OFS. (2023). *KUBB. Application d'aide à la codification*. <https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/fr/code/m>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational Culture : A ten Year, Two-phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39(5), 673-706. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>

- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions : Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be : The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization : A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control : Corporations, cults, and commitment. In *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, p. 157-200). Elsevier Science/JAI Press.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Osborne, D. E., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Group.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a Higher Level:HR Practices and Organizational Effectiveness. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations : Foundations, Extensions, and New Directions* (p. 211-266). Jossey-Bass.
- Ostroff, C., & Rothausen, T. J. (1997). The moderating effect of tenure in person—environment fit : A field study in educational organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 173-188. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00641.x>
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Chapter 1. Multiple Perspectives of Fit in Organizations Across Levels of Analysis. In *Perspectives on Organizational Fit* (p. 3-69). Taylor & Francis Group.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Pakos, O., Walter, J., Rücker, M., & Voigt, K.-I. (2021). The Leap into the New Normal in Creative Work : A Qualitative Study of the Impact of COVID-19 on Work Practices in Industrial Companies. *European Journal of Business and Management*, 13(10), 1-22.
- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity—validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175-190.

- Palvalin, M. (2019). What matters for knowledge work productivity? *Employee Relations*, 41(1), 209-227. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0091>
- Palvalin, M., Vuolle, M., Jaaskelainen, A., Laihonon, H., & Lonnqvist, A. (2015). SmartWoW - constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479-498. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0122>
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations : Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108. <https://doi.org/10.1080/10967490801887947>
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector : Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited : Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Editor's Introduction. In *Motivation in Public Management : The Call of Public Service* (p. 1-14). Oxford Universtiy Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework : A Theoretical Elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003005>
- Peters, P., Poutsma, E., Heijden, B. I. J. M. V. der, Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. Harper and Row.
- Petrocelli, J. V. (2003). Hierarchical Multiple Regression in Counseling Research : Common Problems and Possible Remedies. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 36(1), 9-22. <https://doi.org/10.1080/07481756.2003.12069076>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation : Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement : Perspectives théoriques et pratiques : études de cas*. De Boeck.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions du Seuil.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and

- suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform : A Comparative Analysis— Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.
- Promotion Santé Suisse. (2022). *Job Stress Index 2022. Monitoring des indicateurs du stress chez les personnes actives en Suisse* (Feuille d'information, p. 10). Promotion Santé Suisse.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain : Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Quéré, L. (1989). Les boîtes noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 7(36), 95-117. <https://doi.org/10.3406/reso.1989.1354>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rainey, H. G. (1991). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass Publ.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations : Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>
- Ramírez, Y. W., & Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602-628. <https://doi.org/10.1108/14691930410567040>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales : The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205.
- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G., & Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 151-165. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.005>
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giaque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees : A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583. <https://doi.org/10.1177/014920630102700504>
- Resh, W. G., Marvel, J. D., & Wen, B. (2018). The Persistence of Prosocial Work Effort as a Function of Mission Match. *Public Administration Review*, 78(1), 116-125. <https://doi.org/10.1111/puar.12882>
- Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), 41-52. JSTOR.

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Ritz, A., Giaque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations : When Values Matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128-152. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2013). Chapitre 18. Management de la performance dans l'administration publique. In *Manuel d'administration publique suisse* (p. 345-367). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public Service Motivation and Individual Job Performance. In *Managing for Public Service Performance* (p. 254-277). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0014>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture : Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207-217. <https://doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.
- Rondeaux, G. (2006). Modernizing public administration : The impact on organisational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 569-584. <https://doi.org/10.1108/09513550610686636>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance : A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior : The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95-108. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
- Ruostela, J., Lonnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M., & Raij, A.-L. (2015). « New Ways of Working » as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 382-390. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.57>
- Saint-Onge, S., & Magnan, M. (2007). Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes. In *Gestion des performances au travail* (p. 15-52). De Boeck Supérieur.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement : A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised : An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schedler, K., & Proeller, I. (2007). Public management as a cultural phenomenon : Revitalizing societal culture in international public management research. In *Cultural aspects of public management reform* (Elsevier, Vol. 16, p. 3-28).
- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership* ([6th print.]). Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B. (Éd.). (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The Asa Framework : An Update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schneider, B., Smith, D. B., & Goldstein, H. W. (2000). Attraction-selection-attrition : Toward a person-environment psychology of organizations. In *Person-environment psychology* (p. 61-86). Lawrence Erlbaum Associates.
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796. <https://doi.org/10.1111/puar.13246>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values : Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, p. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values : Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance : The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W.-W., Hong, D.-S., & Shin, Y. (2015). Person-Group Fit : Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213. <https://doi.org/10.1177/0149206312453738>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior : The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0029>
- Siehl, C. (1985). After the founder : An opportunity to manage culture. In *Organizational culture*. SAGE.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smollan, R. K., & Morrison, R. L. (2019). Office design and organizational change : The influence of communication and organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 426-440. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0076>
- Smollan, R. K., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2023). Working from home during lockdown : The impact on performance and wellbeing. *Journal of Management & Organization*, 1-22. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.9>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (p. 3-25). John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements : Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management : A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Stroobants, M. (2016). *Sociologie du travail* (4e éd.). Armand Colin.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089-2106. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.767059>
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 13.
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). New Ways of Working : From Smart to Shared Power. In *Redefining Management* (p. 65-79). Springer.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework : A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Taskin, L., Caesens, G., & Donis, C. (2019). *Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance* (2019/08; Working Paper, p. 16). Louvain Research Institute in Management and Organizations. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217028>
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management : The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
- Taskin, L., & Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation. *Economies et Sociétés, Série « Etudes critiques en management »*, 3(1), 35-69.
- Taylor, F. W. (1911). Fundamentals of Scientific Management". In *Scientific Management* (p. 9-29). Harper and Row.
- TDG. (2016, mars 9). *La «révolution» au travail gagne du terrain aux SIG*. Tribune de Genève. <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/revolution-travail-gagne-terrain-sig/story/17464671>

- Teclmichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries : Testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105. <https://doi.org/10.1080/09585190500366532>
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Thoemmes, J. (2013). L’histoire oubliée des horaires individualisés : De la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l’entreprise. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 35-53. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0035>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough : The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2021). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam : The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747>
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). Public Governance Paradigms : Competing and Co-Existing. In *Public Governance Paradigms*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/9781788971218/9781788971218.xml>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture* (Vol. 1). John Murray.
- Vahtera, J., Laine, S., Virtanen, M., Oksanen, T., Koskinen, A., Pentti, J., & Kivimäki, M. (2010). Employee control over working times and risk of cause-specific disability pension : The Finnish Public Sector Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 67(7), 479-485. <https://doi.org/10.1136/oem.2008.045096>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- van der Voordt, T. J. M. (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6. https://www.researchgate.net/profile/Theo_Van_der_Voordt2/publication/237625546_Tomorrow's_offices_through_today's_eyes_Effects_of_innovation_in_the_working_environment/links/00b4951c45a1c2b48c000000.pdf
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working : Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover : A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 175-184. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E)
- van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors : The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713. <https://doi.org/10.1177/0275074015617547>

- van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working. *Facilities*. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, *Vol. 82*(1), 1-39.
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, *29*(2), 177-192. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12032>
- Vega, A., & Gilbert, M. J. (1997). Longer Days, Shorter Weeks : Compressed Work Weeks in Policing. *Public Personnel Management*, *26*(3), 391-402. <https://doi.org/10.1177/009102609702600308>
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance : Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, *36*(7), 953-978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New Public Management Values and Person-Organization Fit : A Socio-Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personnel. *Public Administration*, *86*(1), 111-131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal : Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, *37*(8), 1005-1019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.004>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vleugels, W., Tierens, H., Billsberry, J., Verbruggen, M., & De Cooman, R. (2019). Profiles of fit and misfit : A repeated weekly measures study of perceived value congruence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(5), 616-630. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1583279>
- Vos, P., & van der Voordt, T. (2001). Tomorrow's offices through today's eyes : Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, *4*(1), 48-65. <https://doi.org/10.1108/14630010210811778>
- Wang, H., Begley, T., Hui, C., & Lee, C. (2012). Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(1), 174-189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561246>
- Weber, M. (1920). Bureaucracy. In *Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology. Volume 2* (p. 956-1005). University of California Press.
- Wei, Y.-C. (2013). Person–organization fit and organizational citizenship behavior : Time perspective. *Journal of Management & Organization*, *19*(1), 101-114. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.7>
- Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E., & Smith-Jentsch, K. A. (2011). Performance Measurement at Work : A Multilevel Perspective. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1 : Building and developing the organization* (Vol. 1, p. 303-341). American Psychological Association.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 Structural Equation Modeling in Management Research : A Guide for Improved Analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). Capturing Interpersonal Performance in a Latent Performance Model. *Military Psychology*, 19(2), 83-101. <https://doi.org/10.1080/08995600701323376>
- Work Smart. (2019). *Initiative Work Smart*. <https://work-smart-initiative.ch/fr/r%C3%A9seau/membres/>
- World Health Organization and the International Labour Organization. (2021). *Healthy and safe telework : Technical brief* (p. 22). World Health Organization and the International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_836250/lang--en/index.htm
- Wright, B. E., Hassan, S., & Christensen, R. K. (2017). Job Choice and Performance : Revisiting Core Assumptions about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 20(1), 108-131. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1088493>
- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., Thiel, S. van, & network, in cooperation with the C. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector : Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790273>
- Yin, R. K. (2009). How to Do Better Case Studies. In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (SAGE Publications, p. 254-282).
- Zerella, S., von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.08.004>
- Zhang, B., Liu, L., Cooke, F. L., Zhou, P., Sun, X., Zhang, S., Sun, B., & Bai, Y. (2022). The Boundary Conditions of High-Performance Work Systems–Organizational Citizenship Behavior Relationship : A Multiple-Perspective Exploration in the Chinese Context. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.743457>
- Zoghbi-Manrique de Lara, P. (2008). Should faith and hope be included in the employees' agenda? Linking P-O fit and citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 73-88. <https://doi.org/10.1108/02683940810849675>

PARTIE II – LES CINQ ARTICLES

**Article n°1 : The Impact of New Ways of
Working on Organizations and
Employees: A Systematic Review of
Literature**

Article

The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature

Karine Renard, Frederic Cornu, Yves Emery and David Giauque * 

Swiss Graduate School of Public Administration, University of Lausanne, 1015 Lausanne, Switzerland; Karine.Renard@unil.ch (K.R.); Frederic.Cornu@unil.ch (F.C.); Yves.Emery@unil.ch (Y.E.)

* Correspondence: David.Giauque@unil.ch

Abstract: A new research stream emerged in the 2000s dedicated to flexible work arrangements in public and private organizations, called “new ways of working” (NWW). This article aims to examine NWW from both a theoretical and empirical perspective, focusing on definitional issues as well as on HR outcomes of this new concept. Current definitions of NWW are manifold and based on rather vague theoretical foundations. As NWW outcomes may be both positive and/or negative, we mobilize the “mutual gains” vs. “conflicting outcomes” theoretical debate to discuss the results of our literature review. This review is based on 21 articles (out of 90 initially selected for eligibility) dealing with NWW as a concept or as a bundle of practices. Findings demonstrate that NWW definitions are diverse and somewhat imprecise, lacking theoretical foundations and leading to fragmented research designs and findings. Findings also highlight the current lack of empirical data, which therefore does not allow any real conclusions on NWW’s effects on employees’ and organizations’ well-being and performance.

Keywords: new ways of working; flexible work arrangements; activity-based offices; flexitime; telework; knowledge workers



Citation: Renard, Karine, Frederic Cornu, Yves Emery, and David Giauque. 2021. The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences* 11: 38. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>

Received: 11 February 2021

Accepted: 1 April 2021

Published: 7 April 2021

Publisher’s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

During the past 30 years, a wave of technological, economical, societal, demographic, and environmental changes has occurred, which has pushed public and private organizations to find solutions to remain innovative, responsive, flexible, and more efficient and effective (Palvalin 2017; Taskin et al. 2017; Van Steenberghe et al. 2017). With various concepts emerging in the international literature on the new world of work (Kelliher and Richardson 2012; Wessels et al. 2019), this article aims to shed light on new ways of working (in this article, we use NWW and NWoW interchangeably for “new ways of working”), a human resources (HR) approach introduced into many organizations worldwide and facilitated by mobile devices and internet facilities (Blok et al. 2011; de Leede and Nijland 2017; Bijl and Gray 2011). NWW’s most common definition is that it constitutes forms of work that allow workers to choose when and where they work using information and communication technologies (ICT) to be available anywhere, anytime (Nijp et al. 2016; ten Brummelhuis et al. 2012).

NWW is seen as a viable answer to incompatibilities between people’s professional and personal lives stemming from major societal issues, being boosted by current COVID-19 pandemic issues (Mitev et al. 2021). NWW can also positively address professional life challenges like women’s labor market access, work–life balance and well-being at work, and young workers’ (millennials) new expectations (Brandl et al. 2019; van Meel 2011).

Finally, the green imperative has also played a role in NWW implementation because NWW potentially diminish the amount of carbon monoxide produced via commuter reduction, which has been clearly demonstrated during the COVID-19 crisis. For instance, air quality as measured by carbon monoxide has notably improved during the COVID-19

crisis (please see the referenced research for more details) (Ruostela et al. 2015; Taskin et al. 2017).

Because of NWW's rapid increase in organizations, its relevance and outcomes on organizations and employees are important to determine, for both research and practice. As NWW practices promise to give employees better control over their work time and more autonomy, what are the real effects of such HR practices for employee well-being and performance? As stated by Cvenkel (2020, p. 68): "Well-being has become one of the most important issues of the twenty-first century world of work—a challenge not just for individuals, in terms of their mental and physical health, but for employers and governments who have started to assess its social and financial implications."

Regarding NWW-related academic research, much research has been published in recent years, dealing with NWW as a broader change of the world of work: see, for example, Kelliher and Richardson (2012); Aroles et al. (2021); and Mitev et al. (2021). With a few exceptions, almost no research deals specifically with NWW outcomes. One literature review focuses on NWW's psychological outcomes (Kotera and Correa Vione 2020) and includes seven studies assessing mental demands like workload autonomy, blurred work–family psychological borders, fatigue, and work engagement. However, the results are inconclusive, and the authors do not investigate whether NWW is mutually beneficial to organizations and employees or contribute to contradictory effects. Another literature review made by Ajzen et al. (2015) analyzes the organizational motives behind the implementation of NWW, offering a broader perspective of the «new ways of organizing work», but without focusing more precisely on NWW outcomes. In order to improve the current state of knowledge, this article aims to answer the following research question:

Does empirical evidence exist regarding either mutual gains from NWW (i.e., positive effects for both organizations and their employees) or contradictory/conflicting effects (i.e., beneficial organizational effects but negative employee effects, or vice versa)?

This question is essential for further academic research as well as management practices because it remains unclear how NWW can be implemented to optimize both employees' performance and well-being, representing the two main outcomes researched in the HR literature (see, for example, Van De Voorde et al. 2012). Therefore, the main objectives of this article are the following:

- To discuss definitional issues of NWW, in order to strengthen this new field of research and systematize the analysis of NWW's outcomes;
- to discuss NWW-related empirical outcomes thus far using the HR Performance-Link framework and the related discussion about mutual gains–conflicting outcomes; and
- to suggest further research avenues by highlighting theoretical issues that should be clarified when analyzing NWW's effects on employees and organizational outcomes.

The methodology is based on a systematic literature review including articles explicitly referring to NWW as a concept or as a bundle of practices, leading to 21 of initially 90 selected articles.

The article is divided into four sections: The first explains the theoretical perspective adopted in this literature review. The second is devoted to methodological aspects. The third presents the main empirical results. The final section discusses these results and propose new avenues for future research.

2. A Mutual Gains–Conflicting Outcomes Theoretical Approach

NWW is clearly a field where practice precedes theory. Although individual HR practices being part of NWW (such as flexitime) have started to be implemented during the seventies in many countries (see for example Ajzen et al. 2015), the NWW concept as such originated mainly in the Netherlands (Jemine et al. 2019; van der Voordt 2003; Vos and Van der Voordt 2001) and began to be used in the 1990s (Kingma 2019). Academics contribute from various fields, including organizational psychology (Peters et al. 2014),

management (Assarlind et al. 2013), HR management (Peters et al. 2014), and architecture (Gorgievski et al. 2010).

According to Blok et al. (2016), “there is no clear theory which provides a foundation for NWW and the scientific proof for the effectiveness of NWW so far is very limited” (p. 157). Following Nijp et al. (2016, p. 616), neither the “sunny” nor “gloomy” perspective on NWW has been clearly confirmed. The current literature on NWW outcomes is scarce and in the vast majority focus only on one or two practices being part of NWW (like flexitime or activity-based offices). In this regard, the research done by Taskin et al. (Taskin 2012; Taskin et al. 2019), which highlights the de-humanization of activity-based offices, is emblematic. Looking at the results of the literature dealing with NWW is rather disappointing because the results are contradictory. Like other HR practices, NWW-related practices may generate positive outcomes like increased motivation, job involvement, task autonomy, and better work–life balance, which in turn positively impact employees’ performance. However, these practices may also decrease job motivation by generating a feeling of isolation, lack of social interaction and organizational support, and uncontrolled working time, which can lead to stress and burnout.

In order to systematically analyze the outcomes of NWW, it is useful as a theoretical foundation to refer to the HR–Performance Link framework, and the related discussion about the mutual gains vs. conflicting outcomes for both employees and employers (Paauwe 2009; Van De Voorde et al. 2012). Moreover, this for at least three reasons: First, because this framework gives a well-recognized classification of HR outcomes by making a distinction between performance and well-being issues, it will help us to classify and analyze NWW outcomes (see methodological part). Second, research made on the HR–Performance link also demonstrate that bundles of HR practices generate greater outcomes on performance and well-being than individual HR practices do (Gooderham et al. 2008; Gould-Williams 2003; Guest et al. 2004; Min Toh and Campion 2008; Subramony 2009; Wright and Boswell 2002). The “bundle” argument is based on the fact that horizontally integrated and synergistically interacting HR practices are supposed to have a stronger impact than isolated practices (Barrette 2005). As we will show in the discussion about the definitional issues of NWW, NWW are made of several practices which are inherently linked and should be implemented as a bundle in order to generate positive outcomes. Third, because HR outcomes demonstrated by empirical research on NWW impact both employees and employers, and they may be positive or detrimental for employees and for employers. This discussion has started several years ago and is frequently referred as the “mutual gains vs. conflicting outcomes” discussion.

Consequently, our literature review refers to the HR–Performance Link framework and the associated discussion about the mutual gains vs. conflicting outcomes of HR practices, commonly used in the HR-management literature (Ho and Kuvaas 2020; Peccei and van de Voorde 2019; Van De Voorde et al. 2012).

2.1. The Mutual Gains Approach

The mutual gains perspective constitutes an optimistic view of HR management practices’ impact on organizational performance and employees’ well-being (Guest 2011; Ogbonnaya and Messersmith 2019). This mutual positive effect is supported by several theories. Social exchange theory (Blau 1964; Colquitt et al. 2014; Lawler et al. 2008) explains that employees will perceive good HR management practices as their organizations’ efforts to support them, which is associated with employees’ willingness to become more committed to their organization, leading to higher overall organizational performance. Moreover, according to the ability–motivation–opportunity (AMO) model (Appelbaum et al. 2000), adopting certain HR management practices will enable employee development of skills and abilities, increase their opportunities for organizational participation, and also increase their motivation and commitment level, thus positively impacting organizational performance.

2.2. The Conflicting Outcomes Perspective

A more pessimistic version of the relationships between management practices, employee well-being, and organizational performance exists: the conflicting outcomes perspective. This approach criticizes the so-called unitarist employee perspective, which indicates that anything beneficial for the employee benefits the employer, and vice versa. Its basic argument is that pursuing organizational goals may negatively influence employees' well-being by increasing stress and fatigue and decreasing employees' control over their own activities (Peccei and van de Voorde 2019). This argument has been frequently used in relation to high-performance work systems, which promise a higher level of performance to the detriment of employees' well-being (Jensen and Van De Voorde 2016; Spector 2016).

The conflicting outcomes approach is based on the idea that organizational performance and employee well-being are parallel phenomena that may never meet (Boxall et al. 2016; Boxall and Macky 2016). Consequently, management practices can negatively impact employee well-being (by generating stress, burnout, or demotivation) without impacting organizational performance, positively impact organizational performance without impacting employee well-being, or positively affect organizational performance while negatively affecting employee well-being. In this case, management practices constrain employees, leading them to redouble their efforts to achieve organizational goals. This critical perspective comes from labor process theory in particular (Godard and Delaney 2000; Ramsay et al. 2000), stressing that organizations prioritize economic and financial profitability objectives, so management tools and practices, including HR management, are developed to pressure employees, leading to their deteriorating well-being.

The common thread running through our literature review is this confrontation of perspectives, mutual gains vs. conflicting outcomes, to identify whether empirical results currently exist to test these two perspectives.

3. Methodology

We conducted a systematic literature review between October and November 2019 using Web of Science, ScienceDirect, SAGE, and Emerald. These databases were selected to ensure a broad search across disciplines, including management, HR management, business, social sciences, and psychology. The search results were collated in Zotero.

The searched terms were chosen to identify articles that specifically address NWW in a work context. As NWW can also be a generic term used in various sectors, initial searches returned a high number of irrelevant articles. Therefore, we identified the most common keywords using additional search terms in our review: "new ways of working", "NWW", "NWOW", and "NewWoW". As the aim of our review is to define the concept of NWW, we included only papers that specifically used this terminology. Only peer-reviewed English articles published from 1993 (when NWW was first mentioned) to 2019 were selected (Brunia et al. 2016; Kingma 2019). Two researchers separately searched all databases, allowing a double check of articles; they then compared the selected articles and deleted duplicates. We retained only articles containing the words "new ways of working" in the title, abstract, or keywords, which restricted our review to articles related to NWW as a specific bundle of HR practices. Two researchers screened the bibliography of each selected article to find additional references to include in our literature review.

Through this process, we collected 100 references in our database, excluding 10 duplicates. Then, we defined inclusion and exclusion criteria to apply to the remaining 90 studies.

Included studies:

- examined NWW practices as a bundle, which means studies that include several practices of NWW such as telework and flexitime. The bundle of NWW practices selected for this research is inspired by the definition of de Leede: NWW as "practices in which employees are able to work independent of time, place, and organization, supported by a flexible work environment which is facilitated by information technologies" (de Leede 2017, p. xiii) or

- referred explicitly to the notion of NWW and examined one of its components, such as IT use, activity-based working, and schedule or place flexibility.

Excluded studies:

- did not mention NWW; this review focuses on NWW's emergence as a concept and considers only articles that specifically refer to this;
- focused on self-employed workers only, as our review attempts to understand NWW as part of the broader change of world of work and organizational structures; and
- used NWW (or other selected keywords) without referring to related scientific literature, such as using NWW in everyday language.

As shown in the figure below, seventy-two articles did not meet the criteria and were removed from our sample. The final corpus comprised 21 articles.

Figure 1 presents the PRISMA flow diagram.

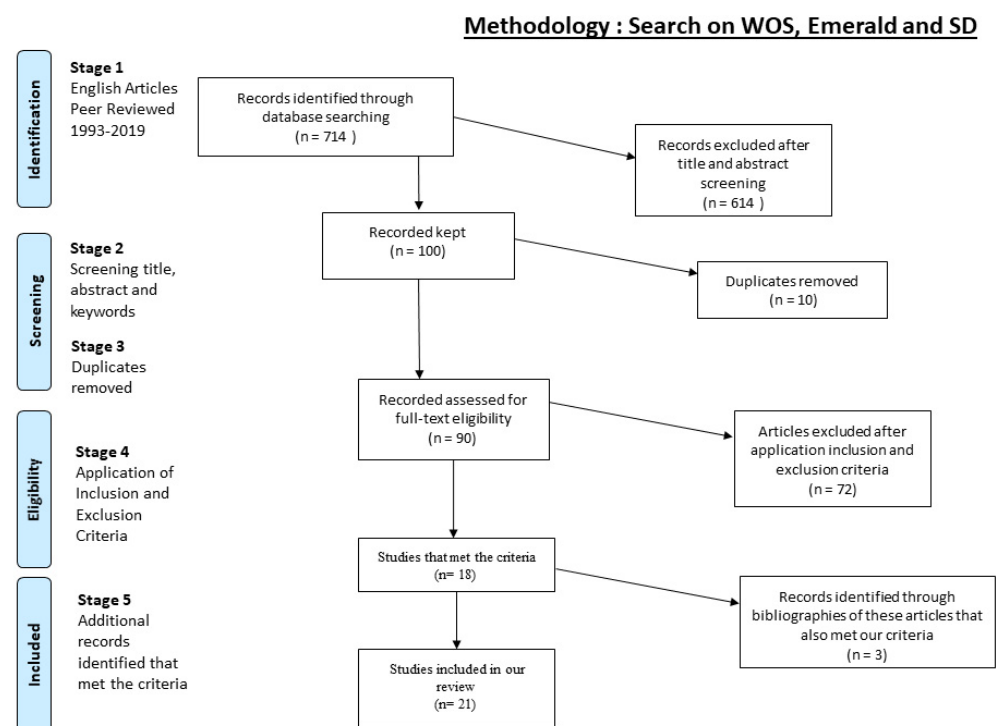


Figure 1. Literature review methodology.

Furthermore, the 21 articles are listed in Table 1 below.

4. Results

4.1. Preliminary Observations

Table 1 summarizes key information for all 21 articles regarding NWW-associated practices, theoretical framework, and performance- and well-being-related results.

First, we observed all articles were published after 2010 except for [van der Voordt \(2003\)](#) and [Vos and Van der Voordt \(2001\)](#). Because NWW, to our knowledge, was first used in a management context in the early 1990s, it is notable the concept spread to the academic field some 10 years afterward.

Table 1. Variables in new ways of working (NWW) studies.

Author(s)	Methodology	Theoretical Framework	NWW Facet(s)	Dependent Variable(s)	Interaction Variable(s)	Outcomes	Mutual Gains/Conflicting Outcomes
(Baek and Cha 2019)	Two sets of experiments Trilateration-based BLE	-	Information and communication technology (ICT) Flexible workspace	-	-	-	-
(Blok et al. 2012)	Case study	-	Teleworking Flexible workspace Flexible working hours ICT	Work behavior Collaboration Employee satisfaction Knowledge-sharing	-	No changes on employees' satisfaction or collaboration Decrease in knowledge-sharing	"One-sided" study, focused only on employees' well-being No change in well-being
(Brandl et al. 2019)	Ethnographic fiction science	Economics of convention	Flexibility Teleworking Flexible workspace Flexible working hours Flexibility in working relations	-	-	-	-
(Brunia et al. 2016)	Questionnaire and interviews descriptive/explorative	-	Flexible workplaces	Employee satisfaction	-	Employees' satisfaction linked to work environment's physical characteristics	-
(Gerards et al. 2018b)	Survey data from representative panel of Dutch households collected by RMI	Job demands-resources (J-DR model)	Time- and location-independent work Output management Access to organizational knowledge Flexibility in working relations Freely accessible open workplace	Work engagement	Workplace social interaction Transformational leadership	Output management positively affects work engagement Access to organizational knowledge fully mediated by interaction variables Flexible workplace positively affects work engagement, fully mediated by interaction variables	"One-sided" study, focused only on employees' well-being. Unilateral gain + well-being
(Gorgievski et al. 2010)	Survey interviews with decision-makers, document analysis, personal observations	-	-	-	-	-	-
(Jemine et al. 2019)	Longitudinal qualitative study: interviews and observations	Institutional work and sociology of translation	Physical environment (especially based on space and buildings)	-	-	-	-
(Kingma 2019)	Case study with diverse sources. Longitudinal—before and after implementation	Production of space	Flexible Workspace Teleworking ICT	Employees' perceptions on NWW introduction	-	Difficulties for some employees to work without fixed workspace; disturbances from noise; Decrease in work engagement and social cohesion	"One-sided" study, focused on employees' well-being. Unilateral well-being loss

Table 1. Cont.

Author(s)	Methodology	Theoretical Framework	NWW Facet(s)	Dependent Variable(s)	Interaction Variable(s)	Outcomes	Mutual Gains/Conflicting Outcomes
(Laihonen et al. 2012)	Literature review	-	-	Knowledge worker productivity	-	-	-
(Nijp et al. 2016)	Comparison between reference and intervention group quasi-experimental design within large company	-	Flexible workspace Flexible working hours ICT	Control over work time and place; working hours; work location Work–nonwork balance, stress, fatigue, and general health In-role and extra-role performance Organizational commitment and job satisfaction	-	Employees work more hours at home, general working hours pattern remains the same, i.e., during weekdays and daytime no effect on work–nonwork balance Non-significant change on performance and health	No significant change on employees' outcomes. No mutual gains No well-being change No performance change
(Palvalin 2016)	Scale's development to measure knowledge workers' performance	-	Teleworking Flexible workplace ICT	Knowledge work performance	-	-	-
(Palvalin et al. 2015)	Scale's development to measure knowledge workers' performance	-	Teleworking Flexible workplace ICT	Knowledge work performance	-	-	-
(Palvalin 2017)	Scale's development to measure knowledge workers' performance	-	Teleworking Flexible workplace ICT	Knowledge work performance	-	-	-
(Peters et al. 2014)	Survey data	HRM-process model and JD-R	Employee empowerment, home-working, trust-based relationships	Absorption, work enjoyment, and intrinsic work motivation	-	Positive effects on employees' outcomes	"One-sided" study focused on employee well-being. Unilateral gain + well-being
(Ruostela et al. 2015)	Two case studies	-	Flexible workspace Flexible working hours ICT	Knowledge work productivity	-	Organizational performance Improvement	-
(Schmoll and Süß 2019)	Experimental study: paper-and-pencil survey randomized vignette-based experiment	Signaling theory	Flexible workspace Flexible working hours	-	-	Temporal flexibility and spatial flexibility positively affect organizational attraction	-
(ten Brummelhuis et al. 2012)	Five-day diary study: questionnaire in large telecom company	JD-R	Flexible workspace Flexible working hours ICT	Work engagement and exhaustion	Communication quality	NWW positively related to daily engagement and negatively to daily exhaustion	"One-sided" study focused on employees' perceptions of well-being. Unilateral gains and loss: + engagement—health
(van der Voordt 2003)	-	-	Flexible workspace	Employee satisfaction Productivity	-	Decrease of productivity Mixed effect on employee satisfaction	Conflicting outcomes—gains and loss: – organizational performance (productivity) + well-being

Table 1. Cont.

Author(s)	Methodology	Theoretical Framework	NWW Facet(s)	Dependent Variable(s)	Interaction Variable(s)	Outcomes	Mutual Gains/Conflicting Outcomes
(van Meel 2011)	Historical description based on literature, documents, handbooks, movies, etc.	-	-	-	-	-	-
(Van Steenbergen et al. 2017)	Three waves (one before and two after transition). Data collected via online surveys	JD-R	Flexible workspace Flexible working hours ICT	Work engagement Burnout	Job demands and job resources	Mixed effects on employees' outcomes Burnout and work engagement remained stable	"One-sided" on employee well-being. No significant change.
(Vos and Van der Voordt 2001)	-	-	Teleworking Flexible workspace	Satisfaction about NWW	-	-	-

NWW-interested authors are from diverse disciplines, which makes comparison difficult, but also means a richer, more robust corpus for analysis. Dutch scholars are dominant, having written all but three studies (Austrian (Brandl et al. 2019), Belgian (Jemine et al. 2019), and American (ten Brummelhuis et al. 2012)). Consequently, NWW has been studied in Dutch organizations.

Theme diversity can be divided into three categories:

1. Three conceptual articles focused on retracing NWW terminology's origins (Brandl et al. 2019; Jemine et al. 2019; van Meel 2011).
2. Three empirical studies with a case study approach (Blok et al. 2012; De Bruyne and Beijer 2015; Kingma 2019).
3. Empirical research on NWW outcomes, further subdivided into three subcategories:
 - five articles on NWW's impact on employees' outcomes, like work engagement or well-being (Gerards et al. 2018b; Nijp et al. 2016; Peters et al. 2014; ten Brummelhuis et al. 2012; Van Steenbergen et al. 2017);
 - six articles on NWW's impact on productivity or organizational outcomes (Laihonen et al. 2012; Palvalin 2016, 2017; Palvalin et al. 2015; Ruostela et al. 2015; Schmoll and Süß 2019); and
 - five articles on one NWW component's effect, like activity-based working or aspects of private territory on concentration or employee satisfaction (Baek and Cha 2019; Brunia et al. 2016; Gorgievski et al. 2010; van der Voordt 2003; Vos and Van der Voordt 2001).

4.2. NWW Definitions

Before analyzing NWW outcomes, the lack of coherence among the authors' definitions should be noted. Though NWW has been defined during the past two decades in many ways, the term is still used as an "umbrella term", and a comprehensive definition is still lacking. As shown in Table 1, authors who investigated NWW issues differ in their use of the terms "NWW", "flexible working", "flexible work practices" (Kingma 2019), and "flexible work arrangements" (Blok et al. 2012; Brandl et al. 2019; Schmoll and Süß 2019; Van Steenbergen et al. 2017). An examination of these definitions demonstrated their diversity, commonalities, and differences. For example, there are definitional differences between the notions of flexible work arrangements, telecommuting/telework, and new ways of working (see Table 2 for details of these differences).

As Ruostela et al. (2015) stated, NWW consists of "a set of approaches and a philosophy for questioning the dominant ways of organizing work practices" (p. 283), implicitly referring to "old ways of working", in other words, all employees working together in the same office at the same time. NWW concerns "working smarter, not harder" to achieve

better communication among employees, improve creativity and innovation, share knowledge more efficiently, increase autonomy, and utilize office space more efficiently (Ruostela et al. 2015, p. 384).

The most common definition was the following: NWW allows workers to choose when and where they work while using ICT to be available anywhere and anytime (Laihonen et al. 2012; Nijp et al. 2016; ten Brummelhuis et al. 2012; Van Steenbergen et al. 2017). Authors agree unanimously on two components: anytime and anywhere and ICT availability. The former component, corresponding to spatial/temporal flexibility, enables employees to work independently with, for example, annualized hours or flexible schedules through teleworking, satellite offices, or mobile working. They may also use freely accessible workspaces, such as activity-based offices or non-territorial offices (Brunia et al. 2016). The latter component provides free access to and use of organizational knowledge on tablets, smartphones, or computers so employees can easily contact and collaborate with colleagues and managers through videoconferences and chats.

Authors have also linked NWW practices to autonomy (Palvalin 2017; Schmoll and Süß 2019; van der Voordt 2003; van Meel 2011). For example, ten Brummelhuis et al. (2012) stated that “it is important to emphasize that the overarching theme of NWW is providing employees autonomy by giving them control over their work content, time, location and communication” (p. 383).

Authors have disagreed on the following, management-style elements. Some studies include “output management” style (Laihonen et al. 2012) in the NWW definition, whereas others do not (Nijp et al. 2016). The question then arises as to whether transactional management style (Gerards et al. 2018a; Jemine et al. 2019) is part of NWW or is a fundamental (pre-)condition for NWW. Others (Blok et al. 2012; Jemine et al. 2019) include trust-based management, despite other scholars considering these to be “conditions for success” rather than constituents of NWW. Moreover, the literature is divided on whether flexibility in working relations (Gerards et al. 2018b) is part of NWW (Laihonen et al. 2012; Nijp et al. 2016; ten Brummelhuis et al. 2012).

As we show below, these author discrepancies are at least partially due to an under-theorization of NWW. In the 21 reviewed articles, only eight anchor NWW in an existing theoretical framework (see Table 1), including the job demands–resources model (Gerards et al. 2018b; Peters et al. 2014; Van Steenbergen et al. 2017), HR-management process model (Peters et al. 2014), economics of conventions (Brandl et al. 2019), sociology of translation (Jemine et al. 2019), Lefebvre’s theory on production of space (Kingma 2019), and signaling theory (Schmoll and Süß 2019). These theoretical perspectives are as varied as they are difficult to compare. While the J-DR model is well known in the field of organizational commitment and well-being studies, the same cannot be said of signaling theory, which aims to focus more strongly on the communication processes within organizations. As for the economics of conventions, inspired by the central work of Boltanski and Thévenot (1991), it questions the existence of common “superior worlds or principles” influencing individual behaviors and competing in each organization. The legitimacy of NWWs can in fact be apprehended in very different ways depending on the values or principles on the basis of which the evaluation of professional activities is carried out. The sociology of translation, or Actor–Network Theory (Callon and Latour 1981), states that organizations should not be read in terms of social groups, but as networks in which objects and “techniques” or technologies should be seen as real actors. What makes the organization or the social are the relationships and mediations between humans and non-humans in organizations and the analysis should focus on these associations. Lefebvre’s Marxist-inspired theory emphasizes that space is a product, built by human societies, and that once constructed this geographical space has an impact on society. This theory therefore invites us to consider the NWW as a production of space and its impact on work collectives. As can be seen, these different theories do not all share the same ontological and epistemological foundations and do not necessarily contribute to the production of comparable empirical

results. The cumulativeness of knowledge is therefore not yet favored, despite the diversity of perspectives deployed.

4.3. NWW Outcomes

This lack of a common definition directly affects the interpretation of empirical evidence using mutual gains vs. conflicting outcomes. The evidence regarding NWW practices' outcomes illustrates three key points (Table 1): First, the selected studies analyzed different components of NWW practices, such as teleworking, flexitime, and flexible workspaces, or analyzed different bundles of these; for example, [Gerards et al. \(2018b\)](#) focused on different types of flexibility, including flexible working relations, and [Van Steenbergen et al. \(2017\)](#) included three NWW types while excluding flexible working relations. This makes comparison between studies difficult. Second, methodologically, many articles were single case studies from various organizational contexts, mostly in the Netherlands, which complicates generalization. Third, the studied outcomes differ among articles, falling predominantly into two categories: employees' health/well-being and employees' performance. Only one study focused on organizational performance.

Eight articles undertook empirical analysis. Employee well-being was measured using job satisfaction, work engagement, absorption, work enjoyment, intrinsic work motivation, fatigue, exhaustion, and burnout. Six studies focus specifically on well-being, and the effects of NWW on employees' well-being are not straightforward. Whereas [Gerards et al. \(2018b\)](#) found a positive impact of NWW on work engagement, [Van Steenbergen et al. \(2017\)](#) found no significant effect of NWW practices on work engagement or burnout. However, these authors found specific relationships between NWW practices and job demands or job resources. Their findings indicate that NWW can be either beneficial (i.e., lead to a decrease in mental demands and workload) or detrimental (i.e., lead to a decrease in autonomy and in professional development opportunities) for employees. Using Absorption, work enjoyment, and intrinsic work motivation as main dimensions for measuring well-being, [Peters et al. \(2014\)](#) found a positive association between NWW practices and well-being. [ten Brummelhuis et al. \(2012\)](#) examined the effects of NWW practices on work engagement and exhaustion. They investigated whether communication quality may mediate these relationships. They found a positive effect of daily use of NWW practices on daily work engagement and a negative effect of the use of NWW practices on daily exhaustion. The study of [Kingma \(2019\)](#), using a longitudinal research strategy—before and after implementation—based on ethnographic fieldwork, found that the use of NWW practices can lead to a decrease in social cohesion. Contradictory results are also available, specifically with respect to the relatedness dimension of well-being. NWW practices have been found to positively influence social interaction ([Gorgievski et al. 2010](#); [ten Brummelhuis et al. 2012](#)), but they have also been found to be negatively related to negative collective consequences, such as reduce social cohesion ([Kingma 2019](#)). These studies demonstrate that it is of great relevance to study the effects of NWW on multiple dimensions of well-being, namely, on health issues, work engagement, and thriving at work, but also on the social dimension of organizations.

Regarding employee performance, studies either found no or a negative effect of NWW ([Nijp et al. 2016](#); [van der Voordt 2003](#)). Employees' performance has been less studied than well-being, although NWW is supposed to positively influence many aspects of, at least, in-role performance.

Furthermore, interaction variables, like management style or trust, appeared to partially mediate relationships between NWW and employees' outcomes, for example, work engagement ([Gerards et al. 2018b](#)). However, only three studies used interaction variables, although these have been proven to be of utmost importance in HR-management research ([Ho and Kuvaas 2020](#)).

To summarize, NWW's impact on employees' outcomes has been found to be either neutral, one-sided positive or negative, and contradictory (only in two articles) according to the conflicting outcomes perspective.

5. Discussion

As shown in Table 1, current research on NWW effects provides little useful information for supporting either the mutual gains or conflicting outcomes perspective. In our opinion, this is because of the weakness of theoretical foundations on which NWW research is based, and a lack of systematic research design regarding NWW outcomes and interaction variables. In this section, we will discuss four main findings:

- The definitional issue of NWW, leading to our own definition of NWW;
- the current under-theorization of NWW studies and this stream of research's real novelty;
- the lack of systematic thinking regarding outcomes and interaction variables; and
- the lack of reflection on such practices' mutual gains or conflicting outcomes.

We link these different points to a query regarding current research gaps and potential new avenues.

5.1. The NWW Definition Issue

Authors having contributed to NWW literature used the terminology of flexible work arrangements (FWA) or NWW indifferently (Brandl et al. 2019; Schmoll and Süß 2019; Van Steenberghe et al. 2017). The literature on flexible work arrangements seems more consistent as different authors provide similar definitions (Brandl et al. 2019). The covered literature mainly agrees that FWA include a large amount of different practices, all being geared toward more flexibility for the employee regarding his work. Literature dedicated to FWA includes several core practices, some of them also included in the NWW literature (flexible working hours; alternative workplaces or remote offices) some others not included (compressed working time; annualized working hours; flexibility in employment relationships; job-sharing; career breaks; family-related leaves and other professional leaves).

Table 2 below summarizes three different concepts, which are currently very popular, and underlines what they include or not. Flexible work arrangements are all practices that offer some work flexibility to employees and a large variety of work arrangements. On the other hand, telework or telecommuting (de Vries et al. 2019; Caillier 2012) include both time and space flexibility, in relation with the use of different ICTs. This bundle of practices is specific in its purpose because they focus on the aim for workers to gain geographic and time flexibility, while using ICTs outside of the employer's premises. Last, NWW focus on a specific bundle of practices including both time and space flexibility which go along with an extensive use of information and communication technology aiming at more flexibility for employees, regardless of the underlying purposes.

Table 2. Comparison of various concepts: flexible work arrangements, telework or telecommuting, and NWW.

Concepts:	Contents:	Main Focus:	Main Purpose:	Necessary Conditions:
Flexible work arrangements	Consist of practices, including both time and space flexibility, as well career breaks and family-related leaves	Work delivery and employer–employee relations	Increased flexibility for both employer and employee	Contractual flexibility over time
Telework or telecommuting	Focus on working outside of the employer's premises with the support of ICTs. It can be carried out in different places, not necessarily only at home, and with the support of different technologies (smartphones, computers, tablets, etc.).	A primary interest in the workplace and the technologies used. Flexibility in working time is also mentioned.	Allow greater flexibility in work, greater individual autonomy. More flexible working hours to cope with the vagaries of life.	New communication technologies are essential, as is a new management philosophy.
New ways of working	Offer the possibility to choose where (inside or outside the office place) and at what time to work. The NWW are also interested in new forms of work that allow for greater flexibility and autonomy in work.	Work delivery (time and location)	Flexibility of work delivery (flexible work execution)	Knowledge workers only. Extensive use of ICT. Empowerment of workers.

According to [Jemine \(2021\)](#), there are five different ways (both theoretically and methodologically) of understanding the concept of New Ways of Working. It can be conceived as a management fashion, as a set of discourses, as practices of organizational change, as material workspaces, or as emerging work practices. Finally, these five dimensions would constitute the most recent, the most complete, but also the most accomplished definition of NWW. That said, such a definition, however comprehensive, is difficult to transfer to empirical research. There is little doubt that the five dimensions mentioned above are all very important, but for the purposes of empirical research and comparison, a more operational definition seems more appropriate. On the basis of the comparison proposed in [Table 2](#), and with respect to the relative vagueness of the definition of NWW, we propose the following definition as a synthesis of the current thinking in the literature on NWW:

As part of a broader transformation of the world of work and organizations, NWW are made of practices, supported by ICT, intended to increase the flexibility, autonomy, work performance, as well as well-being of knowledge workers in their delivery of daily work, letting them choose when and where to work.

Therefore, in general, the difference between NWW concepts and other related concepts is that the notion of NWW is broader and includes a wider reflection on the future of work and organizations. Our definition of NWW is close to the one proposed by [Mitev et al. \(2021, p. 3\)](#): “NWW can be regarded as part and parcel of the wider trend of workspace differentiation and flexibilization. This transformation encompasses the flexible use of home workspaces in terms of ‘teleworking’; the flexibilization of office spaces under the form of ‘hot desking’, ‘coworking’, or ‘nomadic working’; as well as ‘mobile working’ (i.e., ‘third space’) between all of these workspaces”. In this sense, it is also more philosophical and rhetorical to refer to some of the dimensions of the concept proposed by [Jemine \(2021\)](#). The notion of telework and flexible work arrangements focus more closely on the temporal, spatial, and technical dimensions of work, thus neglecting the more global aspects of the evolution of the economic environment, organizations, and work.

5.2. Under-Theorization of NWW and Novelty

Thinking concerning NWW is nascent, which likely explains why our literature review contains few scientific articles. However, the reviewed articles are strikingly oriented toward empirical or practical considerations (approximately 50%). Most authors’ main concern was the development of tools and managerial advice for NWW implementation ([Baek and Cha 2019](#); [Palvalin 2017](#)). Our literature review demonstrates that NWW research is not based on very structured theoretical foundations. There is significant fragmentation of theoretical references, which complicates comparison and knowledge accumulation, starting with the fact that no clear definition is accepted among scholars. NWW definitions from the 21 selected articles are multiple, not always convergent, and overlap with other related concepts’ definitions, like flexible working arrangements, flexitime, and activity-based work. There is a clear lack of agreement on what this concept means as well as what it represents in terms of managerial/HR practices and tools. Without a more stable definition of the NWW phenomenon, it will be problematic to contribute substantially to reflection on the contemporary world of work and its characteristics.

Related to NWW under-theorization is the question of its genuine novelty. An investigation of new working forms and ways is a rather banal subject from a management perspective. This issue is actually as old as any foundational managerial concern ([Adler 2009](#)). For decades, countless studies and publications concerning isolated HR practices constituting NWW have been available on such topics as office configurations ([Brunia et al. 2016](#); [Gorgievski et al. 2010](#); [Ruostela et al. 2015](#)), time management flexibility and teleworking ([Blok et al. 2012](#); [de Vries et al. 2019](#)), and organizational knowledge use (in relation to knowledge-sharing and organizational learning) ([Gerards et al. 2018a](#)). Therefore, NWW’s newness may lie in the bundle argument defined in HR literature, which claims bundles of HR practices impact people more than isolated HR practices ([Wright](#)

and Boswell 2002), particularly horizontally integrated and synergistically interacting HR practices (Barrette 2005). In this regard, NWW research should systematically include all related practices as independent variables, not one or two selected practices, to produce scientifically robust results.

The ultimate question is whether this concept can contribute to changing our perspectives on organization functioning and working conditions. The literature review shows the novelty may lie in the “relative” professional nomadism implied by the NWW notion, and, in particular, that employees are given more autonomy regarding working time and workplace. Freeing oneself from time/place constraints is, it seems to us, this concept’s originality, which is rooted in a contemporary reality related to the COVID-19 crisis, which has led to telework’s near generalization for knowledge workers. Undoubtedly, the “remote” organizational measures that were quickly implemented will have a lasting effect on how we think about our relationship to work and how we organize it. To date, the procedural, organizational, and human conditions necessary for the development of these NWW are not yet fully known. Necessity, at least in the case of the COVID-19 crisis, is probably an essential condition, but other factors still must be identified and tested through rigorous research designs. As things stand though, many NWW-dedicated articles are based more on managerial wishes and potentialities than on proven, concrete empirical findings.

5.3. Lack of a Systematic Research Model

The selected articles highlight why NWW have developed rapidly in recent years by stressing the importance of different factors favoring NWW’s emergence, development, and implementation. According to these authors, NWW represent an adequate response to economic, social, and environmental changes, but their claims are based on insufficient empirical foundations.

State-of-the-art research on HR practices like NWW should include a full range of HR results and interacting variables to be reliable and valid. The 21 selected studies investigated so few outcomes that most of them can be regarded as incomplete. These outcomes include employee satisfaction, work commitment, interorganizational knowledge-sharing, innovative behavior, stress, professional fatigue, burnout, in-role and extra-role performance, and productivity. Scant studies are interested in explaining these same variables; therefore, it is still challenging to draw sound conclusions about NWW’s impact on these different outcomes. Furthermore, future studies must consider many unexplored variables, such as work motivation, relatedness well-being, or attachment to an organization. The frequently used typology of HR results (i.e., employees’ performance—in-role and extra-role variables—and employees’ well-being—happiness, health, and relatedness variables) (Van De Voorde et al. 2012) may help to systematically analyze NWW outcomes.

Furthermore, important interactional variables have been largely ignored. Referring to the set theory for example, perceived organizational support and trust in organizations (both trust between employees and between employees and management) (Alfes et al. 2012; Cho and Ringquist 2011; Destler 2017), which appear central to NWW work configurations, should be included. It would also be of great interest to assess the importance of organizational climate (Clarke 2006; Gould-Williams 2007) or organizational culture (Alvesson 2002; Su et al. 2009; Taylor 2014) as interacting variables between NWW and various work outcomes. Other important variables are frequently used in HR-management studies, including leadership (Alimo-Metcalfe et al. 2008); and HR attributes (Van Beurden et al. 2020), both of which may moderate or mediate the NWW and work outcomes relationship. Finally, sectoral differences (e.g., between private and public organizations) may be of interest, as HR results frequently differ between them (Perry and Hondeghem 2008). Thus, there is strong potential for new research by increasing and diversifying work outcomes and making research models more complex by integrating interacting variables, the effects of which other HR-management studies have demonstrated.

5.4. Mutual Gains or Conflicting Outcomes

Based on our literature review, we cannot address the dilemma concerning conflicting outcomes vs. mutual gains perspectives, not only because the results do not show any definitive trend, but also because the number of empirical studies and their external validity are insufficient. Interestingly, besides our questions related to NWW impacts on employees' well-being and performance, a third question arises considering the nomadism argument developed above:

Are NWW more beneficial for employees than employers because the former may use and even abuse their newly gained freedom?

Most certainly the answer is related to the diverse representations and experiences of employees utilizing these different NWW practices (Mackey 2016; Nishii et al. 2008; Van De Voorde and Beijer 2015). Depending on the constraints (or demands) on employees and available resources, positive or negative perceptions/attributions may be formed. The contrasting empirical results regarding the mutual gains–conflicting outcomes issue suggest that further research is necessary to identify whether NWW practices can mutually benefit employees and employers as well as under which conditions (i.e., interacting variables) this ideal situation may occur.

Furthermore, NWW should generate positive outcomes by changing employees' behavior so they return the organizational efforts made to give them more favorable organizational conditions to their employer. This issue is not addressed by current NWW research. In fact, NWW introduces more flexibility for employees, but flexibility does not, per se, change behavior (Blok et al. 2012). Pure availability of NWW practices (e.g., freely accessible workspaces) is insufficient, in our opinion, to evaluate NWW's impact on employees. To test its real impacts, longitudinal studies are needed, which are currently rare (Jemine et al. 2019; Kingma 2019; Nijp et al. 2016; ten Brummelhuis et al. 2012; Van Steenbergen et al. 2017).

6. Strengths and Limitations

The present review has several strengths. To our knowledge, it is the first review on NWW aiming to understand their effects on employees' well-being and job performance. As we mentioned earlier, a first attempt was made by Kotera and Correa Vione (2020), but it mainly focuses on NWW's psychological outcomes. We also included studies from various fields, namely, historical social research, architecture, HRM, management, and psychology, with the goal of gaining a multidisciplinary perspective of NWW's constituent elements. Furthermore, our article questions the lack of theoretical foundations for NWW, which seems to be regarded as unimportant by researchers. Indeed, most studies try to assess these practices' effects without clearly understanding what they are and by ignoring the motivations underlying their introduction in organizations. Finally, our article proposes a new definition of NWW, which includes a broader vision of the new world of work, where employees benefit from an increased autonomy and flexibility to self-organize their daily work.

The review has some limitations as well. By focusing on peer-reviewed articles, we did not consider other sources that could have deepened our NWW knowledge. Particularly, the book edited by de Leede (2017) should be mentioned, as it aims to have a critical positioning about NWW's content and to assess their effects on both job performance and psychological outcomes. We also discarded work such as PhD theses (e.g., Palvalin 2019) and reports (e.g., Medik and Stettina 2014) which contained interesting NWW insights. We also disregarded non-English publications, for example, those in French (Ajzen et al. 2015; Taskin and Raone 2014).

7. Conclusions

This article contributes to reflection on NWW through the first systematic review focused both on well-being and performance issues. It highlights existing definitions' plurality and NWW's different effects on HR and organizational outcomes, highlighting

that current research results are not convergent and insufficiently theoretically anchored. Our literature review demonstrates that a major effort is needed to define NWW and provide a sound theoretical foundation to account for more subtleties in the organizational and social mechanisms that empirical studies demonstrate.

The multiplication, or even replication, of field investigations based on the same research design is essential to better understand NWW's positive and negative effects on organizations and employees. Researchers should use more sophisticated research designs related particularly to interacting variables and HR outcomes.

Finally, a more interdisciplinary approach and perhaps slightly more critical reading would help broaden the NWW discussion, which, currently, is frequently confined to techniques or technology employed. Consequently, such discussions tend to underestimate human and organizational variables. It seems clear future NWW discussions cannot avoid questioning both the phenomenon's material and contingent aspects (the progress of technical and technological infrastructures) and the factors related to organizational governance (the legitimacy of changes in terms of structures, procedures, and rules) that are fundamentally linked to the human dimensions of management and organizations. This leads us to plead for an interdisciplinary perspective that would allow a richer view of the NWW phenomenon than the managerial or technical perspective, which still dominates the literature.

Author Contributions: Conceptualization, D.G. and Y.E.; methodology, K.R., F.C., Y.E. and D.G.; formal analysis, K.R. and F.C.; investigation, K.R. and F.C.; data curation, D.G. and Y.E.; writing—original draft preparation, K.R., F.C., Y.E. and D.G.; writing—review and editing, D.G. and Y.E.; project administration, Y.E. and D.G.; funding acquisition, Y.E. and D.G. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research was funded by the Swiss National Science Foundation, grant number 100018-185133.

Institutional Review Board Statement: Not applicable.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Not applicable.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

- Adler, Paul S. 2009. *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies. Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press.
- Ajzen, Michel, Céline Donis, and Laurent Taskin. 2015. Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion* 2000 32: 125–47. [\[CrossRef\]](#)
- Alfes, Kerstin, Amanda Shantz, and Catherine Truss. 2012. The Link between Perceived HRM Practices, Performance and Well-Being: The Moderating Effect of Trust in the Employer. *Human Resource Management Journal* 22: 409–27. [\[CrossRef\]](#)
- Alimo-Metcalfe, Beverly, John Alban-Metcalfe, Margaret Bradley, Jeevi Mariathan, and Chiara Samele. 2008. The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at Work: A Longitudinal Study. *Journal of Health Organization and Management* 22: 586–98. [\[CrossRef\]](#) [\[PubMed\]](#)
- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg, and Arne L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay off*. New York: Cornell University Press.
- Aroles, Jeremy, François-Xavier de Vaujany, and Karen Dale, eds. 2021. *Experiencing the New World of Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Assarlind, Marcus, Henrik Eriksson, I. Ida Gremyr, and Torbjörn Jakobsson. 2013. Adopting New Ways of Working in Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from Interventions in 12 European Companies. *Total Quality Management and Business Excellence* 24: 945–58. [\[CrossRef\]](#)
- Baek, Seung Hyo, and Seung Hyun Cha. 2019. The Trilateration-Based BLE Beacon System for Analyzing User-Identified Space Usage of New Ways of Working Offices. *Building and Environment* 149: 264–74. [\[CrossRef\]](#)
- Barrette, Jacques. 2005. Architecture de ressources humaines: Perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations Industrielles* 60: 213–43. [\[CrossRef\]](#)
- Bijl, Dik, and Mark C. Gray. 2011. *Journey towards the New Way of Working: Creating Sustainable Performance and Joy at Work*. Zeewolde: Par CC.

- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blok, Merle, Liesbeth Groenesteijn, Christiaan van den Berg, and Peter Vink. 2011. New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. In *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers. EHAWC 2011*. Lecture Notes in Computer Science. Edited by Michelle M. Robertson. Berlin/Heidelberg: Springer, vol. 6779, pp. 3–12.
- Blok, Merle M., Liesbeth Groenesteijn, Roos Schelvis, and Peter Vink. 2012. New Ways of Working: Does Flexibility in Time and Location of Work Change Work Behavior and Affect Business Outcomes? *Work* 41: 2605–10. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
- Blok, Merle, Friso van der Meulen, and Steven Dhondt. 2016. A Comparison between New Ways of Working and Sociotechnical Systems. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Edited by Merle Blok, Friso Van der Meulen and Steven Dhondt. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 145–62.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thévenot. 1991. *De la Justification. Les Économies de la Grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boxall, Peter, and Keith Macky. 2016. High Performance Work Systems. Involvement versus Intensification. In *Understanding the High Performance Workplace. The Line between Motivation and Abuse*. Edited by Neal M. Ashkanasy, Rebecca J. Bennett and Mark J. Martinko. New York and London: Routledge, pp. 85–102.
- Boxall, Peter, James P. Guthrie, and Jaap Paauwe. 2016. Editorial Introduction: Progressing our Understanding of the Mediating Variables Linking HRM, Employee Well-Being and Organisational Performance. *Human Resource Management Journal* 26: 103–11. [[CrossRef](#)]
- Brandl, Julia, Arjan Kozica, Katharina Pernkopf, and Anna Schneider. 2019. Flexible Work Practices: Analysis from a Pragmatist Perspective. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung* 44: 73–91.
- Brunia, Sandra, Iris De Been, and Theo J. M. van der Voordt. 2016. Accommodating New Ways of Working: Lessons from Best Practices and Worst Cases. *Journal of Corporate Real Estate* 18: 30–47. [[CrossRef](#)]
- Caillier, James G. 2012. The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration* 42: 461–80. [[CrossRef](#)]
- Callon, Michel, and Bruno Latour. 1981. Unscrewing the Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality, and How Sociologists Help Them To Do So? In *Advances in Social Theory and Methodology*. Edited by Karin Knorr Cetina and Aaron Cicourel. London: Routledge and Kegan Paul, pp. 277–303.
- Cho, Yoon Jik, and Evan J. Ringquist. 2011. Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21: 53–86. [[CrossRef](#)]
- Clarke, Sean P. 2006. Organizational Climate and Culture Factors. *Annual Review of Nursing Research* 24: 255–72. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
- Colquitt, Jason A., Michael D. Baer, David M. Long, and Marie D. K. Halvorsen-Ganepola. 2014. Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity. *Journal of Applied Psychology* 99: 599–618. [[CrossRef](#)]
- Cvenkel, Nicole. 2020. Constructing Well-Being at Work: What Does It Mean? In *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*. Edited by Nicole Cvenkel. Singapore: Springer, pp. 63–89.
- De Bruyne, Evi, and Marion Beijer. 2015. Calculating NWoW Office Space with the PACT Model. *Journal of Corporate Real Estate* 17: 122–33. [[CrossRef](#)]
- de Leede, Jan. 2017. Introduction. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Edited by Jan de Leede. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. IX–XXV.
- de Leede, Jan, and Joyce Nijland. 2017. Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Edited by Jan de Leede. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 73–94.
- de Vries, Hanna, Lars Tummars, and Victor Bekkers. 2019. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration* 39: 570–93. [[CrossRef](#)]
- Destler, Katharine Neem. 2017. A Matter of Trust: Street Level Bureaucrats, Organizational Climate and Performance Management Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory* 27: 517–34. [[CrossRef](#)]
- Gerards, Ruud, Andries de Grip, and Arnoud Weustink. 2018a. *Do New Ways of Working Increase Informal Learning?* Maastricht: Graduate School of Business and Economics.
- Gerards, Ruud, Andries de Grip, and Claudia Baudewijns. 2018b. Do New Ways of Working Increase Work Engagement? *Personnel Review* 47: 517–34. [[CrossRef](#)]
- Godard, John, and John T. Delaney. 2000. Reflections on the ‘High Performance’ Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial and Labor Relations Review* 53: 482–502.
- Gooderham, Paul, Emma Parry, and Kristen Ringdal. 2008. The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms. *The International Journal of Human Resource Management* 19: 2041–56. [[CrossRef](#)]
- Gorgievski, Marjan J., Theo J. M. van der Voordt, Saane G. A. van Herpen, and Sophie van Akkeren. 2010. After the Fire: New Ways of Working in an Academic Setting. *Facilities* 28: 206–24. [[CrossRef](#)]
- Gould-Williams, Julian. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14: 28–54. [[CrossRef](#)]
- Gould-Williams, Julian. 2007. HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government. *International Journal of Human Resource Management* 18: 1627–47. [[CrossRef](#)]
- Guest, David E. 2011. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal* 21: 3–13. [[CrossRef](#)]

- Guest, David E., Neil Conway, and Philip Dewe. 2004. Using Sequential Tree Analysis to Search for ‘Bundles’ of HR Practices. *Human Resource Management Journal* 14: 79–96. [CrossRef]
- Ho, Hoang, and Bard Kuvaas. 2020. Human Resource Management Systems, Employee Well-Being, and Firm Performance from the Mutual Gains and Critical Perspectives: The Well-Being Paradox. *Human Resource Management* 59: 235–53. [CrossRef]
- Jemine, Grégory. 2021. Deconstructing New Ways of Working: A Five-Dimensional Conceptualization Proposal. In *New Ways of Working. Organizations and Organizing in the Digital Age*. Edited by Nathalie Mitev, Jeremy Aroles, Kathleen A. Stephenson and Julien Malaurent. Cham: Palgrave Macmillan (Springer Nature Switzerland), pp. 453–80.
- Jemine, Gregory, Christophe Dubois, and Francois Pichault. 2019. From a New Workplace to a New Way of Working: Legitimizing Organizational Change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 15: 257–78. [CrossRef]
- Jensen, Jaclyn M., and Karina Van De Voorde. 2016. High Performance at The Expense of Employee Health? Reconciling the Dark Side of High Performance Work Systems. In *Understanding the High Performance Workplace. The Line between Motivation and Abuse*. Edited by Neal M. Ashkanasy, Rebecca J. Bennett and Mark J. Martinko. New York and London: Routledge, pp. 63–84.
- Kelliher, Claire, and Julia Richardson. 2012. *New Ways of Organizing Work: Developments Perspectives and Experiences*. New York: Routledge.
- Kingma, Sytze. 2019. New Ways of Working (NWW): Work Space and Cultural Change in Virtualizing Organizations. *Culture and Organization* 25: 383–406. [CrossRef]
- Kotera, Yasuhiro, and Katia Correa Vione. 2020. Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 5080. [CrossRef]
- Laihonen, Harri, Aki Jääskeläinen, Antti Lönnqvist, and Jenna Ruostela. 2012. Measuring the Productivity Impacts of New Ways of Working. *Journal of Facilities Management* 10: 102–13. [CrossRef]
- Lawler, Edward J., Shane R. Thye, and Jeongkoo Yoon. 2008. Social Exchange and Micro Social Order. *American Sociological Review* 73: 519–42. [CrossRef]
- Mackey, Jeremy D. 2016. High Performance Work Systems, Attributions, Justice, and Perceptions of Abusive Supervision. What’s the Tipping Point? In *Understanding the High Performance Workplace. The Line between Motivation and Abuse*. Edited by Neal M. Ashkanasy, Rebecca J. Bennett and Mark J. Martinko. New York and London: Routledge, pp. 170–90.
- Medik, Vivienne Laurence, and Christoph Johann Stettina. 2014. Towards Responsible Workplace Innovation: The Rise of NWW in Public Knowledge Organizations and their Impact on Governance. Paper presented at the 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE), Bergamo, Italy, June 23–25; pp. 1–9.
- Min Toh, S., and Michael A. Champion. 2008. Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organisational Context. *Journal of Applied Psychology* 93: 864–82.
- Mitev, Nathalie, Jeremy Aroles, Kathleen A. Stephenson, and Julien Malaurent, eds. 2021. *New Ways of Working. Organizations and Organizing in the Digital Age*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Nijp, Hylco. H., Debby G. J. Beckers, Karina van de Voorde, Sabine A. E. Geurts, and Michiel A. J. Kompier. 2016. “Effects of New Ways of Working on Work Hours and Work Location, Health and Job-Related Outcomes. *Chronobiology International* 33: 604–18. [CrossRef]
- Nishii, Lisa H., David P. Lepak, and Benjamin Schneider. 2008. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology* 61: 503–45. [CrossRef]
- Ogbonnaya, Chidiebere, and Jake Messersmith. 2019. Employee Performance, Well-Being, and Differential Effects of Human Resource Management Subdimensions: Mutual Gains or Conflicting Outcomes? *Human Resource Management Journal* 29: 509–26. [CrossRef]
- Paaue, Jaap. 2009. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46: 129–42. [CrossRef]
- Palvalin, Miikka. 2016. Knowledge Work Productivity Framework: New Ways of Working Context. Paper present at the ICICKM, 13th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Ithaca, NY, USA, October 14–15; Kidmore End: Academic Conferences International, pp. 296–301.
- Palvalin, Miikka. 2017. How to Measure Impacts of Work Environment Changes on Knowledge Work Productivity—Validation and Improvement of the Smartwow Tool. *Measuring Business Excellence* 21: 175–90. [CrossRef]
- Palvalin, Miikka. 2019. *Knowledge Work Performance Measurement in the New Ways of Working Context*. Tampere: Tampere University, Available online: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114586> (accessed on 5 April 2020).
- Palvalin, Miikka, Maiju Vuolle, Aki Jääskeläinen, Harri Laihonen, and Antti Lönnqvist. 2015. SmartWoW—Constructing a Tool for Knowledge Work Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management* 64: 479–98. [CrossRef]
- Peccei, Riccardo, and Karina van de Voorde. 2019. Human Resource Management—Well-Being—Performance Research Revisited: Past, Present, and Future. *Human Resource Management Journal* 29: 539–63. [CrossRef]
- Perry, James L., and Annie Hondeghem. 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Peters, Pascale, Erik Poutsma, Beatrice I. J. M. Van der Heijden, Arnold B. Bakker, and Thomas de Bruijn. 2014. Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management* 53: 271–90. [CrossRef]
- Ramsay, Harvie, Dora Scholarios, and Bill Harley. 2000. Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations* 38: 501–31. [CrossRef]

- Ruostela, Jenna, Antti Lonqvist, Miikka Palvalin, Maiju Vuolle, Maija Patjas, and Anna-Leena Raij. 2015. 'New Ways of Working' as a Tool for Improving the Performance of a Knowledge-Intensive Company. *Knowledge Management Research and Practice* 13: 382–90. [\[CrossRef\]](#)
- Schmoll, René, and Stefan Süß. 2019. Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction. *Management Revue* 30: 40–62. [\[CrossRef\]](#)
- Spector, Paul E. 2016. When More Can Become Less. High Performance Work Systems as a Source of Occupational Stress. In *Understanding the High Performance Workplace. The Line between Motivation and Abuse*. Edited by Neal M. Ashkanasy, Rebecca J. Bennett and Mark J. Martinko. New York and London: Routledge, pp. 148–69.
- Su, Sophia, Kevin Baird, and Bill Blair. 2009. Employee Organizational Commitment: The Influence of Cultural and Organizational Factors in the Australian Manufacturing Industry. *International Journal of Human Resource Management* 20: 2494–516. [\[CrossRef\]](#)
- Subramony, Mahesh. 2009. A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance. *Human Resource Management* 48: 745–68. [\[CrossRef\]](#)
- Taskin, Laurent. 2012. Déspatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile. Saarbrücken: Éditions u.
- Taskin, Laurent, and Julien Raone. 2014. Flexibilité et disciplinarisation: Repenser le contrôle en situation de distanciation. *Economies et Sociétés, Série KC. Etudes critiques en management* 3: 35–69.
- Taskin, Laurent, Michel Ajzen, and Céline Donis. 2017. New Ways of Working: From Smart to Shared Power. In *Redefining Management*. Edited by Varda Muhlbauer and Wes Harry. Berlin and Heidelberg: Springer, pp. 65–79.
- Taskin, Laurent, Michaël Parmentier, and Florence Stinglhamber. 2019. The dark side of office designs: Towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment* 34: 262–84. [\[CrossRef\]](#)
- Taylor, Jeannette. 2014. Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance and Management Review* 38: 7–22. [\[CrossRef\]](#)
- ten Brummelhuis, Lieke L., Arnold B. Bakker, Jorn Hetland, and Liesbeth Keulemans. 2012. Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema* 24: 113–20. [\[PubMed\]](#)
- Van Beurden, Jeske, Karina Van de Voorde, and Marc Van Veldhoven. 2020. The Employee Perspective on HR Practices: A Systematic Literature Review, Integration and Outlook. *The International Journal of Human Resource Management*. [\[CrossRef\]](#)
- Van De Voorde, Karina, and Susanne Beijer. 2015. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management Journal* 25: 62–78. [\[CrossRef\]](#)
- Van De Voorde, Karina, Jaap Paauwe, and Marc Van Veldhoven. 2012. Employee Well-Being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* 14: 391–407. [\[CrossRef\]](#)
- van der Voordt, Theo. 2003. Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 6: 133–48. [\[CrossRef\]](#)
- van Meel, Juriaan. 2011. The Origins of New Ways of Working. *Facilities* 29: 357–67. [\[CrossRef\]](#)
- Van Steenberghe, Elianne F., Cilia van der Ven, Maria C. W. Peeters, and Toon W. Taris. 2017. Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports* 121: 736–66. [\[CrossRef\]](#)
- Vos, Paul, and Theo Van der Voordt. 2001. Tomorrow's Offices through Today's Eyes: Effects of Innovation in the Working Environment. *Journal of Corporate Real Estate* 4: 48–65. [\[CrossRef\]](#)
- Wessels, Christina, Michaëla C. Schippers, Sebastian Stegmann, Arnold B. Bakker, Peter J. van Baalen, and Karin I. Proper. 2019. Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Frontiers in Psychology* 10: 505. [\[CrossRef\]](#)
- Wright, Patrick M., and Wendy R. Boswell. 2002. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* 28: 247–76. [\[CrossRef\]](#)

**Article n°2 : Engagement, Exhaustion,
and Perceived Performance of Public
Employees Before and During the
COVID-19 Crisis**

Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis

Public Personnel Management
2022, Vol. 51 (3) 263–290
© The Author(s) 2022



Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/00910260211073154
journals.sagepub.com/home/ppm



David Giauque¹ , Karine Renard¹,
Frédéric Cornu¹, and Yves Emery¹

Abstract

At the outset of the COVID-19 pandemic, the Swiss federal government implemented a lockdown that prompted a majority of private and public organizations to implement teleworking solutions for their employees. This study aimed to examine the impact of work modalities, job-related, relational, and organizational climate variables on employees' engagement, exhaustion, and perceived performance both before and during the forced teleworking period. Based on the job demands-resources framework, a survey was conducted ($N = 1,373$) in a Swiss Cantonal public administration. Results show that while the forced telework period positively influenced employees' work autonomy and work-life balance, it negatively influenced their degree of collaboration and perceived job strain but did not affect their engagement levels. The freedom to organize ones' own work and collaboration with colleagues were identified as the main resources that positively influence employees' engagement and perceived performance while limiting exhaustion.

Keywords

new ways of working, forced teleworking, well-being, perceived performance, engagement

¹University of Lausanne, Switzerland

Corresponding Author:

David Giauque, Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP), University of Lausanne, Lausanne, 1015, Switzerland.
Email: david.giauque@unil.ch

The COVID-19 crisis led governments around the world to impose restrictions to contain the spread of the coronavirus. These restrictions included recommendations or injunctions made to public and private organizations to introduce new ways of working (NWW) and, more specifically, in the Swiss context, to favor remote working or teleworking. In Switzerland, a democratic and federalist system (see Kriesi & Trechsel, 2008), the Swiss Federal Council made the decision on March 16, 2020, to close schools, restaurants, shops, bars, and nightclubs. Federal political authorities decreed that telework was mandatory for all public and private organizations that had the capacity for remote work. These extreme measures, undertaken at the federal level, meant that all Cantons (the 26 regional political entities that exist in Switzerland, and are the institutional equivalent of the states in the United States) were forced to follow these rules until mid-May 2020. However, citizens still had some freedom to leave their homes.

These federalist measures aiming to compel organizations to introduce teleworking led to a shift in working conditions as well as a change in work design and execution. In the case of public organizations, these changes led public servants to work mostly remotely. Teleworking is one component of NWW, which refers to a set of practices that comprise flexibility in working hours, flexibility in the place of work (teleworking, satellite offices, or mobile working), use of new technology networks and collaborative tools, and greater access to knowledge. Teleworking implies that employees work outside their professional office spaces while keeping in touch with colleagues and managers by way of new information and communication technologies (Beauregard et al., 2019).

Therefore, this study aimed to understand the impact on public servants resulting from changes in working conditions owing to teleworking. To do so, this study used the job demands-resources (JD-R) model, which assumes that the job characteristics, namely, job demands and job resources, are important predictors of employee outcomes, such as exhaustion, work engagement, or even perceived performance, in various occupational settings (Bakker & Demerouti, 2017). So far, the empirical evidence regarding the effects of NWW on employee outcomes such as performance, work engagement, satisfaction and health, is mixed and no consensus exists on whether NWW practices have a positive impact on employees' performance and well-being (Renard et al., 2021). Moreover, to date, in the context of the COVID-19 crisis, there are no empirical data available to assess whether NWW practices exert an influence—positive or negative—on work engagement, work exhaustion, and self-perceived individual performance. To bridge this gap, this study examines public agents' perceptions of how forced teleworking has impacted their day-to-day activities, work engagement, exhaustion, and perceived performance, while taking into account working conditions before and during the forced teleworking period due to the COVID-19 crisis. To the best of our knowledge, this is the first study that discusses the implications of forced teleworking specifically for public sector employees in the context of the COVID-19 crisis. Accordingly, the main research questions were as follows:

Research Question 1: What were the key resources, before and during the forced teleworking period, that positively impacted public sector employees' engagement and perceived performance while also acting as a buffer against the adverse effects of exhaustion?

Research Question 2: What were the constraints (or demands), before and during the forced teleworking period, that negatively impacted public sector employees' engagement and perceived performance while causing exhaustion?

We attempted to answer these questions using a survey of a sample of 1,367 public sector (response rate: 42.6%) employees working in a Swiss Cantonal administration. This survey allowed us to collect data on public servants' perceptions of their modalities of work, their job-related characteristics, their work climate (relational aspects and work–life balance) both *before* and *during* the forced teleworking period.

The current study makes multiple contributions to the public administration literature. First, it enhances our understanding of how NWW practices influence employee's well-being and perceived performance. Second, there has been a call to conduct research to ascertain the influence that organizational- and team-level variables such as organizational culture, organizational climate, and team climate exert on employee engagement. In this respect, the present empirical study takes into consideration two dimensions of work climate and explores their effects on employee outcomes. Third, it helps in identifying the most important antecedents of engagement, exhaustion, and perceived performance of public servants before and during the forced teleworking period. Fourth, by identifying which job demands and job resources positively or negatively influenced employees' outcomes before and during the period of forced teleworking, this study provides some insights on what organizations should focus on when implementing teleworking practices.

Theoretical Framework, Literature Review, and Hypotheses

Theoretical Framework: The JD-R Model

This study's theoretical framework is based on the JD-R model. It is worth mentioning that the JD-R model draws from several theories, especially job design and job characteristics models of work motivation (Hackman & Oldham, 1976; Karasek, 1979; Wood et al., 2012). Indeed, the JD-R model helps to identify the job characteristics that contribute toward employees' motivational process or health impairment process. This theoretical perspective is very popular in scientific literature and is relevant for identifying factors that can affect employees' work engagement, exhaustion, and performance. The advantage of such a theoretical model is that it is adaptable and can include variables that function as resources or demands for the actors. It has been used in various work settings, producing empirically sound results (Bakker & Demerouti, 2007).

The JD-R model categorizes work environments based on two central concepts—job demands and job resources (Bakker et al., 2014). Job demands refer to the physical, social, emotional, cognitive, and organizational dimensions of work that incur physical or psychological costs, while resources include aspects that enable individuals to achieve work objectives, reduce demands and their costs, and engage in personal learning and development. These demands and resources can comprise factors that are

work-related (e.g., decision-making latitude, work autonomy, social support, and career opportunities), organization-related (e.g., reorganization and participation in decision-making), or individual-related (e.g., sense of self-efficacy, self-esteem, and optimism).

Job demands and resources lead to two different processes. Job demands are at the root of processes (health impairment processes) that affect the health of employees and can be considered the best predictors of occupational health problems. A central assumption of the JD-R model is that high job demands erode resources of personal energy, leading to emotional exhaustion and job fatigue or exhaustion (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). According to empirical studies using the JD-R model to understand the health issues in organizations, work overload, red tape, emotional demands, work-home conflict, and interpersonal conflict are the demand dimensions that lead to stress if they exceed employees' resources for managing tasks (Giauque et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008). However, resources enhance the understanding of motivational processes, which increase job satisfaction, work engagement, and motivation. Work engagement refers to a positive, fulfilling, work-centric state of mind that is characterized by vigor (i.e., high levels of energy and mental resilience while working), dedication (i.e., a sense of significance, enthusiasm, and challenge), and absorption (i.e., being focused and happily engrossed in one's work). The resources that foster a healthy work atmosphere include job autonomy, opportunities for skill utilization, support from the supervisor and colleagues, financial rewards, career opportunities, team cohesion, harmony, and coaching (Bakker et al., 2014; Beurden et al., 2020; Borst, 2018; Borst et al., 2019; Demerouti et al., 2001). An employee's performance significantly depends on the interactions between these demands and resources in terms of, for example, turnover, sick leave, work engagement, and job satisfaction.

Literature Review

Our literature review first considers studies focusing on telework that predate the COVID-19 crisis. Second, it takes a look at studies focusing on forced telework during the COVID-19 crisis. Finally, we turn to the literature related to NWW.

Literature on telework before the COVID-19 crisis. Studies focusing on telework were first published in the 1970s (Nilles et al., 1976), and a wide range of disciplines, including management, psychology, sociology, and information systems, took an interest in this area. However, definitions of telework and its components are diverse and numerous (e.g., Baruch, 2001). Nonetheless, scholars tend to agree on two dimensions of telework: being at a distance from the conventional workplace and using information and communication technologies (ICTs) to work (Carillo et al., 2021). A vast body of literature analyses the effects of telework on employees' performance, health and stress, turnover intentions, and professional isolation. However, there has been no consensus on whether telework is beneficial for or detrimental to employees' performance and well-being; thus, outcomes of telework have not been clearly identified yet (Beauregard et al., 2019).

A research article published in 2012 (Caillier, 2012) tried to assess the impact of teleworking arrangements on work motivation (satisfaction, organizational commitment, and job involvement) among the employees of a U.S. federal government agency. The findings indicated that employees who were empowered, worked under managers who supported teamwork, had a supportive supervisor, and were confident that their organization was attaining its mission were more likely to report higher levels of work motivation. However, contrary to what was expected by the author, teleworking arrangements were found to be unrelated to work motivation. A more recent empirical study (de Vries et al., 2019) highlighted that there are multiple negative effects of teleworking in the public sector, such as greater professional isolation and less organizational commitment. However, the authors found that teleworking did not affect work engagement, although leader-member exchange was found to be helpful in minimizing the impact of teleworking on professional isolation. Beauregard et al. (2019) reviewed existing research on telework and demonstrated that the outcomes of telework are neither straightforward nor clear. That is, while some studies have reported a positive impact on individual and team-related performance (e.g., Golden & Gajendran, 2019), others have highlighted negative consequences (e.g., van der Lippe & Lippényi, 2020a). For instance, “high-intensity” telework (defined as working from home for more than 2.5 days per week) is negatively related to team-related performance, while “low-intensity” telework is not (see Beauregard et al., 2019).

Using a JD-R perspective, Sardeshmukh et al. (2012) found that telework was negatively related to both exhaustion and job engagement and that job demands and resources mediated these relationships. Overall, scientific literature has identified four different factors that are of utmost importance when implementing teleworking practices for employees: first, the adaptability of the work-role for teleworking, which is the most obvious parameter; second, the presence of a specific place at home to work from, with access to technology and minimal interruptions, which Baruch (2001) called the “home/work interface”; and third, support of the organization and management for employees to telework; and finally, the individual’s characteristics and need for telework (see Baruch, 2001; Saba & Cachat-Rosset, 2020).

Literature on forced teleworking in the context of the COVID-19 crisis. There are very few existing studies on the impact of COVID-19 on working conditions, although there are several publications based on descriptive data. A quick search, using the Web of Science tool, with keywords such as “telework* AND COVID-19” or “homebased working* AND COVID-19” yielded 54 references. We restricted the research to the year 2020 and 2021 because we are focusing on the current pandemic; the ongoing COVID-19 scenario is unique in the contemporary world of work and is definitely not comparable to other home office experiences, notably owing to the lockdown and the closure of shops and schools. Thirteen of these studies specifically adopted a management, business, or sociology lens, whereas other studies approached the problem from a gender perspective. Only a couple of these studies that evaluated the effect of forced teleworking on work characteristics, work climate, and employees’ performance, engagement, and health were relevant to our research questions. For instance, Bolisani

et al. (2020) highlighted the importance of and difficulty in maintaining social relationships and contacts in this specific working context. Nevertheless, they concluded that it was neither possible to derive fully positive or negative conclusions about work from home nor feasible to get clarity about the effectiveness of these new working modalities.

On the same subject, a study (Mohring et al., 2020) assessed whether the lockdown policies (remote work, short-time work, and closure of schools and childcare) exerted an effect on family and work satisfaction among the population. Relying on individual panel data collected before and during the lockdown, they demonstrated a general decrease in family satisfaction and an overall decline in work satisfaction as well.

Carillo et al. (2021) analyzed a sample of 1,574 teleworkers in France during the lockdown. They found that crisis-specific factors influenced the adjustment of teleworkers; lack of contact and informal relationships with colleagues, as well as a lack of feedback from the manager and the organization at large, were identified as major obstacles to telework adjustment. They also underlined the importance of physical conditions (having a functional work space at home) and of being able to concentrate without disruption in the case of teleworkers. Saba and Cachat-Rosset (2020) investigated a Canadian population that teleworked during the Canadian lockdown between April 4, 2020, and July 30, 2020. Their sample ($N = 6,750$) reported an increase in workload and modification of tasks. That is, even as respondents suffered on account of being socially isolated from their colleagues and their organization, they felt more productive and were able to find a work–life balance. On the contrary, in a study that was undertaken in Germany, Abdel Hadi et al. (2021) found out that daily job demands and home demands during telework were positively related to emotional exhaustion. Finally, a study undertaken in China by Wang et al. (2021) identified four remote work challenges for employees: work–home interference, ineffective communication, procrastination, and loneliness. They underlined four virtual work characteristics that served as a buffer against these challenges: social support, job autonomy, monitoring, and workload.

The aforementioned studies emphasize the importance of job resources such as autonomy, a positive climate of work–life balance in the organization, positive relationships with colleagues, support from the organization, and flexibility. It is interesting to note that in the case of the effects of teleworking on employee outcomes, similar antecedents have been reported both in the context of forced teleworking during a crisis and in the absence of such a crisis.

Literature on NWW. Given that telework is a type of flexible work arrangement, it is interesting to see what the literature on the NWW has shown so far. NWW is a human resource management approach, which was introduced in many organizations globally and facilitated by the development of new information technologies (e.g., mobile devices and internet facilities; Blok et al., 2011; de Leede & Nijland, 2017; Gerards et al., 2018). NWW constitutes forms of work that allow workers to choose when and where they work and that involve the use of ICT to easily access colleagues and supervisors (Nijp et al., 2016; ten Brummelhuis et al., 2012).

Previous studies on NWW have pointed out that it may positively impact employees' well-being (Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014; van der Voordt, 2003) as well as employees' performance (ten Brummelhuis et al., 2012). Other studies have highlighted that NWW does not exert any positive or negative effect on employees' well-being or performance (Blok et al., 2012; Nijp et al., 2016; Van Steenbergen et al., 2017). Kingma (2019) pointed out that employees experienced great difficulty in coping with NWW and highlighted the negative impact of these practices on employees' health, work engagement, and social cohesion. Nijp et al. (2016) showed that NWW may prompt employees to invest additional hours at work, but they did not identify any particular impacts of NWW on work–life balance, performance, or employee health. However, ten Brummelhuis et al. (2012) found that daily use of NWW was positively related to daily work engagement and negatively related to daily exhaustion due to increased effective and efficient communication.

Research Hypotheses

Based on existing literature, two dimensions related to NWW were taken into account in this study: the actors' ability to freely decide their work schedule and place of work (organizational freedom) and their ability to quickly reach colleagues, team members, or managers (easy access to colleagues and managers). Indeed, the COVID-19 crisis has had a direct impact on these two dimensions.

Second, according to previous research (Bolisani et al., 2020; Carillo et al., 2021; Saba & Cachat-Rosset, 2020), in the context of teleworking, face-to-face interactions with coworkers and managers diminish, which can affect employees' perceptions of relatedness to their team and the organization. At the same time, according to NWW literature (Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014; van der Voordt, 2003), telework offers the advantage of reducing the stress associated with commuting and, hence, may reduce the employee's perception of the mental demands of their job. These two NWW dimensions (organizational freedom and easy access to colleagues and managers) can act as resources for public servants and positively impact their engagement and perceived performance while negatively impacting their level of exhaustion in the context of forced telework. Accordingly, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 1: The positive association between organizational freedom with employee engagement as well as with perceived performance is stronger during than before the forced teleworking period, while the negative association between organizational freedom with employee exhaustion is stronger during than before the forced teleworking period.

Furthermore, the literature shows that the use of NWW practices, in particular the ability to easily keep in touch with colleagues and the hierarchy, is considered to be a resource for sustaining engagement and reducing employee exhaustion (see ten Brummelhuis et al., 2012). This result leads us to two additional hypotheses:

Hypothesis 2: The positive association between easy access to colleagues and managers with engagement and perceived performance is stronger during than before forced telework, whereas the negative association between easy access to colleagues and managers with exhaustion is stronger during than before forced telework.

According to the literature review, with respect to teleworking and forced teleworking, several job-related factors seem to be of great importance when considering work outcomes (engagement, exhaustion, and perceived performance). More specifically, autonomy in the workplace (i.e., having a job that allows for a great deal of independence in carrying out tasks as well as for the ability to use one's own judgment) is an important resource identified in the literature (Wang et al., 2021), particularly with respect to understanding the link between teleworking and organizational commitment or well-being at work. The Job-Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976; Xanthopoulou et al., 2009) stresses that the ability to work on a variety of tasks and, therefore, to use a variety of knowledge and skills may be considered as important job resources. Given that the importance of these two job-related variables, namely, autonomy and diversity in skills and tasks, is supported by previous research, we developed some more hypotheses:

Hypothesis 3: The positive association between autonomy in the workplace with employee engagement and perceived performance is stronger during than before forced telework period, whereas the negative association between autonomy in the workplace with employee exhaustion is stronger during than before forced telework period.

Hypothesis 4: The positive association between a variety of tasks and skills with employee engagement and perceived performance is stronger during than before forced telework period, whereas the negative association between a variety of tasks and skills with employee exhaustion is stronger during than before forced telework period.

As indicated by the literature review, social isolation can be one of the consequences of teleworking (Saba & Cachat-Rosset, 2020). The relational aspect of work—in particular, the opportunity to maintain contact with colleagues and to benefit from their support—is an important resource that helps to limit the deleterious effects of social isolation (see, for instance, Park et al., 2021). Therefore, we formulate one more hypothesis:

Hypothesis 5: The positive association between support from colleagues with employee engagement and perceived performance is stronger during than before forced telework period, whereas the negative association between support from colleagues with employee exhaustion is stronger during than before forced telework period.

Finally, the literature review revealed that a work climate favorable to telework is important for generating positive feelings toward this specific work modality. However, while some studies have highlighted the difficulty that employees face in reconciling their personal and professional lives during forced telework, other studies have shown that forced telework led to a better work–life balance (Mohring et al., 2020; Wang et al., 2021). In any case, employees’ perception of the degree of openness of their direct supervisor, or of their organization as a whole, to the work–life balance issue is a dimension of the organizational climate that can clearly impact employees’ engagement, exhaustion, and perceived performance. Thus, a favorable work–life balance climate positively affects work engagement and performance, even among street-level bureaucrats (Destler, 2017). Accordingly, we formulated the last hypothesis:

Hypothesis 6: The association between positive work–life balance climate with employee engagement and perceived performance is stronger during than before forced telework period, whereas the negative association between positive work–life balance climate with employee exhaustion is stronger during than before forced telework period.

Research Model

Based on our review of the literature with respect to the JD-R Model, as well as the facilitating and detrimental factors for teleworking, NWW, and forced teleworking during COVID-19, we identified several dependent (employee engagement, exhaustion, and perceived performance) and independent variables: two variables related to forced telework characteristics (organizational freedom and easy access to colleagues and managers), two variables related to job characteristics (autonomy in the workplace and variety of tasks and skills), one variable related to the perception of support in the workplace (support from colleagues), and finally, one variable related to the perceived organizational climate (work–life balance). Figure 1 depicts the research model developed for the present study, comprising of all these variables.

Method

Sample and Procedure

To investigate the relationships between the different variables included in our research model, we adopted a quantitative methodology. Keeping in mind the pandemic and telework conditions, the survey method was deemed to be most suitable for collecting data from participants. Data were collected from a single Swiss Cantonal administration (name withheld to ensure anonymity and confidentiality) located in the French-speaking part of the country. This is one of the most important Cantons in Switzerland in terms of population size as well as in economic terms. A large sample was recruited from almost all the departments of this organization. To optimize the response rate in

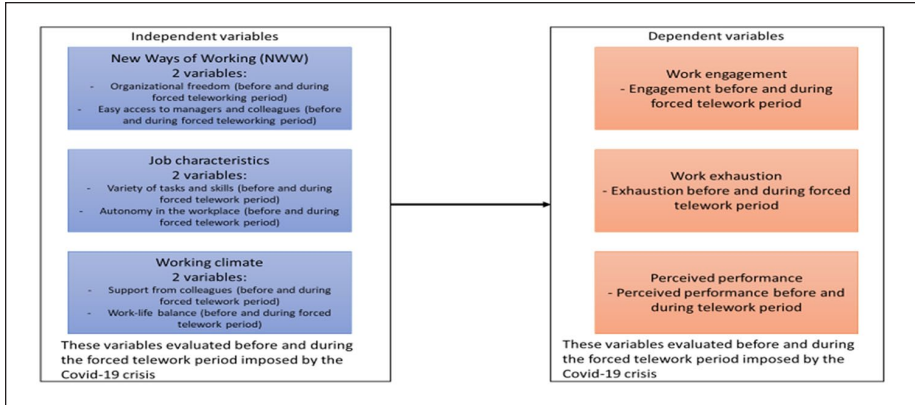


Figure 1. Research Model.

our online survey, we contacted the HR Department of the Canton, whereupon its executive members gave their official approval of this study. The questionnaire was developed in partnership with the leaders of the HR Department. After the test phase, an internet link to the questionnaire was sent to the HR Department, which invited the employees to fill the electronic questionnaire within 3 weeks (May 25, 2020–June 12, 2020). A reminder was sent after 1.5 weeks, prompting all the employees to complete their questionnaires. Furthermore, to ensure complete privacy, answers were directly saved on a server belonging to our university. Thus, employees did not have access to the data, and the respondents were completely and transparently informed about the research procedure. This announcement of procedures served the following two purposes: to increase the participation rate and to function as a baseline requirement to reduce common method bias (Podsakoff et al., 2003). A single questionnaire was administered to the participants who were asked to answer the same question from two different perspectives: before the period of forced telework and during the period of forced telework.

Out of 3,223 public employees, 1,373 completed our questionnaire (return rate of 42.6%), which is quite substantial for this type of research. Other studies conducted in Switzerland in recent years with large samples have had similar response rates. For instance, research by Petrovsky and Ritz (2014) reported a return rate of 56.23% for a sample of 26,544 respondents, whereas Giauque et al. (2011) reported a return rate of 38.1% for a sample of 9,852 respondents. However, as we were denied access to the HR data for all the departments in the canton administration owing to data confidentiality concerns, we could not make a clear judgment about the representativeness of our sample; this represents a methodological limitation of our study. Nevertheless, having a large sample size provides some assurance of the robustness of our findings.

Women comprised 70.5% of our sample and 51.1% of all respondents reported having dependent children at home. In addition, 19.1% of the participants were

supervisors, 30.2% of the participants were between the ages of 19 and 40 years, 64.2% were between 40 and 60 years, and 5.6% were aged 60 years or older. Furthermore, the level of education in our sample was high: 29.9% had been in a vocational track (elementary schools to professional baccalaureate), whereas 68.3% had an academic background (college degree to university diploma). Regarding organizational tenure, 30.2% of the participants had been with their current organization for less than 1 or up to 5 years, whereas 59.8% had been with the organization for 5 to 10 years.

Measures

Most of the items¹ was measured using 5-point Likert-type scales, with the endpoints *strongly disagree* (1) and *strongly agree* (5). The instruments relied on self-reports. It should be recalled here that the respondents became acquainted with the variables by putting themselves in a situation before and during the forced telework period. They answered the same questions (same variables) for the two time periods—before and during the Covid-19 crisis. Hence, the explanations of the measures below concern responses for the periods before and during the forced telework period—items before and during the forced telework period were placed in two separate parts of the questionnaire, to avoid bias and confusion in responses.

Independent variables (both before and during COVID)

NWW. To measure this variable, we relied on items already tested in previous research on NWW. Based on factorial analysis of these items, we were able to isolate two variables related to work arrangements. The first relates to the actors' ability to decide freely their work schedule and place of work. We will call it organizational freedom (3 items). The second isolated variable related to work arrangements is linked to the ability of the actors to quickly reach colleagues, team members, or their managers. This variable, created based on 3 items, is called easy access to colleagues and managers.

Job characteristics. We created two variables related to the dimension of job characteristics. These two variables are inspired by the job characteristics model (Hackman & Oldham, 1975, 1976), and the items used to construct these variables are extracted from an already tested measurement scale (Kim, 2016). The first variable measures the diversity of the tasks and skills involved in the job. We will call it a variety of tasks and skills. The second variable is related to the respondents' autonomy in doing their job as well as the possibility of taking initiatives. We will call it autonomy in the workplace.

Working climate. This variable focuses on the actors' perception of the work climate in which they work. Based on a factorial analysis, we were able to develop two variables related to this dimension. The first relates to the actors' perception of their relationships with colleagues. This measure is taken from a validated scale and includes 3

items (Euromed, 2015). We will call it support from colleagues. The second variable is related to the perception of the actors regarding the presence or absence of a favorable organizational climate in terms of work–life balance. Two items are drawn from a measure already used in research as well (Thompson et al., 1999). We refer to this variable as work–life balance.

Dependent variables (both before and during Covid)

Work engagement. The 5 items comprising this variable were selected from previous studies (Seppälä et al., 2008).

Work exhaustion. This variable comprises 3 items extracted from a measure that has already been tested and validated (Kim, 2005; Schaufeli et al., 1995).

Self-rated performance. The third dependent variable is a measure of performance, which is considered an in-role performance measure (Palvalin et al., 2015). The 3 items comprising this variable were also taken from a previous study. We call this variable perceived performance.

Control variables. The control variables are as follows: gender (0 = *men*; 1 = *women*); children, which is related to the fact that some respondents have children (0 = *no*; 1 = *yes*); the level of education (0 = *other* to 6 = *University degree*); organizational tenure (from 1 = *less than 1 year* to 5 = *more than 10 years*); age (in number of years); and managing or having to manage a team (0 = *no*; 1 = *yes*).

Statistical Analysis

Prior to assessing the reliability of our different variables, two supplementary indicators were used to test the condition of the dataset, that is, to ensure that the assumptions of normality were upheld and determine the presence of multicollinearity (notably, the assumption of normality pertains to residuals, not the survey data itself). The tolerance and variance inflation factor scores of our data also fell within the acceptable range for all the variables. Based on this evidence, we conclude that the dataset was in a good condition.

The first phase of our statistical tests focused on applying tests of means (*t* test procedures, using the Stata 16 software) on the variables to determine whether our respondents responded significantly differently to the same items when they related to the situation before and during the forced telework period.

In the second step, we wanted to better understand the effects of the independent and control variables on the dependent variables. Hence, we conducted three regression analyses (ordinary least square regressions using Stata 16). This was done to identify which variables correlated most closely with the three dependent variables, before and during the crisis. Multicollinearity and heteroskedasticity tests were performed on each regression. We did not detect multicollinearity problems; using Stata 16, we corrected the heteroskedasticity problems.

Table 1. Two-Tailed Tests Summary.

Two-tailed test (without any direction):	Interpretation of the results: mean answers to the different variables before and during the forced telework period
Organizational freedom before <-> Organizational freedom during	Two-tailed test, $t(1,368) = -38.12, p < .0000$, statistically significant.
Easy access to colleagues and managers before <-> Easy access to colleagues and managers during	Two-tailed test, $t(1,367) = 5.93, p < .0000$, statistically significant
Variety of tasks and skills before <-> Variety of tasks and skills during	Two-tailed test, $t(1,366) = 4.85, p < .0000$, statistically significant
Autonomy in the workplace before <-> Autonomy in the workplace during	Two-tailed test, $t(1,365) = -7.60, p < .0000$, statistically significant
Support from colleagues before <-> Support from colleagues during	Two-tailed test, $t(1363) = 4.38, p < .0000$, statistically significant
Work-life balance before <-> Work-life balance during	Two-tailed test, $t(1,363) = -6.39, p < .0000$, statistically significant
Engagement before <-> Engagement during	Two-tailed test, $t(1,366) = 1.36, p < .1742$, not statistically significant
Exhaustion before <-> Exhaustion during	Two-tailed test, $t(1,366) = 8.31, p < .0000$, statistically significant
Perceived performance before <-> Perceived performance during	Two-tailed test, $t(1,351) = 7.84, p < .0000$, statistically significant

Results

Two-Tailed *t* Tests Results

We will begin by presenting the results of our means tests in relation to our respondents' answers regarding their perceptions before and during the forced telework period. The results are summarized in Table 1.

In Table 1, based on the averages of the responses, respondents feel that their freedom to organize work, in terms of schedule and location, was higher during than before the forced telework period. On average, respondents feel that it was easier to contact colleagues and supervisors before than during the forced telework period. They also felt that the period before the forced telework period allowed them to engage in more diverse activities and, therefore, to apply a wider range of skills. However, the forced telework situation allowed them to enjoy a higher autonomy, as their independence and personal initiatives increased during this period compared with the prevailing situation. Cooperation between colleagues suffered during the forced telework period; on average, several employees felt that the forced telework situation was less favorable to social relationships with colleagues than the situation before the forced telework period. On average, they also believed that the climate for the work-life balance was more favorable during the forced telework period than before it.

In terms of engagement, our statistical analyses do not show differences in average responses between the situation before the forced telework period and during the crisis. However, the means in relation to exhaustion show that our respondents perceive the period of forced telework as being more favorable to their health. Finally, our respondents perceived the period before the forced telework to be more favorable to their individual performance than that during the forced telework period.

Results of the Ordinary Least Squares Regression Analyses

We identify the antecedents of the three dependent variables (engagement, exhaustion, and perceived performance).

Antecedents of engagement before the forced telework period. Our first ordinary least squares (OLS) regression analysis (Table 2) explains about 33% of the variance of respondents' engagement, which is significant. We observed high engagement in the case of women, younger people, those with the least organizational tenure, and those with lower levels of education. Respondents with hierarchical responsibilities were more likely to report high levels of engagement with their work. At an organizational level, variables related to job characteristics and organizational climate were found to be important explanatory factors for respondents' job engagement. In fact, the job characteristics such as the ability to conduct a variety of activities, the use of a variety of skills, greater freedom to organize work, and the opportunity to take personal initiatives are considered resources for the actors. These resources increase the work engagement of the actors. We also observe the significance of aspects related to the work climate. A good working atmosphere with colleagues, as well as an organizational climate conducive to work-life balance, is an important resource for the respondents. It is important to point out that, before the forced telework period, the two aforementioned variables related to NWW were not statistically significantly related to engagement.

Antecedents of engagement during the forced telework period. If we now turn to our regression (Table 2) in relation to the engagement of our respondents during the forced telework period (43% of the variance of engagement explained by our variables), we get somewhat similar results, except for the sociodemographic aspects. Older respondents and those reporting a low level of education are more likely to declare themselves engaged during the forced telework period. However, the same organizational variables identified in the previous regression had a statistically positive impact on our respondents' work engagement. The only difference is that, during the forced telework period, the ability of the actors to collaborate with colleagues, supervisors, and team members plays a crucial role in increasing engagement. Hence, this aspect determines the engagement of respondents during forced teleworking.

Antecedents of exhaustion before the forced telework period. The variables included in our regression (see Table 3) explain 13% of our respondents' exhaustion. Surprisingly,

Table 2. OLS Regression Regarding Engagement Before and During Lockdown.

Engagement before lockdown	Coef.	SE	t values	Engagement during lockdown	Coef.	SE	t values
Gender	.100	.037	2.69**	Gender	.050	.038	1.30
Children at home	-.029	.033	-.086	Children at home	.004	.034	.12
Age	.006	.002	3.30**	Age	.004	.002	2.12*
Level of education	-.020	.008	-2.42*	Level of education	-.031	.008	-3.62***
Tenure	-.052	.014	-3.64***	Tenure	-.020	.014	-1.41
Manager (yes or no)	.112	.043	2.57*	Manager (yes or no)	.007	.044	.16
Organizational freedom	-.021	.016	-1.32	Organizational freedom	-.009	.018	-.50
Easy access to colleagues and managers	.020	.024	0.84	Easy access to colleagues and managers	.156	.026	5.97***
Variety of tasks and skills	.145	.026	5.41***	Variety of tasks and skills	.174	.028	6.07***
Autonomy in the workplace	.174	.027	6.35***	Autonomy in the workplace	.307	.032	9.50***
Support from colleagues	.260	.028	9.18***	Support from colleagues	.174	.030	5.70***
Work-life balance	.223	.024	9.23***	Work-life balance	.181	.027	6.63***
Number of observations:		1,243		Number of observations:		1,245	
F statistic		45.20***		F statistic		73.25***	
R ²		.335		R ²		.43	
Root Mean Squared Error (MSE)		.579		Root MSE		.595	

Note. OLS = ordinary least squares.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Table 3. OLS Regression Regarding Exhaustion Before and During Lockdown.

Exhaustion before lockdown	Coef.	SE	t values	Exhaustion during lockdown	Coef.	SE	t values
Gender	-.087	.063	-1.38	Gender	-.125	.063	-1.96*
Children at home	-.141	.056	-2.50*	Children at home	.048	.056	.86
Age	-.006	.003	-1.95	Age	-.001	.003	-.55
Level of education	.000	.014	.04	Level of Education	.010	.013	.78
Tenure	.085	.024	3.51***	Tenure	.025	.023	1.05
Manager (yes or no)	-.096	.075	-1.28	Manager (yes or no)	.144	.077	1.86
Organizational freedom	.016	.027	.61	Organizational freedom	-.117	.029	-4.03***
Easy access to colleagues and managers	-.070	.038	-1.83	Easy access to colleagues and managers	-.102	.041	-2.47*
Variety of tasks and skills	.141	.042	3.31***	Variety of tasks and skills	.167	.041	4.05***
Autonomy in the workplace	-.163	.038	-4.28***	Autonomy in the workplace	-.200	.048	-4.13***
Support from colleagues	-.166	.045	-3.69***	Support from colleagues	-.044	.047	-.93
Work-life balance	-.257	.037	-6.90***	Work-life balance	-.151	.037	-3.99***
Number of observations:		1,243		Number of observations		1,245	
F statistic		15.73***		F Statistic		12.67***	
R ²		.13		R ²		.13	
Root Mean Squared Error		.982		Root MSE		.969	

Note. OLS = ordinary least squares.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

respondents without children at home reported higher levels of exhaustion than those with children. It is possible that this exhaustion is related to the number of people, not children, living in the same household. However, in the present study, as we do not have this information, it creates a limitation for explaining this finding. Respondents with a shorter tenure also reported higher levels of exhaustion. Respondents, who felt they had a variety of tasks to perform, and therefore, a variety of skills to apply in their work activities, also reported higher levels of exhaustion. However, independence, autonomy at work, and organizational climate aspects (good relationships with colleagues and a climate favorable to work–life balance) are factors that protect the respondents from exhaustion. Once again, the two variables related to NWW were not related to exhaustion before the forced telework period.

Antecedents of exhaustion during the forced telework period. Variables included in this regression also explain 13% (Table 3) of exhaustion during the forced telework period. Our male respondents were more likely (just statistically significant) to report higher levels of exhaustion. Two factors related to the NWW were negatively related to exhaustion: (a) the ability to freely determine the work schedule and location and (b) the ability to collaborate with colleagues, supervisors, and team members. High work autonomy and the freedom to use personal initiatives were negatively related to exhaustion. The other one (variety of tasks and skills) was positively related to exhaustion during forced telework period (a result similar to exhaustion before the forced telework period). Finally, a climate favorable to work–life balance was also negatively related to exhaustion during the forced telework period.

Antecedents of perceived performance before the forced telework period. Our regression analysis reveals that our variables explain 14% of the perceived performance during the forced telework period (see Table 4). Respondents with lower levels of education reported higher levels of perceived performance. Easy access to colleagues and managers, a variety of tasks and skills, autonomy in the workplace, and support from colleagues were all statistically significantly related to higher levels of perceived performance.

Antecedents of perceived performance during the forced telework period. Our last regression analysis shows that all the included variables explain 33% of the variance of the perceived performance during the forced telework period, which is much more than before the forced telework (see Table 4). Respondents who were less educated and had a longer tenure were more likely to report higher levels of perceived performance. Furthermore, five of six organizational factors were positively and statistically significantly related to perceived performance during the forced telework period—organizational freedom, easy access to colleagues and managers, variety of tasks and skills, and support from colleagues.

Table 5 summarizes the results of our regressions and identifies resources or demands according to our different dependent variables. It allows us to test our six hypotheses.

Table 4. OLS Regression Regarding Perceived Performance Before Lockdown and During Lockdown.

Perceived performance before lockdown	Coef.	SE	t values	Perceived performance during lockdown	Coef.	SE	t values
Gender	.031	.037	.82	Gender	.040	.044	.90
Children at home	-.058	.033	-1.78	Children at home	-.017	.040	-.44
Age	-.000	.001	-.13	Age	-.000	.002	-.34
Level of education	-.027	.008	-3.31**	Level of education	-.038	.010	-3.81***
Tenure	.021	.013	1.60	Tenure	.040	.016	2.41*
Manager (yes or no)	-.030	.040	-.75	Manager (yes or no)	-.008	.047	-.19
Organizational freedom	.004	.015	.27	Organizational freedom	.089	.022	4.03***
Easy access to colleagues and managers	.128	.025	5.03***	Easy access to colleagues and managers	.257	.032	7.95***
Variety of tasks and skills	.095	.031	3.02**	Variety of tasks and skills	.135	.035	3.85***
Autonomy in the workplace	.099	.028	3.50***	Autonomy in the workplace	.321	.040	8.02***
Support from colleagues	.122	.029	4.18***	Support from colleagues	.079	.037	2.13*
Work-life balance	.038	.201	11.44***	Work-life balance	-.019	.031	-.16
Number of observations:		1,230		Number of observations		1,245	
F statistic		13.57***		F-statistic		46.33***	
R ²		.14		R ²		.33	
Root Mean Squared Error		.572		Root MSE		.702	

Note. OLS = ordinary least squares.
 * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Table 5. Synthesis of the Variables Identified as Job Resources or Job Demands According to Our Dependent Variables.

Outcome variables	Identified job resources before lockdown	Identified job resources during lockdown	Identified job demands before lockdown	Identified job demands during lockdown
Engagement	Variety of tasks and skills (+) Autonomy in the workplace (+) Support from colleagues (+) Work-life balance (+)	Easy access to managers and colleagues (+) Variety of tasks and skills (+) Autonomy in the workplace (+) Support from colleagues (+) Work-life balance (+)	—	—
Exhaustion	Autonomy in the workplace (-) Support from colleagues (-) Work-life balance (-)	Organizational freedom (-) Easy access to managers and colleagues (-) Autonomy in the workplace (-) Work-life balance (-)	Variety of tasks and skills (+)	Variety of tasks and skills (+)
Perceived performance	Easy access to managers and colleagues (+) Variety of tasks and skills (+) Autonomy in the workplace (+) Support from colleagues (+)	Organizational freedom (+) Easy access to managers and colleagues (+) Variety of tasks and skills (+) Support from colleagues (+)	—	—

(+) = positively and statistically significantly related to the dependent variable ($p < .05$).
 (-) = negatively and statistically significantly related to the dependent variable ($p < .05$).

Based on this summary table of our main results, we can highlight that the majority of our hypotheses are not supported by our research data. H1 is partially supported by our data. Organizational freedom is indeed a factor that positively impacts perceived performance but also negatively impacts exhaustion during the telework period, but this factor is not associated with the engagement of our respondents. H2 is only partially supported as well. Easy access to colleagues and managers is more important during forced telework period than before with regard to engagement and exhaustion. But this variable is also a resource to support perceived performance before and during forced telework. H3 is not verified in this research. Autonomy in the workplace is not

a more important factor during the forced telework period than before. This factor has a positive effect on engagement, exhaustion and perceived performance, but the impact is no greater during than before the forced telework period. H4 is clearly not supported. On the contrary, this factor (variety of tasks and skills) could be identified as a factor of work arduousness as it contributes to increased exhaustion both before and during the forced telework period. H5 does not hold true in this research either. Support from colleagues is a dimension that decreases sharply during the forced telework period, and, therefore, this factor cannot be a resource for our respondents to deal with exhaustion. Finally, H6 is only partially supported by our data. A favorable work–life balance climate is not, however, associated with perceived performance either before or during the forced telework period.

Discussion

In general, our data reveal moderate impacts of the forced telework situation on employees' perception of their working conditions. We report a positive relationship between forced telework and job autonomy as well as between forced telework and work–life balance. On average, our respondents felt that they had more freedom to organize their work, which is one of the dimensions of NWW (organizational freedom) and that they had more opportunities to use personal initiative and judgment during the forced telework period. They also reported that the forced teleworking period was conducive to the development of a climate that allowed for a better work–life balance. This particular result calls into question certain studies, which have shown that forced telework has a negative effect on work–life balance (Mohring et al., 2020).

At the same time, other results may be more worrisome for both organizations and employees. On average, our respondents believed that the forced telework situation reduced their opportunities to collaborate with colleagues, team members, or supervisors. Thus, forced teleworking had a negative impact on the second dimension of NWW, namely, easy access to colleagues as well as on the dimension related to collaboration within the work climate. The respondents also experienced a decline in diversity in their tasks and their work skills.

Forced telework does not appear to have influenced our respondents' level of engagement, with the averages of their responses being almost identical before or during the forced telework period. This sends a positive message to the organizations that employees can exhibit high motivation and work engagement even without having a physical connection with the organization. The other good news is somewhat counter-intuitive to previous research results (Kingma, 2019), as the level of exhaustion dropped sharply during the telework period. Teleworking lowered the average level of perceived job strain of our respondents. One explanation may lie in the fact that new work arrangements have enhanced the work–life balance by facilitating a better integration of constraints related to private activities. Another potential explanation comes from Abdel Hadi et al.'s (2021) study, which demonstrates the importance of leisure crafting to reduce exhaustion during forced teleworking. Furthermore, these results

are consistent with those of previous empirical studies that have indicated that NWW may be favorable for employees' health (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Peters et al., 2014; van der Voordt, 2003).

However, on average, our respondents felt that their performance dipped and was negatively impacted during the forced telework period. It is necessary to consider employees' perceptions of their performance, as these perceptions are relevant to measuring workplace outcomes (Hewett et al., 2018) and maybe as important as the employees' actual performance. This result can possibly be explained by the decline in feedback during forced teleworking; a decline in the quality of relationships with coworkers and the inability to collaborate with colleagues and supervisors hinders the employee feedback and work support systems. Consequently, under such conditions, it becomes functionally more difficult to perform. However, a Canadian study by Saba and Cachat-Rosset (2020) found that approximately half of their sample of 6,750 respondents felt they were more productive during the period of forced teleworking. These contradictory results call for the need to gather more evidence on this matter.

Our OLS regression analyses showed that NWW dimensions and work–life balance are positively related to work engagement during the forced telework period. We identified several variables that constitute resources for the employees. Some of these resources can contribute toward lessening the negative impacts of forced telework. For example, employees must have certain job characteristics—the ability to perform a diversified job, the use of a variety of skills, freedom to organize one's own work, and the opportunity to use personal initiative and judgment. Our survey confirms that these characteristics of work, which have been extensively studied in the scientific literature (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2010), are important to ensure the work engagement of public employees.

Moreover, aspects of organizational climate also contribute toward employee engagement and occupational health. Our data underline that the perception of a good understanding and collaboration with colleagues is central to engagement at all times. In this case, our survey confirms the results of previous studies (Destler, 2017; Pecino et al., 2019). It should also be noted that the more the respondents perceived that their supervisors and, in general, their organization were in favor of a good work–life balance, the higher was their work engagement and the lesser was their exhaustion (Wood et al., 2020). Thus, a positive work–life balance climate is an important resource for employees, both during normal and forced telework periods. These results are consistent with the ones obtained by other studies focusing on the lockdown period (Bolisani et al., 2020; Saba & Cachat-Rosset, 2020; Wang et al., 2021).

If the aforementioned resources limit work exhaustion, then the variety of tasks and skills can act as a double-edged variable. We found a positive and significant relationship between this specific job-related variable and the other two dependent variables—engagement and exhaustion. In relation to this independent variable, there is a clear trade-off. It is a resource if it exerts a positive effect on engagement. However, it also represents a job demand because it fosters exhaustion. Indeed, other studies (Grant et al., 2007; Van De Voorde et al., 2012) have shown that certain aspects of work can both generate more engagement or satisfaction and have a negative impact on

workers' health. It can also contribute toward exhaustion, especially in times of crisis and forced teleworking. It should also be noted that the relational climate with colleagues proves to be a resource in normal times, but logically loses its protective value during a forced telework period. As teleworking is not favorable to social relations, this result seems logical.

Finally, it is also useful to mention the important role played by the freedom to determine one's own work schedule and workplace and the easy access to colleagues and supervisors during the forced telework period. Related to NWW, these variables negatively impact exhaustion, positively impact individual engagement, and contribute toward shaping a more favorable perception of self-performance. In our study, these variables are important in a context of a forced teleworking situation. Further research is needed to find whether those two NWW variables could be useful also in a "normal" teleworking context.

Limitations

Nevertheless, this study has several limitations. First, even if the variables used in this study capture a non-negligible proportion of the variance of our dependent variables, they are very likely to omit other important explanatory factors. For instance, working from home or teleworking requires technological competencies and skills as well as good IT infrastructures and materials (van der Lippe & Lippényi, 2020b). These specific facets of teleworking need further research. Individual variables may also have to be complemented. Single parents with children (forced to contribute to home-schooling) or those with dependent relatives may not find teleworking an effective work option. In our research, we included some sociodemographic variables, but individual conditions have to be better investigated. It may well be possible that other individual characteristics like personality traits can influence employees' responses. In addition, differences may emerge depending on whether people work full-time or part-time. It is also very likely that other variables may interact with the variables we have included in our own research. For example, the organizational culture, the leadership style, or even the level of trust between employees and management may interact with variables integrated in our analysis. Thus, it would be useful to better investigate, in the future, the possible moderating or even mediating effects between these interaction variables and the variables proposed in our survey. Finally, the type and nature of activities performed by employees have not been investigated. To better understand the relationships between the selected variables, it would be crucial to include the categories of occupational work.

Furthermore, this study has several methodological limitations. First, as our data are cross-sectional in nature, we cannot determine the causal relationships between our variables. Nevertheless, if we follow DeHart-Davis et al.'s (2015) argument, theoretical reasoning is of great importance and certainly provides guidance when dealing with causal relationships. According to theoretical perspectives reviewed previously, our assumption is that modalities of work (NWW), job characteristics, and working climate precede work engagement, work exhaustion, and perceived performance. Our

results are consistent with the theoretical argument, although future research must be developed to challenge our results.

Another important methodological issue is related to the one-sided methodology (i.e., a self-report survey to collect predictor and outcome variables) adopted in this study, which can result in common method biases (Podsakoff et al., 2003). This strategy may inflate the reported effect sizes. However, we tried to minimize this problem through the conditions of the survey. Another drawback related to our survey is the fact that respondents have to answer questions related to two different periods: one pertaining to before the forced telework period and another pertaining to the forced telework period. This strategy of administering only one questionnaire to collect points of view concerning two different temporalities is not immune to criticism and is probably not perfect for avoiding statistical or representational biases. Thus, while the adopted strategy was not perfect, it was the only feasible one at the time our survey was launched.

Finally, our sample comprises employees working in a large Swiss cantonal public administration. It would be interesting to conduct the same type of survey in private organizations, nongovernmental organizations (NGOs), or international organizations to compare the results and identify any differences. These methodological limitations may lead to new research perspectives.

Conclusion and Recommendations

To the best of our knowledge, this research is the first to investigate the impacts of NWW, job resources, and work climate during the period of forced teleworking induced by the Covid-19 crisis. Our results showed the differences in certain job resources, dimensions of NWW, and the work climate, as perceived by our respondents during the forced telework period and before it. In line with the previous literature on NWW and particularly with the empirical studies undertaken during the forced teleworking period, the evidence from the present study underlines the importance of NWW (the freedom to decide the place and time to work), job resources (autonomy and variety of tasks and skills), and the work climate (positive collaboration with colleagues and favorable work-life climate) for enhancing work engagement and performance and for reducing exhaustion among public sector employees. Second, this study shed some light on the importance of positive relationships at work, a climate favorable to collaboration, and a work-life balance for employees and organizations.

Practical Recommendations

Based on previous results, we can propose recommendations for managers and HR specialists in public organizations. In normal times, it seems necessary to allow employees to benefit from autonomy and independence in their work and equip them to carry out diverse tasks requiring the use of a variety of skills. It is also very important to develop a climate conducive to social relations and consider the importance of a better work-life balance. In times of forced telecommuting, the ability to contact

colleagues and supervisors becomes crucial to fostering employee engagement, reducing exhaustion, and promoting performance development. Similarly, during a crisis, the ability to work from anywhere and at any time functions as a crucial resource. However, the option to work on diverse tasks and use a range of skills may lead to unclear consequences.

As noted earlier, there has been a significant decline in perceived performance during the forced telework period. To counteract this feeling, organizations can promote opportunities for performance feedback. Social isolation and distance from colleagues and supervisors may diminish support to carry out the job and are probably not conducive to a favorable perception in terms of performance. However, further research is needed to better inform practical recommendations.

Finally, what can our results suggest about a co-modal or hybrid work situation that organizations are increasingly moving toward? Probably we need to review leadership practices and postures, as a first step. In terms of steering organizations, managers will simply not be able to do what they used to do. They have to adapt their expectations and behaviors to the reality of partial and sustainable telework for a large proportion of employees in the future. This means trusting, making themselves available to foster links, and to give additional feedback to employees, no longer focusing on “how” the work is done but rather on the objectives. It means adopting management by objectives. This new reality of hybrid work will also require a rethinking of the ways in which managers can create favorable organizational conditions to generate social bonds between themselves and employees but also between employees. In any case, a cultural revolution is underway in the world of work. Our organizations will have to try to create a favorable climate for reconciling private and professional life, to offer more hybridity and new ways of working; otherwise, they may not be able to successfully compete in the labor market.

Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The author(s) disclosed receipt of the following financial support for the research, authorship, and/or publication of this article: This study was conducted with the financial support of the Swiss National Science Foundation (Grant no. 100018_185133).

ORCID iD

David Giauque  <https://orcid.org/0000-0001-7190-4574>

Note

1. The questionnaire and its items, as well as the table of correlations between the study variables and the Cronbach α s, are available on request. Please contact the corresponding author.

References

- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, and Coping*, 34, 530–544. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press.
- Beurden, J. V., Voorde, K. V. D., & Veldhoven, M. V. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 1–35.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(1), 2605–2610.
- Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: A proposed framework and literature review. In M. M. Robertson (Ed.), *Ergonomics and health aspects of work with computers* (Vol. 6779, pp. 3–12). Springer.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*, 15, 458–476.
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2015). Green tape and job satisfaction: Can organizational rules make employees happy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 849–876.

- de Leede, J., & Nijland, J. (2017). Understanding teamwork behaviors in the use of new ways of working. In J. DeLeede (Ed.), *New ways of working practices: Antecedents and outcomes* (pp. 73–94). Emerald Group Publishing Limited.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
- Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory, 27*(3), 517–534.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration, 39*(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371x18760124>
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy, 40*(9/10), 909–927.
- Euromed. (2015). *Sixth European Working Conditions Survey 2015*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review, 47*(2), 517–534.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration, 33*(1), 58–83.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences, 77*(2), 227–253. <https://doi.org/10.1177/0020852311399232>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter’s job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology, 34*(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*(3), 51–63.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 87–126.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration, 35*(2), 137–156.
- Kim, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea. *Gestion et Management Public, 51*(3), 7–24.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization, 25*(5), 383–406.
- Kriesi, H., & Trechsel, A. H. (2008). *The politics of Switzerland: Continuity and change in a consensus democracy*. Cambridge University Press.

- Mohring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C., & Blom, A. G. (2020). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: Longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23, S601–S617. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618.
- Nilles, J. M., Carlson, J. F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. John Wiley and Sons.
- Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonon, H., & Lönnqvist, A. (2015). SmartWoW—constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479–498.
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-Workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222–236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1–12.
- Peters, P., Poutsma, E., Heijden, B. I. J. M. V. d., Bakker, A. B., & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-Process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: A critical perspective. *Evidence-Based HRM*, 2(1), 57–79. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0020>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID—19 et télétravail—un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. Chaire BMO—Diversité et gouvernance*. Université de Montréal. <https://www.docdroid.com/AqP0qVn/covid-19-et-telettravail-un-remede-universel-ou-une-solution-ponctuelle-pdf>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Kalimo, R. (1995). *The general burnout questionnaire: Cross-national development and validation*. Paper presented at the APA/NIOSH Work, Stress and Health '95: Creating Healthier Workplaces, Washington, DC, United States.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakonen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2008). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481.
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120.

- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277–294.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020a). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 151, 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020b). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
- van der Voordt, T. J. M. (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the hrm–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2017). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736–766.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 7(2), 40–52.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445.

Author Biographies

David Giauque is a Professor of Human Resources Management and Public Management at the Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP, University of Lausanne).

Karine Renard is a PhD student at IDHEAP and works more specifically on the impacts of NWW on employees' health.

Frédéric Cornu is a PhD student at IDHEAP and is particularly interested in the impacts of NWW on employees' work performance.

Yves Emery is a Professor of Human Resources Management and Public Management at IDHEAP.

**Article n°3 : New Ways of Working and
Employee In-Role Performance in Swiss
Public Administration**

Article

New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration

Frédéric Cornu

Swiss Graduate School of Public Administration, University of Lausanne, 1015 Lausanne, Switzerland; frederic.cornu@unil.ch

Abstract: Following the COVID-19 pandemic, public organizations are tempted to introduce to practices that allow employees to work independently of time and space. However, little is known about the impact of such practices on employees' outcomes. The purpose of this study is to investigate the relationship between New Ways of Working (NWW) and in-role performance, while also considering the role that outcome-oriented culture plays in this relationship. Hierarchical regression models are used to analyze a sample of 1204 public employees at the cantonal level in Switzerland. Our findings support the hypothesized positive relationships between two NWW practices (flexibility in time and location and access to organizational knowledge). However, the moderating role of an outcome-oriented culture is only partially supported. Our study emphasizes the significance of having an organizational culture that is aligned with practices such as NWW to improve job performance.

Keywords: new ways of working; in-role performance; outcome-oriented culture; Switzerland; public administration



Citation: Cornu, F. New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits* **2022**, *2*, 146–163. <https://doi.org/10.3390/merits2030011>

Academic Editor: Antonino Callea

Received: 16 June 2022

Accepted: 19 July 2022

Published: 21 July 2022

Publisher's Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2022 by the author. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

The COVID-19 crisis affected countries worldwide between the end of 2019 and the early weeks of 2020, forcing governments to find solutions to contain the virus while also protecting the population, economy, and healthcare sector [1]. Therefore, measures such as lockdowns, shutdowns, and mandatory teleworking were implemented [2]. The latter is part of a set of HRM practices called New Ways of Working (NWW) [3], which may be defined as “practices in which employees are able to work independent of time, place and organization, supported by a flexible work environment which is facilitated by information technologies” [4] (p. 49). Teleworking, flexible working hours and access to organizational knowledge are typical NWW practices—which also include activity-based working (ABW) [5]—and they were widely implemented in public administrations that needed to ensure service continuity [6]. As a result of NWW's implementation, many public sector employees were forced to learn to perform their tasks away from their usual work environment, managers and co-workers [6]. Similar to other governments around the world, the Swiss Federal Council made teleworking mandatory for all organizations, including public administrations, in mid-March 2020.

Although NWW were widely introduced at the start of the COVID-19 pandemic to assist organizations in ensuring operational continuity [7], the effects of NWW have received little scholarly attention since their initial appearance in the 1990s, when they were implemented in various public and private organizations in the Netherlands [8,9]. Thus, the situation of “forced” remote working provided an opportunity to close this research gap. This study examines the relationship between NWW and individual job performance using the theoretical framework of social exchange theory (SET). Specifically, we focus on in-role performance, which is one of the dimensions of the general concept of job performance, along with extra-role performance, such as organizational citizenship behaviors (OCB) and

innovative performance [10]. The rationale behind this decision is that in-role performance is directly related to core employee tasks, the completion of which leads to the continued delivery of public services [11]. Accordingly, the first research question is as follows:

Research Question 1: What is the relationship between NWW and in-role performance?

The scientific literature on HRM practices has highlighted the importance of considering the organizational context, including variables such as organizational strategy, climate or culture, when implementing such practices [12]. Scholars have emphasized that NWW, as a flexibility oriented HRM practice [13], must be congruent with organizational culture [14,15]. However, we could not find any research that examined the role of organizational culture in the relationship between NWW and employees' outcomes. One of our goals is to close that gap, and we believe that the Swiss context is particularly interesting for studying that relationship. Since the late 1980s and early 1990s, Swiss public administrations have been quite receptive to the New Public Management (NPM) movement and, consequently, several HRM practices aimed at improving employee performance have been implemented [16,17]. Such reforms demonstrate a cultural shift towards values such as outcome orientation and individual achievement [18]. Little is known, however, about the actual strength of such a culture and its relationship with both NWW and individual performance. Furthermore, some studies have found that values associated with Public Service Motivation (PSM), such as self-sacrifice, public interest and compassion, are prevalent among Swiss public servants [19,20]. Therefore, the second research question is as follows:

Research Question 2: What role does an outcome-oriented culture play in the relationship between NWW and in-role performance?

We use the SET framework [21] to answer our research questions, which states that employees exhibit positive work behaviors as long as they perceive HRM practices and the organizational context to be supportive. From this perspective, our study contributes to the emerging NWW literature in public administration by filling a gap caused by a lack of empirical evidence about the links between NWW and in-role performance. Although NWW have been implemented in several European public organizations [22], little is known about these practices, which are surrounded by debates about their positive impact on employee effectiveness [23].

The remainder of this paper is organized as follows. We begin by elucidating the concepts of NWW and in-role performance. We then present our theoretical framework and review the literature on the relationships between NWW, in-role performance, and organizational culture, which subsequently allows us to formulate our hypotheses. The data and methods used to conduct our research have been presented in Section 3. Sections 4 and 5 present and discuss our results, and Section 6 presents our conclusions, limitations and future research directions.

2. Theoretical Background and Hypotheses

2.1. *New Ways of Working (NWW)*

NWW consists of the combined and complementary use of teleworking, flexible working hours, and activity-based working [23]. Teleworking is a work arrangement that relies heavily on ICT, which enables employees to perform their tasks from any other location (home, client venue, or satellite office, etc.) than an organization's main office [24]. Flexible working hours give a certain degree to employees to determine their working schedule [25]. Some researchers have combined teleworking and flexible working hours into a single category called "flexibility in time and location" [26,27]. Activity-based working is a style of working which allows employees to perform their tasks in an environment where they do not have an assigned desk and the workspaces are divided into several separate areas designed to handle different types of activities (e.g., concentration, collaboration, and so on) [28]. Although these practices are not new [29], what distinguishes NWW is that they "are mutually supportive of each other and induce complementary effects when used together in a coherent manner" [30] (p. 511). Beyond the three main NWW

dimensions defined above, some scholars have included additional constructs as facets of NWW such as information and communication technology (ICT), management by output, collaborative management, and access to organizational knowledge [26,31,32]. Since the surveyed employees were unable to use ABW during the lockdown period, we limited our examination to two aspects of NWW: *flexibility in time and location* (comprising teleworking and flexible working hours) and *access to organizational knowledge* (access to organizational information by colleagues and supervisors). The latter emphasizes the critical role of ICT in the provision of organizational knowledge, which enables employees to access all types of knowledge at a distance as well as to communicate and share their personal knowledge and work experiences with their coworkers and managers [5]. Organizational knowledge is a collective construction. It is made up of formal—such as organizational rules and procedures—as well as informal elements—based on experiences shared between coworkers—that guide employees' behavior, allowing them to perform their core responsibilities [33]. Overall, NWW practices are closely related to other HR goals such as family-friendly policies and work–life balance, autonomy and decentralized decision-making, teamwork and collaboration, and communication and information sharing [34]. The NWW was implemented in the 1990s in public and private organizations based in the Netherlands before gaining popularity in Belgium [22]. It was only at the beginning of the 21st Century that scholars have begun to show interest by these practices [9]. In recent years, research on NWWs has surged in different national contexts, such as the Netherlands, the Gulf States, Brazil, Belgium, Spain, and Switzerland. Some studies have focused on the implementation process of NWW in organizations. From that perspective, scholars have been particularly interested in disentangling the complex interplays between actors willing to adopt NWW in their organization [15,22]. In other studies, researchers have investigated the relationships between NWW and work outcomes such as work engagement, extra-role performance, and well-being at work [2,5,35,36].

2.2. In-Role Performance in Public Administration

In-role performance is defined as “the achievement of officially required outcomes and behaviors that directly serve the goals of the organization” [37] (p. 5). Specifically, it captures the behaviors and their outcomes associated with the core tasks of one's job [38], as described in their job description [39]. This concept has been labeled in the literature in a variety of ways, such as task performance [40], job-specific task proficiency [41] or formal performance [42], and several indicators, such as work quantity, work quality, work accuracy, and so on, have been used to measure it [10].

From the late 1980s to the early 1990s, NPM-related reforms pushed performance issues such as productivity, efficiency, and effectiveness of public sector organizations at the top of the political agenda [43–45]. Therefore, in-role performance (of public employees) has grown in popularity among academics as it is directly related to the delivery of public services and, thus, to the achievement of public policy program goals [46].

Individual and organizational variables both serve as predictors of public in-role performance. The relationship between public service motivation (PSM) and task performance has been extensively researched among individual antecedents, highlighting an overall positive relationship between the two concepts [42,46–48]. Several HRM practices' effects on task performance have been studied as organizational antecedents of in-role performance in the public sector. Development and training, for example, or recruitment and selection, have been found to be positively related to in-role performance [49–51]. The same results have been observed for practices that are also at the core of NWW: team working and collaboration, communication and information sharing, autonomy and decentralized decision making, and family-friendly policies and WLB [52].

2.3. Theoretical Framework: Social Exchange Theory

SET is based on anthropology, sociology and social psychology [53] and refers to “voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to

bring and typically do in fact bring from others" [21] (p. 91). The reciprocity norm is central to this theory: when someone gives something (love, help, support, object, etc.) to someone else, it is expected that the recipient will return the favor. However, it is not specified what the giver will receive in return or when this will occur [21]. Therefore, trust is a fundamental component of social exchange as it implies that others will fulfill their obligation to give back, which most people do as they do not want to be socially sanctioned (such as being excluded from future transactions). To summarize, SET is about relationships and transactions that will aid in the formation and strengthening of social bonds between individuals and groups [21].

Given that an employment relationship is both an economic and a social exchange, SET can be used in the workplace [54]. It consists of "voluntary actions which may be initiated by an organization's treatment of its employees, with the expectation that such treatment will eventually be reciprocated" [55] (p. 3). HRM practices, such as autonomy-based practices, training and development programs, family-friendly policies and WLB, and so on, are among those voluntary actions undertaken by organizations to indicate to employees that their organization trusts them, values, and wishes to enter into a long-term professional relationship with them [56]. Employees are then expected to reciprocate with attitudes (commitment, motivation, etc.) and behaviors (such as OCB or in-role performance) that will assist organizations in achieving their objectives.

HRM practices must be congruent with the organizational context to produce the desired effects on employees' outcomes—in this case, in-role performance. Organizational culture, in particular, "shapes HRM practices, which, in turn, reinforce cultural norms and routines that can shape individual [and firm] performance" [57] (p. 205). From the SET perspective, a misfit between organizational context and HRM practices can send ambiguous signals to employees, who may ultimately perceive their working environment as less supportive. Consequently, these employees will be less likely to give back, will be less engaged, and their performance will continue to worsen [53].

In the context of our study, we contend that SET is an appropriate framework for analyzing the relationships between our variables. Indeed, by implementing NWW practices, the organization communicates to its employees that it values, trusts, and supports them. The NWW practices seek to protect employees' health by ensuring social distancing. Simultaneously, they provide employees with the option of working remotely. Finally, SET helps us understand the relationship between NWW, organizational culture, and individual behaviors by allowing us to discuss the fits and misfits between these variables.

2.4. Literature Review

2.4.1. NWW and In-Role Performance

Organizational discourses frequently surround NWW implementation, depicting these practices as a means of improving, among other outcomes, in-role performance [58]. However, because NWW have been rarely studied, empirical evidence about its influence on in-role performance is scarce [9]. Furthermore, the few existing studies yield inconclusive results and are primarily based on research conducted in private organizations. A preliminary review of NWW literature found no statistically significant relationship between NWW and in-role performance [32]. The same conclusion was drawn by a study that examined a sample of employees from a Dutch financial company [59]. Conversely, two studies conducted in other Dutch-financial organizations found that NWW were positively related to in-role performance [4,60]. A recent study on Swiss public administration revealed a positive relationship between two NWW aspects (time and location flexibility, as well as access to colleagues) and in-role performance [2]. Given the scarcity of NWW evidence (as a bundle), we focus on individual practices of time and location flexibility (teleworking and flexible-working hours) and access to organizational knowledge in public administration.

Flexibility in time and location (FTL) and in-role performance: According to factor analyses from two previous studies, FTL is a higher order construct that includes telework-

ing and flexible-working hours [26,27]. However, aside from the aforementioned study by Giauque and team, we have found no research in the field of public administration that uses such a variable. Therefore, we reviewed the relevant literature on teleworking and flexible-working hours. Although we observed that teleworking is an important topic in the field of public administration [61–64], we found no studies assessing the relationship between teleworking and in-role performance in that specific field. Conversely, some evidence is available from studies conducted in private organizations. A meta-analysis of 46 studies with over 12,000 respondents showed that teleworking is positively related to in-role performance [24]. Similar findings were obtained from a literature review conducted by Allen and team [65]. A recent study assessing the effectiveness of a voluntary telecommuting program in a private U.S. organization found that the intensity of teleworking was positively related to in-role performance: the higher the percentage of time spent teleworking, the higher the supervisor-assessed in-role performance [66]. However, in another U.S. private firm, teleworking intensity was negatively related to in-role performance [67]. Finally, a study based on data from nine countries revealed a negative relationship between teleworking and in-role performance [68].

In terms of the practice of flexible working hours, we found no research being conducted in the public sector. Some scarce and tempered evidence is available from research conducted in private companies [69]. A positive relationship between flexible work schedule and in-role performance was discovered in a sample of employees from U.S. pharmaceutical companies [70]. However, studies in various industries and countries revealed no relationship between flexible working hours and in-role performance [25,71]. Recently, a study conducted in seven multinationals from eleven countries found that flexible HRM practices based on flexible working hours were positively related to perceived task performance [13].

Despite these limited results, and based on SET, we posit that FTL is positively related to in-role performance. First, NWW practices such as teleworking and flexible working hours provide employees with greater autonomy and flexibility in organizing their workday by allowing them to choose when and where they perform their work tasks [32]. As a result, employees can improve their work–life balance, and as they perceive support from their organization, they will reciprocate with consistent in-role performance [27]. Second, NWW in general, and FTL in particular, seeks to switch from a control-based management to an objective-based management [4]. Therefore, employees are given more responsibility and leeway in decision making, and they are expected to reciprocate with high levels of task performance as they perceive a higher level of trust from the organization [23]. To summarize, providing FTL is a signal from the organization that it cares about its personnel. Employees are expected to deliver positive job outcomes in return [72]. Therefore, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1a: *FTL is positively related to in-role performance.*

Access to organizational knowledge (AOK) and in-role performance: Technology is a key enabler of knowledge management [73]. Employees can create, store, and share knowledge within organizations using the ICT infrastructure. While ICT tools, such as e-mails and video conferencing, grant a digital access to formal work procedures, organization’s database, and so on [33], they allow employees to connect with their peers and thereby access an implicit form of organizational knowledge [68,74]. Prior research has discovered that organizational knowledge in general, and knowledge sharing in particular, are positively related to task performance in public settings [75]. Data from a Korean public organization revealed that the greater the degree of knowledge sharing—defined as “a process of exchanging and processing knowledge” [76] (p. 582) facilitated by technology infrastructure and tools—between employees, the higher their in-role performance [77]. A similar result was discovered in a sample of Finnish public employees [78]. Employees’ use of organizational knowledge and development of new knowledge were positively related to in-role performance in a Vietnamese public university [79]. Overall, access to organizational

knowledge provides employees with the critical component of competencies for performing their role. In this regard, AOK may be perceived by employees as organizational support and thus as a lever of in-role performance. Therefore, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1b: *AOK is positively related to in-role performance.*

2.4.2. The Moderating Role of an Outcome-Oriented Culture

Although we hypothesize a positive relationship between our main variables, existing HRM literature emphasizes that practices such as NWW must be congruent with the organizational context to foster in-role performance [80]. Employees will understand what behaviors are expected of them if HRM practices are aligned with variables such as organizational climate or strategy [55]. Organizational culture is a critical contextual variable that should be aligned with HRM practices [81] to moderate their relationship with employee outcomes [82].

Organizational culture is defined as “a set of beliefs and values shared by members of the same organization that influences their behaviors” [83] (p. 177). Cultural values and norms are (more or less) internalized by members of an organization [84] and guide their behavior [85]. Organizational culture has been studied from both qualitative and quantitative perspectives [86], with each approach emphasizing different cultural levels. While qualitative approaches to organizational culture focus on deeper levels of culture such as assumptions and beliefs [87], quantitative approaches are focused on an intermediate level of culture that is fundamentally made up of values and cultural traits [87]. According to this perspective, organizational culture is made up of several coexisting dimensions [88]. It is noteworthy that the majority of existing culture scales include a performance dimension [89].

Several studies have highlighted that organizational culture is positively related to in-role performance [83,90,91]. However, the majority of these studies have been conducted in private sector businesses. Nevertheless, we found three studies that use public sector data. In a sample of public-sector employees from Hong Kong, Cheung and Yeung [92] observed that task performance was positively related to a nurturing culture which was based on values aimed at supporting employee performance, such as training, feedback, and so on. In a sample from South Korean public administration, employees’ in-role performance was found to be positively related to a learning-oriented culture that promoted continuous learning and ideas exchange among employees. Finally, in a study conducted on Maltese public officers, Camilleri and Van Der Heijden [42] discovered that an outcome-oriented culture was indirectly (and positively) related to formal performance.

In this study, we focus our attention on outcome-oriented culture as it emphasizes values such as being competitive, achievement- and result-orientation, as well as having high performance expectations [93,94]. This cultural orientation is consistent with the NPM reforms of recent decades, in which the market model and individual performance management became the cornerstones of public sector reforms in Western countries [17,95]. An outcome-oriented culture is “the appropriate institutional support cultivated in the workplace” [85] (p. 41) to inform employees about the behaviors that are expected to deliver quality public services and, thus, to achieve the organizational objectives of efficiency and effectiveness [96,97]. In this regard, the values and the practices introduced by the NPM reforms had an impact in Switzerland, particularly in the HRM of public organizations [20]. Therefore, increasing expectations for sustained in-role performance have become the norm, and this is a direct result of the NPM movement’s increased focus on public organization performance in terms of efficiency and customer focus [98].

Furthermore, the implementation of HRM practices such as performance appraisal or performance-related pay has resulted in an emphasis on the individualization of performance, and thus an orientation towards self-interest [16–18]. Individual achievement requires employees to not only deliver quality and effective work outcomes, but also to constantly seek to improve their own work performance by pursuing ambitious goals [99].

Except for the aforementioned study by Camilleri and Van Der Heijden, empirical evidence on the relationship between outcome-oriented culture and in-role performance is scarce. Nevertheless, we contend that the presence of such cultural traits will be positively related to in-role performance in the context of NWW in the lockdown period, with employees far from their office environment. Indeed, we assume that these sub-cultural dimensions socialized employees and made them aware of what was expected of them; namely, to deliver quality services and thereby a high level of performance. From a SET perspective, we assume that employees whose values align with those of the organization will continue to provide consistent in-role performance, even when working remotely. Therefore, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 2a: *High performance expectations, as a cultural trait, moderate the relationship between NWW practices and in-role performance. Specifically, the relationship between FTL and in-role performance, as well as AOK and in-role performance will be stronger when there is a performance-oriented culture.*

Hypothesis 2b: *Individual achievement orientation, as a cultural trait, moderates the relationship between NWW practices and in-role performance. Specifically, the relationship between FTL and in-role performance, as well as AOK and in-role performance will be stronger when there is an individual achievement-oriented culture.*

Figure 1 depicts the model to be tested.

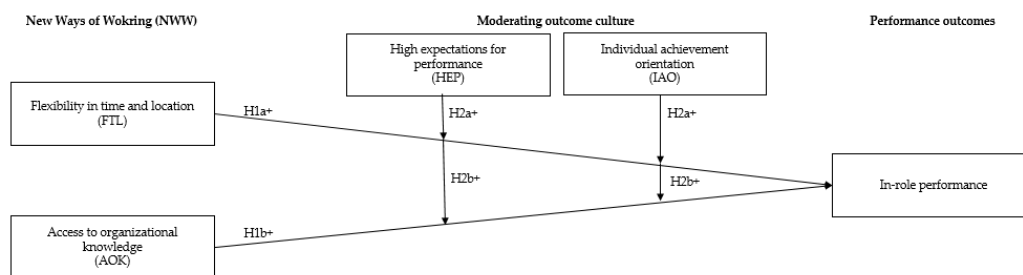


Figure 1. Theoretical model.

3. Methods

3.1. Data Collection and Sample Characteristics

The data for this study were collected from employees of a Swiss cantonal public administration based in the French-speaking part of Switzerland between 25 May and 12 June 2020, during the Swiss lockdown. We arrived at an agreement with the HR manager and sent him a link to our web survey, which was then forwarded to 3223 employees from 24 different work units.

The primary purpose of the survey was to determine the level of perceived task performance while using NWW. The questionnaire also covered topics such as organizational characteristics (i.e., organizational climate and culture) and socio-demographics. Finally, we received a total of 1373 completed questionnaires, yielding a 42.6% response rate. As presented in Table 1, females comprised the majority of our sample (70.5%). Our respondents were 45.8 years old on average, and 51% had at least one child. Our participants had a high level of education on average, with 61.2% holding a university degree. Moreover, organizational tenure was significantly high as more than half of the respondents had over ten years of tenure. When those with five to ten years of experience were included, this figure rose to 70%.

Table 1. Sample Characteristics ($n = 1204$ Employees).

Variables		Percentage
Gender	Male	29.5
	Female	70.5
Age		Mean = 45.8 years
Having children	Yes	51.1
	No	48.9
Highest level of education achieved	Elementary School	0.6
	Apprenticeship	16.4
	Vocational High School	8.8
	High School	3.6
	High Vocational Diploma	9.4
	University Degree	61.2
Organizational tenure	Less than 1 year	7.4
	1–3 years	13.1
	3–5 years	9.7
	5–10 years	18.3
	More than 10 years	51.5

3.2. Measures

The variables are based on previous research scales and are measured on a five-point Likert-type scale ranging from 1 to 5, with 1 being “strongly disagree” and 5 being “strongly agree.” All our measures are based on self-reported data. Although self-reported data may be a limitation, it is noteworthy that access to objective data is difficult [100], or even impossible in public administration, owing to the lack of such indicators and data privacy issues. Furthermore, in a crisis, obtaining data from multiple sources is challenging if not impossible. Finally, in accordance with Aiken and West [101], all independent variables are centered around their mean to avoid multicollinearity issues. Appendix A presents a list of all the items used.

NWW: We use a simplified multi-dimensional measure developed by Gerards and team [26] that has two dimensions, namely FTL and AOK. FTL is constructed based on two items measuring teleworking and flexible working hours. It has a scale reliability coefficient (Cronbach’s alpha) of 0.67, which is higher than the acceptable lower limit of 0.60 [102]. Although this value is quite low, we retain it as it makes theoretical sense. AOK is measured by four items that assess information access and direct access to colleagues and supervisors. The scale reliability coefficient is 0.79.

Outcome-oriented culture: We use two items of the outcome orientation scale adapted by Harrison and Baird [94] from O’Reilly et al. [84] that closely fit the NPM values of performance and individual achievement (or interest). These items measure outcomes that emphasize customer focus and efficient service delivery, which are core objectives of public administrations [103]. Confirmatory factor analysis, however, revealed that these items performed poorly on the same factor. Therefore, we use two items, namely, “individual achievement orientation” and “high expectations for performance.” Individual-achievement orientation is associated with the concept of self-enhancement, which leads individuals to pursue ever more ambitious goals [99]. High expectations for performance is related to concepts such as efficiency or work quality [104].

In-role performance: This variable has been operationalized in several ways in public administration [105]. With the exception of certain studies, such as Bellé [106], objective measures have been rarely used as they are difficult to access owing to anonymity issues [107] or they are simply missing. Therefore, most researchers have relied on self-assessment of individual performance [46]. Some studies have used a single item assessment of task performance [107], whereas others have used an index of multiple items [108]. Alonso and Lewis [109] used both grade levels, i.e., an individual performance assessment provided by supervisors and self-performance ratings. Caillier [105] focused on work-goals

achievements. We use three items from a general measure developed by Palvalin et al. [110] in our study to assess employees’ effectiveness, work quality, and level of goal achievement. Confirmatory factor analysis reveals that these items were focused on a single factor, with a Cronbach’s alpha of 0.91.

Controls: We employ variables identified in previous studies as having a relationship with in-role performance and potentially influencing the effective use of NWW practices [42]. The participants’ ages are determined by asking for their birthdates. Gender is classified into two categories: male (coded as 0) and female (coded as 1). Participants who do not have children at home are coded 0, while those who have children at home are coded 1. The education level is categorized as follows: elementary school (1), apprenticeship (2), vocational high school (3), high school (4), high vocational diploma (5), and university degree (6). Finally, we classify organizational tenure into five categories: below one year (1), from one year to less than three years (2), from three years to less than five years (3), from five years to less than ten years (4), and more than ten years (5).

3.3. Data Analysis

The statistical method used in this study is hierarchical regression analysis in Stata 16.1. Hierarchical regression models are a technique for determining “the influence of several predictor variables in a sequential way, such that the relative importance of a predictor may be judged on the basis of how much it adds to the prediction of a criterion” [111] (p. 10). Consequently, we have developed four models. The first model regresses in-role performance on control variables. The NWW variables are added in the second model. The outcome-oriented culture variable is then included in the third model. Finally, the interaction terms between NWW and outcome-oriented culture are added in the fourth model.

We analyzed the risk of multicollinearity in each of the regression models. Variance inflation factors (VIFs) were between 1.266 and 1.500, indicating that multicollinearity was not an issue [112].

We searched for missing data patterns since missing data can be a severe threat to statistical generalizability. Most of our variables had missing data levels of approximately 1%, which is substantially below the “problematic” threshold of 15% [102]. Thus, we used list-wise deletion without running the danger of significantly lowering the sample size, which was eventually made up of 1204 observations.

4. Results

Table 2 presents the descriptive statistics and bivariate associations of the variables. With the exception of FTL and high-performance expectations, all variables are positively and strongly correlated. The statistically significant correlations range from 0.11 to 0.49. The latter is concerned with the relationship between AOK and in-role performance.

Table 3 presents the results of the different hierarchical regression models. The first model explains only 1% of the dependent variable, with two variables statistically significant for in-role performance: education ($b = -0.040, p < 0.01$) and organizational tenure ($b = 0.068, p < 0.01$).

Table 2. Descriptive Statistics, Reliabilities and Correlations ($n = 1204$ Employees).

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Flexibility in Time and Location	3.77	1.11	(0.67)				
2. Access to Organizational Knowledge	3.92	0.83	0.31 *	(0.79)			
3. Individual Achievement Orientation	3.08	1.13	0.13 *	0.21 *	–		
4. High Expectations for Performance	3.51	0.99	0.01	0.15 *	0.30 *	–	
5. In-Role Performance	4.06	0.86	0.30 *	0.49 *	0.11 *	0.19 *	(0.91)

Note: The symbol * denotes $p < 0.05$, respectively.

Table 3. Hierarchical Regressions Predicting In-Role Performance ($n = 1204$).

Variable		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
		b (SE)	b (SE)	b (SE)	b (SE)
Personal Characteristics	Intercept	4.117 *** (0.156)	3.886 *** (0.134)	3.937 *** (0.134)	3.918 *** (0.134)
	Age	−0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.003)	0.003 (0.002)
	Gender	0.050 (0.054)	0.040 (0.046)	0.044 (0.046)	0.048 (0.046)
	Children	−0.023 (0.050)	−0.028 (0.042)	−0.037 (0.042)	−0.025 (0.042)
	Education	−0.040 ** (0.015)	−0.041 ** (0.013)	−0.041 ** (0.013)	−0.042 ** (0.013)
	Organizational Tenure	0.068 ** (0.021)	0.051 ** (0.018)	0.045 * (0.018)	0.047 ** (0.018)
New Ways of Working	Flexibility in time and location [FTL]		0.137 *** (0.020)	0.143 *** (0.020)	0.134 *** (0.020)
	Access to organizational knowledge [AOK]		0.465 *** (0.027)	0.454 *** (0.030)	0.470 *** (0.027)
Outcome-oriented culture	High expectations for performance [HEP]			0.095 *** (0.022)	0.091 *** (0.022)
Outcome-oriented culture	Individual achievement orientation [IAO]			−0.040 * (0.020)	−0.043 * (0.020)
Interactive terms	FTL × HEP				−0.019 (0.020)
Interactive terms	FTL × IAO				−0.036 * (0.017)
	AOK × HEP				0.016 (0.026)
	AOK × IAO				0.089 *** (0.024)
	R²	0.02	0.29	0.30	0.31
	Var. R²		0.28	0.01	0.01
	Adjusted R²	0.01	0.29	0.30	0.31

Note: The symbols *, **, and *** denote $p < 0.05$, $p < 0.01$, and $p < 0.001$, respectively.

The second model explains 29% of the variance in in-role performance. The addition of the NWW variables results in the highest increase in R^2 of all the models. Both FTL ($b = 0.137$, $p < 0.001$) and AOK ($b = 0.465$, $p < 0.001$) are positively related to in-role performance. Among the socio-demographic variables, education is negatively related to in-role performance ($b = -0.041$, $p < 0.01$), whereas organizational tenure is positively related ($b = 0.051$, $p < 0.01$).

The introduction of the cultural variables in Model 3 has a negligible impact on the model's overall quality (R^2 change of 0.01). Nevertheless, these variables are positively related to high performance expectations ($b = 0.095$, $p < 0.001$) and negatively related to individual achievement orientation ($b = -0.040$, $p < 0.05$). Furthermore, NWW variables remain significantly and positively related to in-role performance (FTL: $b = 0.143$, $p < 0.001$, and AOK: $b = 0.454$, $p < 0.001$). Among the control variables, education ($b = -0.041$, $p < 0.01$) and organizational tenure ($b = 0.045$, $p < 0.05$) remain significant.

Although interactional terms between NWW and culture contribute little explanatory power, the fourth model has the highest quality, explaining 31% of change in in-role performance. With 28%, the NWW variables explain the majority of the changes in in-role performance. This model supports hypotheses 1a and 1b: higher levels of FTL ($b = 0.134$, $p < 0.001$) and AOK ($b = 0.470$, $p < 0.001$) are associated with higher in-role performance. Among the control variables, education level is negatively related to in-role performance

($b = -0.042, p < 0.01$), whereas organizational tenure is positively associated with in-role performance ($b = 0.047, p < 0.01$).

An outcome-oriented culture has a direct impact on in-role performance. To begin with, the higher the performance expectations, the higher the self-assessed in-role performance ($b = 0.091, p < 0.001$). Conversely, an achievement-orientation culture is negatively related to in-role performance ($b = -0.043, p < 0.05$).

The fourth model does not support Hypothesis 2a as a culture of high-performance expectations plays no moderating role. However, Hypothesis 2b is partially supported. While a culture emphasizing individual-achievement positively moderates the association between AOK and in-role performance ($b = 0.089, p < 0.001$), it negatively moderates the relationship between FTL and in-role performance ($b = -0.036, p < 0.05$).

Figure 2 summarizes our findings.

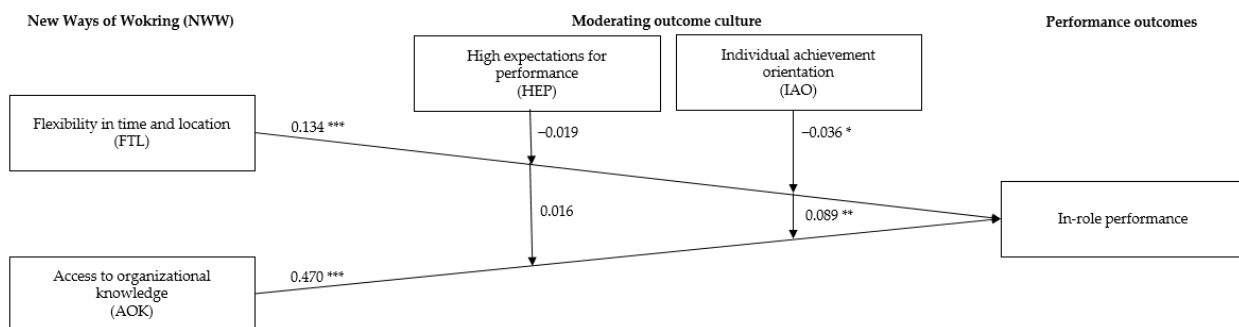


Figure 2. Results summary. Note: The symbols *, **, and *** denote $p < 0.05$, $p < 0.01$, and $p < 0.001$, respectively.

5. Discussion

This study seeks to improve our understanding of the relationship between two NWW practices—FTL and AOK—and in-role performance in the public sector, while also considering the role that outcome-oriented culture plays in this relationship.

First, our findings demonstrate that NWW practices are positively related to in-role performance and have the greatest impact among all independent variables. Specifically, we observe that AOK is an important predictor of in-role performance. This result indicates that, while having people work from home, it is critical for an organization to ensure that it is technologically capable of granting a complete AOK [68]. Employees will be able to perform their core tasks more effectively if they can efficiently access the collective knowledge contained in the organization’s information system and if they can easily contact their co-workers and supervisors for work-related information and support [74]. This first result supports the social exchange theory. Employees will make extra efforts to perform well if they believe their organization supports them in their duties.

However, to a lesser extent, FTL also positively influences in-role performance. This work arrangement is likely to have given people more autonomy to organize their working days during the lockdown. Since they were no longer required to go to the office, they could choose the working hours that best fit their circadian rhythms, and they could also improve their work–life balance [2,113]. Therefore, this result is consistent with an SET perspective because when an organization trusts and cares about its employees, they reciprocate with high task performance.

Second, our findings highlight the ambidextrous role of outcome-oriented culture, which can both help and hinder in-role performance. Values are certainly important in public service as they guide employee behavior [11]. Our results demonstrate that an outcome-oriented culture is directly related to in-role performance. To begin, having high performance expectations is positively and directly related to our dependent variable. This could be interpreted as public employees being “socialized” with values emphasizing performance, service quality, and user orientation prior to the lockdown, owing to the

implementation of NPM principles in Swiss public administrations. Therefore, employees held on to these cultural elements even when working from home during the Swiss lockdown. Furthermore, despite being far from their organization, co-workers and supervisors, employees understand what is expected of them in terms of work duties and are capable of providing public services to users [85]. Furthermore, an individual achievement-orientation culture is negatively and directly related to in-role performance. Such a cultural trait is strongly associated with self-improvement [114], which is consistent with the NPM movement, emphasizing the individualization of performance and thus competition among public workers [16]. However, as highlighted in PSM literature [115,116], such an HRM approach may be contrary to the “preferred” values of self-sacrifice, compassion, and general interest exhibited by Swiss public employees [19]. Therefore, there is a risk of misalignment between personal and organizational values. From an SET perspective, it is likely that the perceived misfit by the employees resulted in lower motivation and, as a result, lower self-rated task performance [20].

Third, an outcome-oriented culture does not produce the expected moderation. While having high performance expectations has no moderating effect, an individual-achievement oriented culture plays both positive and negative moderating roles. This cultural trait negatively moderates the relationship between FTL and in-role performance, which may be interpreted as a misalignment of these two organizational characteristics [57]. It is important to understand that in an individual achievement oriented culture, employees need to make themselves and their work visible to their supervisors and/or their co-workers to demonstrate that they contribute to organizational goals [75,117]. Moreover, this culture prompts public employees to obtain regular feedback regarding their performance [118]. However, our findings suggest that FTL makes employees uncomfortable as they may not have “face-to-face” interactions with their colleagues and supervisors. Therefore, they have less visibility and feedback on their performance [64,119] and, subsequently, their perceived in-role performance suffers owing to the lack of organization support.

In contrast, an individual achievement-oriented culture positively moderates the relationship between AOK and in-role performance. In other words, there is an alignment between this specific NWW practice and organizational culture [80]. In this case, we posit that AOK represents the perceived individual achievement-based culture. It demonstrates the organization’s willingness to provide its employees with the best working conditions possible by offering them adequate technological tools for sharing knowledge and performing their tasks. Employees respond by maintaining a consistent level of in-role performance.

On a practical level, our study suggests that public-sector leaders must pay attention to the interaction of cultural elements and NWW. Although COVID-19 was a unique situation in which flexible ways of working had to be implemented instantly, public managers must ensure that the implementation of NWW is accompanied by an organizational culture that is vertically aligned with the target objectives of such innovative HRM practices [3,14,31]. NWW must be supported by values such as trust and collaboration while ensuring that employees have easy and quick access to organizational information, as well as to their co-workers and supervisors, since the latter provide the necessary support to perform and feel well at work [26,120]. In addition, we recall that the introduction of NWW consists of an organizational change [15]. This implies that employees as well as managers must adapt to a different way of carrying out their tasks, communicating, and interacting with colleagues. In this sense, the use of NWW can lead to certain risks such as professional isolation, lack of feedback, or even an increasingly blurry boundary between their private and professional life [121]. Therefore, we suggest that organizations communicate these risks and provide adequate training to facilitate the transition to NWW.

6. Conclusions

This study contributes to our understanding of the relationship between NWW and in-role performance in public administration. We have demonstrated that practices such as FTL and AOK are positively related to in-role performance. Furthermore, our study shows when NWW practices are widely implemented in public administration, organizational culture must be aligned with them to deliver expected performance outcomes [81]. Public organization leaders, in particular, must be aware of the potential contradictory injunctions, that their personnel may perceive, by communicating organizational culture traits emphasizing a market model that may be in conflict with individual values still oriented towards the public service ethos [122].

This study has certain limitations. First, because our data are based on self-reported measures, common method variance may be an issue, inflating or deflating the statistical relationships observed in our research [123]. However, some scholars believe that such a problem is oversimplified and exaggerated [124]. Nevertheless, we used two techniques to account for potential biases. First, we have paid special attention to ensuring the confidentiality and anonymization of the data obtained from our respondents. We have avoided ambiguous concepts by keeping our research questions simple and avoiding double-barreled questions [125]. Furthermore, following Podsakoff and team [125], we have conducted the Harman's single-factor test as a statistical remedy. The results of this test indicate that common method variance may not be a problem as neither a single factor nor a general factor accounted for the majority of the covariance between the measures.

Second, since we used cross-sectional data in the study, causal relationships cannot be inferred. Third, our fourth regression model could only explain 30% of the variance in in-role performance. Although statistically significant, demographic characteristics and organizational culture account for only a small portion of the dependent variable. This leads us to recognize the endogeneity issue which may arise, among other issues, when explanatory variables are omitted [126]. For instance, in-role performance was also related to variables such as job satisfaction [127] or work engagement [34], which were not taken into account in our study. Therefore, future research must incorporate more variables by employing a longitudinal design.

Fourth, our research was conducted during the COVID-19 pandemic, when NWW were mandatory rather than discretionary, as the underlying philosophy of NWW would suggest [128]. Therefore, it would be beneficial to replicate this study during a time when employees have a real choice over where and when they work. This would allow us to not only verify the results of our study, but also to include an important aspect of NWW that is not covered in this study, namely activity-based working. It would also allow scholars to assess whether the full bundle of NWW practices, rather than just some of them, as is the case in this study, are effective HRM practices that help organizations and employees achieve performance and well-being outcomes, and not just a management fashion [15].

Finally, because we conducted our research within a single public organization based in a single country, the findings cannot be generalized to other organizational and national contexts. Given the influence of cultural aspects [129], it would be interesting to replicate this study in other parts of Switzerland, such as the German speaking region, which is frequently portrayed as culturally distinct [130], as well as beyond Swiss borders.

Funding: This research was funded by the Swiss National Science Foundation, the grant number is 100018-185133.

Institutional Review Board Statement: Not applicable.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Not applicable.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

Appendix A

Questionnaire items:

NWW—Flexibility in Time and Location:

- I am able to determine where I work.
- I am able to set my own working hours.

NWW—Access to Organizational Knowledge:

- I can access all necessary information on my computer, smartphone, and/or tablet.
- I am able to reach colleagues within the team quickly.
- I am able to reach managers quickly.
- I am able to reach colleagues outside the team quickly.

Outcome-Oriented Culture:

- In my organization, having high expectations for performance is valued.
- In my organization, being individual achievement oriented is valued.

In-Role Performance:

- I achieve satisfactory results in relation to my goals.
- I am usually able to carry out my work tasks efficiently (smoothly, without problems).
- The quality of my work outputs is high.

References

1. Kuhlmann, S.; Bouckaert, G.; Galli, D.; Reiter, R.; Hecke, S.V. Opportunity management of the COVID-19 pandemic: Testing the crisis from a global perspective. *Int. Rev. Adm. Sci.* **2021**, *87*, 497–517. [[CrossRef](#)]
2. Giauque, D.; Renard, K.; Emery, Y.; Cornu, F. Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees before and during the COVID-19 Crisis. *Public Pers. Manag.* **2022**, 1–28. [[CrossRef](#)]
3. Peters, P.; Poutsma, E.; Van der Heijden, B.I.J.M.; Bakker, A.B.; de Bruijn, T. Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Hum. Resour. Manag.* **2014**, *53*, 271–290. [[CrossRef](#)]
4. de Leede, J.; Heuver, P. New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*; DeLeede, J., Ed.; Emerald Group Publishing Ltd.: Bingley, UK, 2017; pp. 49–71.
5. Gerards, R.; van Wetten, S.; van Sambeek, C. New ways of working and intrapreneurial behaviour: The mediating role of transformational leadership and social interaction. *Rev. Manag. Sci.* **2021**, *15*, 2075–2110. [[CrossRef](#)]
6. Schuster, C.; Weitzman, L.; Sass Mikkelsen, K.; Meyer-Sahling, J.; Bersch, K.; Fukuyama, F.; Paskov, P.; Rogger, D.; Mistree, D.; Kay, K. Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Admin. Rev.* **2020**, *80*, 792–796. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
7. Carillo, K.; Cachat-Rosset, G.; Marsan, J.; Saba, T.; Klarsfeld, A. Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *Eur. J. Inform. Syst.* **2020**, *30*, 69–88. [[CrossRef](#)]
8. Laihonen, H.; Jääskeläinen, A.; Lönnqvist, A.; Ruostela, J. Measuring the productivity impacts of new ways of working. *J. Facil. Manag.* **2012**, *10*, 102–113. [[CrossRef](#)]
9. Renard, K.; Cornu, F.; Emery, Y.; Giauque, D. The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Adm. Sci.* **2021**, *11*, 38. [[CrossRef](#)]
10. Koopmans, L.; Bernaards, C.M.; Hildebrandt, V.H.; Schaufeli, W.B.; de Vet Henrica, C.W.; van der Beek, A.J. Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *J. Occup. Environ.* **2011**, *53*, 856–866. [[CrossRef](#)]
11. Leisink, P.; Andersen, L.B.; Brewer, G.A.; Jacobsen, C.B.; Knies, E.; Vandenabeele, W. Introduction: Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference. In *Managing for Public Service Performance*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2021; pp. 1–21. [[CrossRef](#)]
12. Ostroff, C.; Schulte, M. Chapter 1. Multiple Perspectives of Fit in Organizations across Levels of Analysis. In *Perspectives on Organizational Fit*; Taylor & Francis Group: New York, NY, USA, 2007; pp. 3–69.
13. Bal, P.M.; De Lange, A.H. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2015**, *88*, 126–154. [[CrossRef](#)]
14. Antoine, M. Rise and Fall of a New Way of Working: A Testament of an Organizational Identity Mimicry. In *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age*; Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland, 2021; pp. 429–452.
15. Jemine, G. Deconstructing New Ways of Working: A Five-Dimensional Conceptualization Proposal. In *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age*; Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland, 2021; pp. 453–480.
16. Emery, Y. Rewarding Civil Service Performance through Team Bonuses: Findings, Analysis and Recommendations. *Int. Rev. Adm. Sci.* **2004**, *70*, 157–168. [[CrossRef](#)]
17. Emery, Y. In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector: The Swiss Way. In *Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully*; Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland, 2019; pp. 205–220.

18. Moynihan, D.P. The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance? In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2008; pp. 247–267.
19. Anderfuhren-Biget, S.; Varone, F.; Giauque, D. Policy Environment and Public Service Motivation. *Public Adm.* **2014**, *92*, 807–825. [[CrossRef](#)]
20. Emery, Y.; Giauque, D. *Motivations et Valeurs des Agents Publics à L'épreuve des Réformes*; Presses de l'Université Laval: Laval, QC, Canada, 2012; p. 297.
21. Blau, P.M. *Exchange and Power in Social Life*; John Wiley & Sons: New York, NY, USA, 1964.
22. Jemine, G.; Dubois, C.; Pichault, F. When the Gallic Village Strikes Back: The Politics Behind 'New Ways of Working' Projects. *J. Chang. Manag.* **2020**, *20*, 146–170. [[CrossRef](#)]
23. de Leede, J. Introduction. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*; DeLeede, J., Ed.; Emerald: Bingley, UK, 2017; pp. i–xxv.
24. Gajendran, R.S.; Harrison, D.A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.* **2007**, *92*, 1524. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
25. Kattenbach, R.; Demerouti, E.; Nachreiner, F. Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Dev. Int.* **2010**, *15*, 279–295. [[CrossRef](#)]
26. Gerards, R.; de Grip, A.; Baudewijns, C. Do new ways of working increase work engagement? *Pers. Rev.* **2018**, *47*, 517–534. [[CrossRef](#)]
27. Van Steenbergen, E.F.; van der Ven, C.; Peeters, M.C.W.; Taris, T.W. Transitioning towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychol. Rep.* **2018**, *121*, 736–766. [[CrossRef](#)]
28. Haapakangas, A.; Hallman, D.M.; Mathiassen, S.E.; Jahncke, H. The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands—A controlled intervention with repeated follow-up. *J. Environ. Psychol.* **2019**, *66*, 101341. [[CrossRef](#)]
29. van Meel, J. The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities* **2011**, *29*, 357–367. [[CrossRef](#)]
30. Ogbonnaya, C.; Messersmith, J. Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions : Mutual gains or conflicting outcomes? *Hum. Resour. Manag. J.* **2019**, *29*, 509–526. [[CrossRef](#)]
31. Blok, M.M.; Groenesteijn, L.; Schelvis, R.; Vink, P. New Ways of Working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work* **2012**, *41*, 2605–2610. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
32. Demerouti, E.; Derks, D.; ten Brummelhuis, L.L.; Bakker, A.B. New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being. In *The Impact of ICT on Quality of Working Life*; Springer: Dordrecht, The Netherlands, 2014; pp. 123–141. [[CrossRef](#)]
33. Tsoukas, H.; Vladimirov, E. What is Organizational Knowledge? *J. Manag. Stud.* **2001**, *38*, 973–993. [[CrossRef](#)]
34. Blom, R.; Kruijven, P.M.; Van der Heijden, B.I.J.M.; Van Thiel, S. One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semi-public, and Private Sector. *Rev. Public Pers. Adm.* **2020**, *40*, 3–35. [[CrossRef](#)]
35. Almahamid, S.M.; Ayoub, A.E.A. A predictive structural model of new ways of working on innovative work behaviour: Higher education perspective in the Gulf Cooperation Council. *Creat. Innov. Manag.* **2022**, 1–20. [[CrossRef](#)]
36. Duque, L.; Costa, R.; Dias, Á.; Pereira, L.; Santos, J.; António, N. New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement. *Sustainability* **2020**, *12*, 6759. [[CrossRef](#)]
37. Borst, R.T.; Kruijven, P.M.; Lako, C.J.; de Vries, M.S. The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Rev. Public Pers. Adm.* **2019**, *40*, 613–640. [[CrossRef](#)]
38. Campbell, J.P.; McHenry, J.J.; Wise, L.L. Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Pers. Psychol.* **1990**, *43*, 313–333. [[CrossRef](#)]
39. Taylor, J.; Beh, L. The Impact of Pay-for-Performance Schemes on the Performance of Australian and Malaysian Government Employees. *Public Manag. Rev.* **2013**, *15*, 1090–1115. [[CrossRef](#)]
40. Borman, W.C.; Motowidlo, S.J. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Hum. Perform.* **1997**, *10*, 99–109. [[CrossRef](#)]
41. Wisecarver, M.M.; Carpenter, T.D.; Kilcullen, R.N. Capturing Interpersonal Performance in a Latent Performance Model. *Mil Psychol.* **2007**, *19*, 83–101. [[CrossRef](#)]
42. Camilleri, E.; Van Der Heijden, B.I.J.M. Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector. *Public Perform. Manag. Rev.* **2007**, *31*, 241–274. [[CrossRef](#)]
43. Emery, Y.; Giauque, D. Employment in the public and private sectors: Toward a confusing hybridization process. *Int. Rev. Adm. Sci.* **2005**, *71*, 639–657. [[CrossRef](#)]
44. McLaughlin, K.; Osborne, S.P.; Ferlie, E. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*; Routledge: London, UK, 2002.
45. Pollitt, C.; Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity*, 4th ed.; Oxford University Press: Oxford, UK, 2017.
46. Ritz, A.; Vandenabeele, W.; Vogel, D. Public Service Motivation and Individual Job Performance. In *Managing for Public Service Performance*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2021; pp. 254–277. [[CrossRef](#)]

47. Andersen, L.B.; Heinesen, E.; Pedersen, L.H. How Does Public Service Motivation among Teachers Affect Student Performance in Schools? *J. Public Adm. Res. Theory* **2014**, *24*, 651–671. [[CrossRef](#)]
48. Levitats, Z.; Vigoda-Gadot, E. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Adm.* **2017**, *95*, 759–775. [[CrossRef](#)]
49. Cho, T.; Faerman, S.R.; Yoon, S. Participative practices and in-role performance in the Korean local government: Focusing on an individual's perceptions of human resource development practices. *Korean J. Policy Stud.* **2012**, *27*, 43–65.
50. Cho, T.; Yoon, S. Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees: A Test of the Main and Moderating Effects. *Korean J. Policy Stud.* **2009**, *23*, 57–78.
51. Teclemichael Tessema, M.; Soeters, J.L. Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *Int. J. Hum.* **2006**, *17*, 86–105. [[CrossRef](#)]
52. Taskin, L.; Ajzen, M.; Donis, C. New Ways of Working: From Smart to Shared Power. In *Redefining Management*; Springer: Cham, Switzerland, 2017; pp. 65–79.
53. Cropanzano, R.; Mitchell, M.S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *J. Manag.* **2005**, *31*, 874–900. [[CrossRef](#)]
54. Gould-Williams, J. HR practices, organizational climate and employee outcomes : Evaluating social exchange relationships in local government. *Int. J. Hum.* **2007**, *18*, 1627–1647. [[CrossRef](#)]
55. Gould-Williams, J.; Davies, F. Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Manag. Rev.* **2005**, *7*, 1–24. [[CrossRef](#)]
56. Mostafa, A.M.S.; Gould-Williams, J.S.; Bottomley, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Adm. Rev.* **2015**, *75*, 747–757. [[CrossRef](#)]
57. Bowen, D.E.; Ostroff, C. Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Acad. Manag. Rev.* **2004**, *29*, 203–221. [[CrossRef](#)]
58. Ajzen, M.; Donis, C.; Taskin, L. Kaléidoscope des Nouvelles Formes d’Organisation du Travail: L’instrumentalisation stupide d’un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion* **2015**, *32*, 125–147. [[CrossRef](#)]
59. Nijp, H.H.; Beckers, D.G.J.; van de Voorde, K.; Geurts, S.A.E.; Kompier, M.A.J. Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiol. Int.* **2016**, *33*, 604–618. [[CrossRef](#)]
60. de Leede, J.; Nijland, J. Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*; DeLeede, J., Ed.; Emerald Group Publishing Ltd.: Bingley, UK, 2017; pp. 73–94.
61. Caillier, J.G. The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *Am. Rev. Public Adm.* **2011**, *42*, 461–480. [[CrossRef](#)]
62. Kim, T.; Mullins, L.B.; Yoon, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *Am. Rev. Public Adm.* **2021**, *51*, 263–277. [[CrossRef](#)]
63. Mahler, J. The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Rev. Public Pers. Adm.* **2012**, *32*, 407–418. [[CrossRef](#)]
64. Mele, V.; Bellé, N.; Cucciniello, M. Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *J. Public Adm. Res. Theory* **2021**, *31*, 790–805. [[CrossRef](#)]
65. Allen, T.D.; Golden, T.D.; Shockley, K.M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychol. Sci. Public Interest* **2015**, *16*, 40–68. [[CrossRef](#)]
66. Golden, T.D.; Gajendran, R.S. Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *J. Bus. Psychol.* **2019**, *34*, 55–69. [[CrossRef](#)]
67. Golden, T.D.; Veiga, J.F.; Dino, R.N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J. Appl. Psychol.* **2008**, *93*, 1412–1421. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
68. van der Lippe, T.; Lippényi, Z. Beyond Formal Access: Organizational Context, Working from Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces. *Soc. Indic. Res.* **2020**, *151*, 383–402. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
69. Nijp, H.H.; Beckers, D.G.; Geurts, S.A.; Tucker, P.; Kompier, M.A. Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scand. J. Work Environ. Health* **2012**, *38*, 299–313. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
70. Eaton, S.C. If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Ind. Relat.* **2003**, *42*, 145–167. [[CrossRef](#)]
71. Carlson, D.S.; Grzywacz, J.G.; Kacmar, K.M. The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *J. Manag. Psychol.* **2010**, *25*, 330–355. [[CrossRef](#)]
72. Giauque, D. Attitudes toward Organizational Change among Public Middle Managers. *Public Pers Manag.* **2015**, *44*, 70–98. [[CrossRef](#)]
73. Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S.; Rowland, F. Knowledge management in a public organization : A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *J. Knowl. Manag.* **2004**, *8*, 95–111. [[CrossRef](#)]
74. Taskin, L.; Bridoux, F. Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *Int. J. Hum. Res. Manag.* **2010**, *21*, 2503–2520. [[CrossRef](#)]
75. Fischer, C. Incentives Can’t Buy Me Knowledge: The Missing Effects of Appreciation and Aligned Performance Appraisals on Knowledge Sharing of Public Employees. *Rev. Public Pers. Adm.* **2022**, *42*, 368–389. [[CrossRef](#)]

76. Willem, A.; Buelens, M. Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *J. Public Adm. Res. Theory* **2007**, *17*, 581–606. [[CrossRef](#)]
77. Kang, Y.-J.; Kim, S.-E.; Chang, G.-W. The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea. *Int. J. Public Adm.* **2008**, *31*, 1548–1568. [[CrossRef](#)]
78. Henttonen, K.; Kianto, A.; Ritala, P. Knowledge sharing and individual work performance : An empirical study of a public sector organisation. *J. Knowl. Manag.* **2016**, *20*, 749–768. [[CrossRef](#)]
79. Nguyen, T.N.Q.; Tran, Q.H.M. Learning Paradox and Employee Performance: Empirical Evidence in a Vietnamese Public University. *Int. J. Public Adm.* **2022**, *45*, 442–452. [[CrossRef](#)]
80. Ostroff, C.; Bowen, D.E. Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 2000; pp. 211–216.
81. Barrette, J. Architecture de ressources humaines : Perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relat. Ind. /Ind. Relat.* **2005**, *60*, 213–243. [[CrossRef](#)]
82. Carroll, W.R.; Dye, K.; Wagar, T.H. The Role of Organizational Culture in Strategic Human Resource Management. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate*; SAGE Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA, USA, 2010; pp. 423–440.
83. Wang, H.; Begley, T.; Hui, C.; Lee, C. Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *Int. J. Hum. Res. Manag.* **2012**, *23*, 174–189. [[CrossRef](#)]
84. O'Reilly III, C.A.; Chatman, J.; Caldwell, D.F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad. Manag. J.* **1991**, *34*, 487–516.
85. Kwon, M.; Jeon, S.H. Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs? *Rev. Public Pers. Adm.* **2020**, *40*, 36–55. [[CrossRef](#)]
86. Denison, D.R.; Haaland, S.; Goelzer, P. Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In *Advances in Global Leadership*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 2003; Volume 3, pp. 205–227. [[CrossRef](#)]
87. Denison, D. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Acad. Manag. Rev.* **1996**, *21*, 619–654. [[CrossRef](#)]
88. Schneider, B.; Ehrhart, M.G.; Macey, W.H. Organizational Climate and Culture. *Ann. Rev. Psychol.* **2013**, *64*, 361–388. [[CrossRef](#)]
89. Denison, D.; Nieminen, L.; Kotrba, L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* **2014**, *23*, 145–161. [[CrossRef](#)]
90. Mathew, J.; Ogbonna, E.; Harris, L.C. Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms. *J. World Bus.* **2012**, *47*, 194–203. [[CrossRef](#)]
91. Miron, E.; Erez, M.; Naveh, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *J. Organ. Behav.* **2004**, *25*, 175–199. [[CrossRef](#)]
92. Cheung, C.; Yeung, J.W. Enhancing Job Performance and Mental Health through Organizational Nurturing Culture. *Hum. Serv. Organ. Manag. Leadersh. Gov.* **2015**, *39*, 251–266. [[CrossRef](#)]
93. Baird, K.; Jia, H.K.; Reeve, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* **2011**, *31*, 789–814. [[CrossRef](#)]
94. Harrison, G.L.; Baird, K.M. The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Aus. J. Manag.* **2015**, *40*, 613–629. [[CrossRef](#)]
95. Wynen, J.; Verhoest, K.; Ongaro, E.; Van Thiel, S. In cooperation with the COBRA network. Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Manag. Rev.* **2013**, *16*, 45–66. [[CrossRef](#)]
96. Brown, K. Human resource management in the public sector. *Public Manag. Rev.* **2004**, *6*, 303–309. [[CrossRef](#)]
97. Giauque, D.; Emery, Y. *Repenser la Gestion Publique en Suisse*; Presses Polytechniques et Universitaires Romandes: Lausanne, Switzerland, 2008.
98. Parker, R.; Bradley, L. Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *Int. J. Public Sect. Manag.* **2000**, *13*, 125–141. [[CrossRef](#)]
99. Gould-Williams, J.S.; Mostafa, A.M.S. Linking HRM Systems with Public Sector Employees' Performance: The Way Forward. In *Managing for Public Service Performance*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2021; pp. 161–181. [[CrossRef](#)]
100. Bauwens, R.; Decramer, A.; Audenaert, M. Challenged by Great Expectations? Examining Cross-Level Moderations and Curvilinearity in the Public Sector Job Demands–Resources Model. *Rev. Public Pers. Adm.* **2021**, *41*, 319–337. [[CrossRef](#)]
101. Aiken, L.S.; West, S.G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*; Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA, USA, 1991.
102. Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed.; Pearson: Upper Saddle River, NJ, USA, 2010.
103. Andersen, L.B.; Brewer, G.A.; Leisink, P. Stakeholders, Public Value(s), and Public Service Performance. In *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2021; pp. 25–44. [[CrossRef](#)]
104. Verbeeten, F.H.M.; Speklé, R.F. Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organ. Stud.* **2015**, *36*, 953–978. [[CrossRef](#)]
105. Caillier, J.G. Factors affecting job performance in public agencies. *Public Perform. Manag. Rev.* **2010**, *34*, 139–165. [[CrossRef](#)]

106. Bellé, N. Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *J. Public Adm. Res. Theory* **2014**, *24*, 109–136. [[CrossRef](#)]
107. Bright, L. Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Rev. Public Pers. Adm.* **2007**, *27*, 361–379. [[CrossRef](#)]
108. van Loon, N.M.; Vandenaabeele, W.; Leisink, P. Clarifying the Relationship between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors: The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Am. Rev. Public Adm.* **2017**, *47*, 699–713. [[CrossRef](#)]
109. Alonso, P.; Lewis, G.B. Public Service Motivation and Job Performance : Evidence from the Federal Sector. *Am. Rev. Public Adm.* **2001**, *31*, 363–380. [[CrossRef](#)]
110. Palvalin, M.; Vuolle, M.; Jaaskelainen, A.; Laihonen, H.; Lonqvist, A. SmartWoW—Constructing a tool for knowledge work performance analysis. *Int. J. Product. Perform. Manag.* **2015**, *64*, 479–498. [[CrossRef](#)]
111. Petrocelli, J.V. Hierarchical Multiple Regression in Counseling Research: Common Problems and Possible Remedies. *Meas. Eval. Couns. Dev.* **2003**, *36*, 9–22. [[CrossRef](#)]
112. Kline, R.B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*; The Guildford Press: New York, NY, USA, 2011.
113. Saba, T.; Cachat-Rosset, G. COVID-19 et Télétravail: Un remède Universel ou Une Solution Ponctuelle. *Québec et Comparaison International*; Université de Montréal: Montréal, QC, Canada, 2020.
114. Bilsky, W.; Jehn, K.A. Organisationskultur und individuelle Werte: Belege für eine gemeinsame Struktur. In *Die Person im Biologischen und Sozialen Kontext*; Hogrefe: Göttingen, Germany, 2002; pp. 211–228.
115. Perry, J.L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *J. Public Adm. Res. Theory* **1996**, *6*, 5–22. [[CrossRef](#)]
116. Perry, J.L.; Hondeghem, A. (Eds.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2008.
117. Taskin, L.; Edwards, P. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technol. Work Employ.* **2007**, *22*, 195–207. [[CrossRef](#)]
118. Rainey, H.G. *Understanding and Managing Public Organizations*; Jossey-Bass Publ.: San Francisco, CA, USA, 1991.
119. Lott, Y.; Abendroth, A.-K. The non-use of telework in an ideal worker culture: Why women perceive more cultural barriers. *Community Work Fam.* **2020**, *23*, 593–611. [[CrossRef](#)]
120. De Leede, J.; Kraijenbrink, J. The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*; Bondarouk, T., OlivasLujan, M.R., Eds.; Emerald Group Publishing Ltd.: Bingley, UK, 2014; pp. 3–20.
121. Mellner, C.; Kecklund, G.; Kompier, M.; Sariaslan, A.; Aronsson, G. Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep: Does Working ‘Anytime—Anywhere’ Equal Employees Are ‘Always on’? In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 2017; pp. 29–47. [[CrossRef](#)]
122. Ragainne, A.; Emery, Y.; Giauque, D. *Manager les Paradoxes Dans le Secteur Public*; Presses de l’Université Laval: Laval, QC, Canada, 2019.
123. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Podsakoff, N.P. Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Ann. Rev. Psychol.* **2012**, *63*, 539–569. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
124. Spector, P.E. Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organ. Res. Methods* **2006**, *9*, 221–232. [[CrossRef](#)]
125. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N.P. Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies. *J. Appl. Psychol.* **2003**, *88*, 879–903. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
126. Antonakis, J.; Bendahan, S.; Jacquart, P.; Lalive, R. On making causal claims: A review and recommendations. *Leadersh Q.* **2010**, *21*, 1086–1120. [[CrossRef](#)]
127. Hsieh, J.Y. Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction across the Sectors. *Public Pers Manag.* **2016**, *45*, 90–118. [[CrossRef](#)]
128. Kingma, S. New ways of working (NWW): Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Cult. Organ.* **2019**, *25*, 383–406. [[CrossRef](#)]
129. Bouckaert, G. Cultural Characteristics from Public Management Reforms Worldwide. In *Cultural Aspects of Public Management Reform*; Elsevier Ltd.: Oxford, UK, 2007; Volume 16, pp. 29–64.
130. Ladner, A. Introduction. In *Manuel D’administration Publique Suisse*; Presses Polytechniques et Universitaires Romandes: Lausanne, Switzerland, 2013; pp. 3–6.

**Article n°4 : Opportunity to Use New
Ways of Working : Do Sectors and
Organizational Characteristics Shape
Employee Perceptions?**

Article

Opportunity to Use New Ways of Working : Do Sectors and Organizational Characteristics Shape Employee Perceptions?

David Giauque ¹, Frédéric Cornu ¹, Karine Renard ¹ and Yves Emery ^{1,*}

¹ University of Lausanne, Swiss Graduate School of Public Administration; David.Giauque@unil.ch

* Correspondence: David.Giauque@unil.ch; Tel.: +41 21 692 36 37

Abstract: The diffusion of New Ways of Working (NWW) is an important trend in contemporary organizations. Many related empirical studies have been produced, but none have focused on differences in employees' perceptions of the opportunity to use NWW according to organization sector (private, semi-public, public). This study, based on neoinstitutionalism and HR attributions theory, investigated these differences via a survey (n=2693) of employees at private (n=358), semi-public (n=204), and public (n=2131) organizations. The results show that public employees reported less opportunity to use NWW than their private and semi-public counterparts. Furthermore, private sector employees were more likely to attribute well-being and productivity benefits to NWW than their public sector and semi-public counterparts. We also show that institutional and organizational variables specific to the characteristics of organizations in the three sectors partially explain the degree of perceptions with respect to the opportunity to use NWW.

Keywords: new ways of working; sector comparison; job goal clarity; red tape; autonomy; NWW-attribution

1. Introduction

In the wake of the COVID-19 pandemic, New Ways of Working (NWW) became a central issue for organizations. Although the topic has been studied for many years, it gained increasing attention from both academics and practitioners during the COVID-19-related lockdowns which affected most employers and employees worldwide. NWW may be defined as new forms of work, facilitated by information and communication technologies (ICT), that allow workers to choose when and where they work [1-3]. To resume, NWW is a bundle of practices including teleworking, activity-based working, flexible schedules and access to organizational knowledge. NWW academic literature has been growing quickly over the last years, following organizational trends and new management tools aimed at increasing the flexibility of work conditions [4, 5]. Thus, several recent studies have assessed whether these NWW benefit both employees and employers through, for example, improved individual and organizational performance [6-9] and employee well-being [10-12]. However, the results of these studies are mixed and inconclusive, demonstrating the need for further investigations.

The rapid development of NWW research and publications is of great importance, as it will enable us to assess whether these new work conditions might be helpful, as is supposed in many pieces of literature produced by consultants. Specifically, this research should be able to shed light on whether NWW can tackle new and future challenges organizations are dealing with, such as growing socioeconomic uncertainty requiring greater agility, flexibility, and also employers' attractiveness, especially for new generations looking for increased autonomy and improved work-life balance [13, 14]. To date, scholars have investigated whether some of these new work conditions—i.e., using ICT to remove spatial and temporal constraints on work—benefit organizations and their employees; research has also examined whether they have any counterproductive effects, such as negative impacts on employees' psychological and social well-being [15]. Mixed empirical

results have been found in terms of positive and negative outcomes of NWW implementation [3]. Nevertheless, to the best of our knowledge, no studies have tackled the question of organizational and sectoral characteristics and their potential effects on the development and opportunity to use NWW practices. Although public, private, and semi-public organizations have some similar organizational characteristics, they also differ in many important aspects. Several previous studies have pointed out that these distinct features must be considered when comparing, for instance, employees' satisfaction or perceptions of work opportunities [16, 17]. In other words, organizational context matters when it comes to evaluating employees' perceptions of their ability to use NWW. Thus, the main research questions of the present article are:

- Does the sector in which organizations operate matter in terms of employees' perceptions regarding their opportunity to use NWW in their organization?
- Is the perceived opportunity to use NWW practices associated with institutional and organizational characteristics?
- Do sectoral differences affect actors' attributions of the intended objectives of NWW?

This article makes several contributions. First, it answers the call of prominent NWW specialists to contextualize NWW studies with more data [18]. Second, it relies on an extensive survey comprising respondents (n=2693) working in private (n=358), public (n=2131), and semi-public organizations (n=204), allowing us to compare sectoral differences in perceptions of the opportunity to use NWW. Thirdly, in accordance with HR attributions theory, it tests whether these sectoral differences are related to employees' attributions of these new forms of work. In other words, the main purpose they attribute to their management's development and implementation of NWW could contribute to understanding their perceptions of NWW, and therefore to the real impact of NWW on employees' behavior. Finally, we also explore other sector-specific organizational features highlighted by the literature (i.e., job goal clarity, red tape, autonomy), which may further explain differences in actors' perceptions of NWW.

The remainder of the article is structured as follows: the following section introduces the theoretical foundations. The third section presents previous research on NWW to highlight what is already known with respect to its antecedents and main outcomes, looking at potential differences linked to sectoral appartenance. A fourth section is dedicated to the methods, in which we present our empirical data collection as well as the methodological procedures used to test our research questions and hypotheses. Fifth, we present and discuss the results and propose some further research questions raised by our main findings.

2. Theoretical backgrounds

Our article relies mainly on two theoretical orientations: sociological institutionalism and HR attributions theory. Sociological institutionalism starts from the idea that institutions matter when it comes to explaining differences and similarities between organizations [19-21]. Organizations must be considered from an institutional perspective in the sense that they have a specific and unique history and developed around particular structures, norms, values, and cultures [22]. Organizations, seen as social institutions, should not only be perceived as structures, organigrams, or producers of rules and procedures. They are also the basis for the development of specific norms and values, which have the particularity of partly conditioning the ways of perceiving and thinking of the different actors who evolve within them [23]. Sociological institutionalism emphasizes, moreover, that the structures, rules, routines and functions of organizations do not only reflect functional goals, but must be read as the result of ceremonies and rituals that have become institutionalized [24, 25]. So that actors belonging to an organization will tend to perceive and feel situations in a rather similar way, that they will respect organizational rules and norms because any other behavior seems difficult to imagine. In other words, a logic of

appropriation can be observed in organizations, underlining that the behaviors of actors, their ways of seeing and perceiving, can largely be explained by the influence of rules, norms and organizational structures that intrude on bodies and minds [26]. In other words, the perspective of sociological institutionalism that we adopt in this article states that the actions, as well as the perceptions, of actors are largely shaped and influenced by the characteristics of their organization [27, 28], and according to the job characteristics model [29], it has been largely demonstrated that specific job characteristics, which are related to organizational structure, to organizational culture, and also to implemented HR and management practices, greatly influence employee perceptions and attitudes [30-32]. This specific institutional theory highlights the importance of contextualizing organizational research and paying attention to organizational characteristics when studying employees' perceptions, attitudes, and behaviors. However, the institutional characteristics (in terms of objectives, operating rules, ethical norms, and conduct) of public, private and semi-public organizations are not identical. We therefore postulate, in line with sociological institutionalist theory, that we will be able to identify perceptual differences concerning the opportunity to benefit from new ways of working in our research sample of public, private and semi-public sector employees.

In the same logic of sociological institutionalism, the management tools and practices implemented in organizations must also be considered as institutional artifacts. Their specificities depend closely on the characteristics of the organizations in which they are integrated. In the same way, the actors will perceive these practices and tools by being largely influenced by their organizational and institutional environment, as the sociological institutionalist perspective teaches us. As a result, actors will develop perceptions of these practices and tools that owe much to the institutional environment in which they evolve. The structures, rules, procedures, and norms specific to the organization to which they belong will therefore contribute to shaping the expectations that the actors may have regarding management practices and tools. They will thus be led to interpret the reasons for these practices according to their organizational context. This theoretical position largely reflects the reflections contained in the HR attributions theory, which is why we integrate it into our reflections. The HR attributions theory stipulates that employees try to make sense of HR and management practices. In particular, they tend to make attributions to specific HR practices based on their understanding of why their organization's management has adopted them and what objectives are being pursued thereby [33]. According to Paauwe and Boselie (2005), a distinction should be made between planned, implemented, and perceived HR practices; implemented and perceived HR practices are most relevant for employees (Van De Voorde & Beijer, 2015). Accordingly, researchers developed a new intermediate variable: HR attributions (Nishii et al., 2008; Van De Voorde & Beijer, 2015). Research has shown that HR attributions mediate the relationship between HR practices and HR results, and that two different kinds of attributions should be considered: HR performance attributions and HR well-being attributions [34, 35].

Previous research demonstrated that well-being attributions are associated with higher levels of commitment and lower levels of job strain, whereas performance attributions are associated with higher levels of job strain [36]. This study, therefore, relies firstly on the theoretical assumption that employees make attributions regarding the intentions of HR practices, specifically those relating to NWW [35] and that these attributions may influence their perceptions of HR practices. In other words, our theoretical framework aims to explain actors' perceptions with respect to two important mechanisms. The first, inspired by sociological institutionalism, stipulates that the ways of seeing and perceiving of actors are largely dependent on the structures, norms, and rules in force within their organization. Through a process of appropriation, the behaviors of actors can be interpreted as a reflection of the institutional characteristics of their organization. The second emphasizes that the attributions and interpretations made by actors regarding management tools, largely influenced by the structures, norms, and rules in force within their organization, will have a major impact on the evaluation that actors will make of

management practices and tools. In the specific case of our study, we assume that actors' perceptions working in the public, private and semi-public sectors will differ with respect to opportunity to use NWW because the institutional characteristics of their organization are specific and shape their way of seeing and perceiving. On the other hand, in the continuity of what we have just mentioned, the actors attribute organizational intentions to the management processes and practices (for instance NWW practices) that are proposed to them. These attributions owe much to the institutional conditions in which they work, and which contribute to developing their way of seeing, perceiving, and acting.

3. Literature review and hypotheses

New Ways of Working

According to recent systematic literature reviews dedicated to the NWW concept [3, 37], the first articles using this notion were published in the early 2000s [38, 39]; they mainly investigated flexible workspace and teleworking as facets or components of NWW and their relationships with job satisfaction. Later, during the 2010s, several other articles were published considering additional facets of NWW, namely flexible working hours and the extensive use of ICT. The relationships of these different NWW facets to important work outcomes were investigated. Overall, mixed, and incongruent results have been found so far. For example, regarding NWW and employee satisfaction, some studies found a positive influence [40, 41], while others found mixed effects [39, 42]. Several studies noted positive impacts on work engagement [2, 43]. According to previous research, NWW may also positively influence organizational attraction [44] and even organizational performance [45]. Contrastingly, other studies have identified relationships between NWW and negative work outcomes, such as decreased knowledge sharing [46], decreased work engagement and social cohesion [47], decreased productivity [39], and increased work overload [1]. As this quick literature review of NWW outcomes has shown, emergent findings are mixed and clearly point out the need for further investigations. Does the context where NWW are implemented matters?

New Ways of Working across sectors: Lack of empirical evidence

Strikingly, the current NWW literature shows a relative lack of interest in the issue of institutional and organizational characteristics. There is no evidence so far suggesting that private organizations may be more likely to adopt NWW practices compared to their public or semi-public counterparts. Most studies on NWW are based either on samples from multiple organizations (with no investigation of the organizations' sectoral distinctions) or on single case studies. Consequently, there is a clear lack of empirical evidence allowing us to distinguish similar or divergent use and effects of NWW practices in different organizational settings –private, public, semi-public–. The first objective of our article is precisely to fill this research gap by investigating sectoral differences. Additionally, in aiming to achieve this objective, we rely on previous studies which have highlighted similarities and/or differences with respect to private, public, and semi-public organizations' characteristics and functioning. These characteristics, presented in the next section, may be useful to explain potential differences between sectors.

Differences between sectors

From a broad perspective, studies focusing on organizational symbolism have consistently demonstrated that public and private organizations have different cultures, values, and objectives [48-50]. Several institutional, organizational, and job characteristics are thought to vary across sectors. Both organizational characteristics (e.g., goal ambiguity/clarity, procedural constraints or red tape, hierarchical authority or autonomy) and job characteristics (e.g., employees' expectations towards work-life balance, social

relationships and climate, and career development) are deemed to differ in public, private, and semi-public organizations [16, 17, 51-53]. According to this literature, public organizations are often considered to be less flexible and more formalized, procedural, and hierarchical than private or semi-public organizations. As a result, public employees have less latitude, freedom, and autonomy at work, and face more formalized and procedural constraints and strict rules [54]. The institutional and organizational characteristics, generally attributed by the scientific literature to public and semipublic organizations, more rigid, structured and bureaucratic, compared to private organizations, will contribute to the creation of a specific culture in these organizations. Consequently, employees' expectations in terms of work opportunities within their organization will be largely influenced by the presence of these institutional and organizational characteristics. In other words, the opportunities but also the organizational constraints, which are reflected in the daily work activities of employees, contribute greatly to shaping the perceptions of the actors with regard to the work opportunities available to them [55]. In view of the institutional and organizational specificities that the scientific literature generally attributes to the various organizations in the different sectors, we can therefore expect, overall, that public employees evaluate the opportunity to use NWW less positively than private sector employees, with semi-public sector employees somewhat in the middle [16, 17]. This led us to a first general hypothesis:

H1: Public sector employees are less likely to report the opportunity to use NWW within their organization than their private and semi-public counterparts.

We now examine the main sectoral differences by relying on the comparative literature, to propose additional, more specific research hypotheses which will be tested via our empirical investigation. First, *goal clarity/ambiguity* is a central difference between sectors. In the scientific literature, public sector organizations are usually considered to have high levels of goal ambiguity compared to their private or semi-public counterparts [17, 49, 56, 57]. In fact, public organizations often pursue different goals at the same time; these goals are linked to potentially incongruent or even contradictory public policies, as well as by the frequent political interventions in the implementation of public policies. Therefore, goal ambiguity is often attributed to public organizations, and has been extensively investigated by comparative scholars and even HR scholars [17, 58]. The fact that public organizations and their employees deal with higher levels of goal ambiguity may impede initiatives aiming to making organizations more flexible and open to innovation and change [59]. This ambiguity of goals is not conducive to the definition of clear organizational strategies. It can also lead to opacity of objectives and working conditions [60, 61]. One of the important conditions for taking advantage of the NWW is the implementation of management by objectives [62]. If the objectives appear ambiguous and unclear to employees, then the perception of being able to really benefit from and use NWW may be diminished. Thus, perceived goal ambiguity may lead employees to develop more negative or skeptical perceptions of their opportunity to use NWW. Furthermore, goal ambiguity may also influence individual attributions towards NWW practices. Hence, we hypothesized:

H2a: Public employees are less likely to report job goal clarity compared to their private and semi-public counterparts.

H2b: The more employees report job goal clarity, the more likely they are to report greater opportunity to use NWW practices.

Red tape, which relates to procedural constraints and density, is another very often diagnosed difference between sectors. Red tape is one of the few concepts native to public management literature [63]. More precisely, red tape is defined as "rules, regulations, and procedures that remain in force and entail a compliance burden, but do not advance the legitimate purposes the rules were intended to serve" [64]. For that reason, "not all formal

rules are red tape, just those that frustrate employees in achieving their goals" [65]. Bureaucratic and procedural constraints are historically well documented organizational dysfunctions [66, 67]. Individual perceptions of red tape, or bureaucratic and procedural constraints, have been found to be a predictor of numerous negative and undesirable employee attitudes, specifically in public sector organizations: intention to leave [68], lack of motivation [65], increased dissatisfaction [65, 69], or even feelings of personal alienation, higher insecurity, pessimism, and mistrust [68, 70]. In the scientific literature to date, procedural constraints and red tape are clearly identified as barriers to organizational change or innovation, particularly through their negative effects on actors' behavior. Red tape can therefore have a deleterious effect on actors' perceptions of the opportunities available to them in connection with NWW. Accordingly, we hypothesized:

H3a: Public employees are more likely to report red tape compared to their private and semi-public counterparts.

H3b: The more employees report red tape, the less likely they are to report greater opportunity to use NWW practices.

Finally, *autonomy* is another important sectoral difference. Public organizations have to deal with political control and scrutiny, whereas private organizations are controlled by the market and economic indicators; semi-public organizations are somewhere in between [16, 17]. Political accountability usually involves the development and implementation of numerous forms of governmental control [17]. The political control faced by public organizations comes with increased levels of hierarchy, and "[i]ncreased levels of hierarchy are associated with many of the effects of red tape, frustrating the ability to achieve goals, and therefore might be expected to have a similarly negative effect on employee outcomes" [65]. Such hierarchies could be detrimental to the adoption of NWW. Indeed, most previous studies of private-public sector differences point out that public employees usually perceive more hierarchical control than their private counterparts [71]. Thus, public employees may feel more constrained while working; they may have the feeling they lack autonomy and freedom in their day-to-day work [72] and have less authority over tasks [52]. They may also develop distrust of management, particularly with regard to the controls they face. This perception of greater control and less autonomy, or latitude in work, may resurface in public employees' perception that NWW are ultimately unavailable or unreachable. Accordingly, we hypothesized:

H4a: Public employees are less likely to report autonomy compared to their private and semi-public counterparts.

H4b: The higher the level of autonomy employees report at work, the more likely they are to report greater opportunity to use NWW practices.

In addition, due to sector-specific institutional and organizational conditions, actors are likely to make different attributions with respect to NWW practices. As is known from the literature on the development of meaning in organizations [73-75], institutional (e.g., goals, values, existing rules, regulations) and organizational (e.g., structures, task coordination, working conditions) features affect employees' expectations of their work and organization. Berger and Luckmann [76] have shown that the reality perceived by actors is a social construction. Institutional and organizational factors participate in this social construction of reality and therefore condition the actors' perceptions. In relation to hypotheses 1-4, we assume that public sector employees are likely to have lower NWW-related expectations than their private and semi-public sector counterparts. Therefore, we believe that public sector respondents will have more neutral attributions regarding the goals associated with NWW; both private and semi-public employees will be more likely to attribute specific organizational and strategic goals to NWW. Accordingly, we made two additional assumptions:

H5a: *Public employees are less likely to attribute well-being goals to NWW compared to their private and semi public counterparts.*

H5b: *The higher employees attribute well-being goals to NWW, the more likely they are to report greater opportunity to use NWW practices.*

H6a: *Public employees are less likely to attribute performance goals to NWW compared to their private and semi public counterparts.*

H6b: *The higher employees attribute performance goals to NWW, the more likely they are to report greater opportunity to use NWW practices.*

4. Methods

Sample

This study is based on a large-scale self-report survey. In the context of scientific research funded by the Swiss National Science Foundation, we contacted dozens of public, private, and semi-public organizations to encourage them to participate in our survey on the provision and use of NWW practices. Eleven organizations agreed to distribute our questionnaire to their employees. Five public, four private, and two semi-public organizations were involved. The final sample is somewhat unbalanced, insofar as we obtained more observations from public organizations ($n = 2131$) than from private ($n = 358$) or semi-public organizations ($n = 204$). This is simply because the public organizations surveyed are larger and have many more employees. Thus, the private and semi-public organizations that agreed to distribute our questionnaire to their employees are small structures (small and medium-sized organizations), whereas the public organizations participating in our survey are large cantonal or local public structures in Switzerland with several thousand employees. This imbalance between samples from public, private, and semi-public organizations can be seen as a limitation to this research. At the same time, many quantitative scientific articles have already been published with single samples, sometimes with less than 200 valid observations. Consequently, it can be noted that this article deals with numerous empirical data, relative to three different sectors of activity, with three samples of more than 200 observations each. However, of course, we cannot consider that our research is representative of all sectors of activity and all public, private, or semi-public organizations. But this limitation is shared by most quantitative studies.

The organizations that participated in our survey are the following:

- Public sector organizations: Geneva cantonal administration; Vaud cantonal administration; Geneva city administration; Lausanne city administration; University of Lausanne.
- Private sector organizations: Intuitive (SME active in the medical field); Loyco (SME active in business consulting); Vaudoise Assurance; Romande Energie.
- Organizations from the semipublic sector (or public companies): Services Industriels Genevois (SIG); Loterie Romande.

To optimize the response rate in our online survey, we contacted the HR departments of the participating organizations, whereupon their executive members gave official approval for the study. After the test phase, a link to the online questionnaire was sent to HR departments, who invited the employees to complete the survey within 3 weeks. A reminder was sent after 1.5 weeks, prompting all employees to complete the questionnaire. Because we had several participating organizations in different sectors, the collection of questionnaires was completed over a relatively long period of time (October 2021 to February 2022) to accommodate each organization's schedule. Furthermore, to ensure complete privacy, answers were directly saved on a server belonging to our university. Thus, employees did not have access to the data, and respondents were completely and transparently informed about the research procedure. This served two purposes: increasing the participation rate and functioning as a baseline requirement to reduce common method bias [77].

Out of a total of 11675 questionnaires sent out to public organizations, 2131 valid and usable responses were received, representing a return rate of 18.25%. This modest return rate can be explained, but this is a matter of conjecture, by the fatigue of public employees regarding the questionnaires to which they are often subjected. This may be due to academic solicitations or to the proliferation of internal surveys within the organizations themselves. As for private organizations, 1101 questionnaires were sent out; 358 usable responses were received, representing a return rate of 32.51%. Finally, 693 questionnaires were sent to the two semi-public organizations participating in our survey and we obtained 204 usable questionnaires, representing a return rate of 29.43%.

In the overall sample of 2693 respondents, 51.5% were women, the average age was 48 years, and 49% had children under their care. The level of education was rather high: 24.9% had been in a vocational track (elementary schools to professional baccalaureate), whereas 69.8% had received higher education (college degree to university diploma). Regarding organizational tenure, 33.3% had been with their current organization up to 5 years, whereas 66.7% had been with the organization for more than 5 years.

Measures

All variables, items, and Cronbach's alphas are presented in Appendix (Table 1) and described in detail below.

Table 1: Variables, Items, and Cronbach's Alphas

Variables:	Items used:	Dimensions and Cronbach's Alphas
New Ways of Working (NWW)	Your organization offers flexible work arrangements. Please tell us whether you agree or disagree with the following proposals (1= I do not agree; 5= I completely agree). 1. I am free to determine my own work schedule 2. I am free to change my hours to choose when I start and finish my work 3. I am free to determine where I work, at home or at work 4. I am free to change where I work 5. I can find all the information necessary for my work on my computer, smartphone and/or tablet 6. I have access to all the information necessary for my	5 dimensions: 1. Flexible scheduling: items 1 and 2. Cronbach's Alpha = 0.86 2. Flexible place to work: items 3 and 4. Cronbach's Alpha = 0.72 3. Access to information: items 5 and 6. Cronbach's Alpha = 0.78 4. NWW (items 1 to 6): Cronbach's Alpha = 0.77 Results of a confirmatory factor analysis regarding the NWW variable: Estimated model Chi-square 25.801 Number of model parameters 15.000 Number of observations 2733.000 Degrees of freedom 6.000 P value 0.000 ChiSqr/df 4.300 RMSEA 0.035 GFI 0.997 SRMR 0.014 NFI 0.996 TLI 0.992

	work anywhere and at any time	CFI 0.997
Well-being attribution (WB-attribution)	Consider the flexible work arrangements implemented in your organization. What are the objectives of these arrangements? (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree) Promote the well-being of employees, making them feel valued and respected	
Productivity attribution (Prod-attribution)	Consider the flexible work arrangements implemented in your organization. What are the objectives of these arrangements? (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree) Increase employee productivity	
Job goal clarity	In relation to the demands and constraints of your work, please tell us whether you agree or disagree with the following proposals (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree) I know exactly what is expected of me I know exactly what my job responsibilities are I know exactly what tasks I have to perform	Cronbach's Alpha = 0.84
Red tape	Some organizations have administrative rules and procedures that negatively affect their effectiveness. How would you rate the degree of such rules and procedures in your organization? (1 = very low; 5 = very high).	
Autonomy	This section seeks to identify the main characteristics of your work,	Cronbach's Alpha = 0.90

	<p>such as the level of skills required or the degree of independence.</p> <p>Please let us know if you agree with the following suggestions: (1= strongly disagree; 5 = strongly agree)</p> <p>I take part in decisions about what my job entails</p> <p>I can participate in decisions that affect my work</p> <p>I am involved in decisions about the nature of my work</p> <p>I have direct influence on decisions made in my department/organization</p> <p>My job allows me to take personal initiative</p>	
--	---	--

Dependent variable

New Ways of Working (NWW). To measure this variable, we relied on 10 items already tested in previous research [43, 78]. We first conducted exploratory factor analysis to identify factors associated with the 10 items used to measure NWW; we identified five factors which correspond to five dimensions of NWW: (1) flexible scheduling, (2) flexible workplace, (3) access to information. These three variables reflect the latent variable NWW which is used in our subsequent statistical analyses. Confirmatory factor analysis of this NWW variable has been developed and displayed good fit indices (see Table 1). It should be noted that respondents were asked about their perceptions of their opportunity to use certain new work arrangements (NWW practices). Consequently, the results that we can obtain concern above all perceptions related to the opportunities offered to our respondents to use NWW practices. We do not measure actual use of NWW practices, which is difficult to do in such a study.

Independent variables

Sector. This nominal variable has three categories (1, 2, and 3, for private, semi-public, and public organizations, respectively). This sectoral classification is based on the origin of the law that governs each organization's functioning; namely, organizations under public law are included in the public sector, while organizations under private law are included in the private sector. Semi-public organizations are either associations with a legal personality that fall under state regulation or autonomous institutions under public law with a legal personality falling under state supervision. This nominal variable is crucial when testing whether sector matters in the use of NWW.

HR attributions items. These two ordinal variables (well-being attribution [WB-attribution] and productivity attribution [prod-attribution]) were each measured by single items adapted from measurement scales previously used and tested in scientific literature (Nishii et al., 2008). The items were: "NWW aim to promote the well-being of employees, making them feel valued and respected" (WB-attribution) and "NWW aim to increase employee productivity" (prod-attribution). Both were developed specifically by the

research team; they were scored on 5-point Likert-type scales from 1, *strongly disagree*, to 5, *strongly agree*.

Job goal clarity. This ordinal variable was measured via four items (scored on 5-point Likert-type scales from 1, *strongly disagree*, to 5, *strongly agree*); a sample item is: "I know exactly what is expected of me." These items have been adapted from measurement scales previously used and tested in scientific literature [79]. Cronbach's alpha for this variable was 0.82.

Red tape. A single item borrowed from Steijn and van der Voet [80] was used to measure this variable: "Some organizations have administrative rules and procedures that negatively affect their effectiveness. How would you rate the degree of such rules and procedures in your organization?" (scored on a 5-point Likert type scale from 1, *very low*, to 5, *very high*).

Autonomy. This variable was measured using five items (scored on 5-point Likert-type scales from 1, *strongly disagree*, to 5, *strongly agree*). An example item is: "My job gives me a lot of independence and freedom." These items were adapted from measurement scales previously used and tested in scientific literature [79, 81]. Cronbach's alpha for this measure was 0.90.

Statistical analyses

To test our different research hypotheses, we created a model with the SmartPLS 4 software, which allowed the efficient realization of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The construction of analysis models via PLS-SEM is recommended under several conditions [82-84], including the following:

- (1) When researchers want to test a theoretical model from a predictive perspective.
- (2) When the structural model to be tested is complex and includes several variables, indicators, and relationships between variables.
- (3) When the research objective is to understand a phenomenon by exploring theoretical developments or extensions of already established theories.
- (4) When the statistical model includes formative variable (NWW variable in this research).

For the above reasons, we created an analytical model to test our theoretical reflections in an exploratory manner. Figure 1, reproduced below, represents the PLS-SEM model used in our research model.

To test our model, we took several steps to ensure the normality, reliability, and validity of our data. We tested our model (via the PLS-SEM algorithm) and tested the reliability and validity of the constructs using four indicators (Cronbach's alpha, composite reliability [ρ_a], composite reliability [ρ_c], average variance extracted [AVE]). Overall, the variables were reliable and valid (Table 2 in the appendix). To test our reflective-formative higher-order latent variable NWW we performed some tests using SmartPLS 4. We have complied with the usage tests recommended by the specialists [85]. All three variables correlate positively and significantly with the higher order latent variable (NWW) demonstrating the validity of this formative type dependent variable.

Table 2. Construct reliability and validity.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)	Average variance extracted (AVE)
Autonomy	0.904	0.906	0.929	0.724
Job goal clarity	0.843	0.885	0.903	0.757

We then checked the discriminant nature of our analysis model, ensuring that the variables and measures included in our model were not highly related to each other. To verify the discriminative character of our model, we used the Heterotrait-Monotrait ratio. We ensured that the threshold of 0.85 was respected for each of our constructs.

Table 3. Discriminant validity – Heterotrait-monotrait ratio (HTMT).

	Autonomy	Job goal clarity	Prod-attribution	Red tape	Sector	WB-attribution
Autonomy						
Job goal clarity	0.287					
Prod-attribution	0.104	0.112				
Red tape	0.019	0.073	0.014			
Sector	0.110	0.027	0.104	0.072		
WB-attribution	0.288	0.240	0.473	0.052	0.111	

Finally, we also checked if our data did not suffer from multicollinearity. Hence, we checked that our variance inflation factor (VIF) indicators were below the recommended threshold of 2.5. We verified this for the indicators and all latent variables in our analysis model. This also indicated that our data were not affected by common method bias. Hence, we can conclude that the data are reliable and valid.

Table 4. Collinearity statistics (VIF) – Inner model.

	Autonomy	Goal clarity	NWW	Prod-attribution	Red tape	Sector	WB-attribution
Autonomy			1.144				
Job goal clarity			1.110				
NWW							
Prod-attribution			1.296				
Red tape			1.014				
Sector	1.000	1.000	1.031	1.000	1.000		1.000
WB-attribution			1.418				

The SmartPLS 4 software also offers the possibility to test whether our model has good predictive quality (can we predict our variables better than average, or better than random?). We then use the PLSpredict command to make such a predictive test. Based on this precise test, we are able to consider that our research model has good predictive quality with respect to the variables included, better than average or random, except for our job goal clarity variable. Furthermore, the predictive quality of the model with respect to our dependent variable NWW is high if we refer to the Q² predict value.

Table 5. Latent variables prediction summary – PLS-SEM

	Q ² predict	RMSE	MAE
Autonomy	0.010	0.996	0.792
Job goal clarity	-0.001	1.002	0.773
NWW	0.119	0.939	0.766
Prod-attribution	0.010	0.995	0.819
Red tape	0.005	0.999	0.804
WB-attribution	0.012	0.995	0.804

In addition, we have two fit indices available for this PLS-SEM model. Both indices are indications that our statistical model fits well with our data (SRMR = 0.039; NFI = 0.926).

To obtain the necessary information to evaluate the relationships between the variables, we performed a PLS-SEM using a bootstrapping of 10000. This method randomly generates (with replacement) subsamples from the original data set. It is recommended to use a large number of bootstrap subsamples (at least 5000) to ensure a sufficient approximation. Finally, in order to have a confirmation of our results we conducted ANOVA tests and pairwise comparisons of marginal linear predictions including our different variables.

5. Results

Table 6 in the appendices summarizes the path coefficients between the variables included in our analysis model. Thanks to this table, we can see that our sector variable is significantly and strongly correlated with our dependent variable NWW in a negative way. This means that it is primarily the respondents working in private sector organizations, then in the semi-public sector, who declare having more opportunities to use NWW. This first result confirms our general hypothesis 1.

Table 6. Path coefficients – Mean, STDEV, T values, p-values.

Table 6: Path coefficients – Mean, STDEV, T values, p-values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p- values
Autonomy -> NWW	0.215	0.215	0.019	11.542	0.000
Job goal clarity -> NWW	0.019	0.019	0.020	0.970	0.332
Prod-attribution -> NWW	0.092	0.092	0.019	4.793	0.000
Red tape -> NWW	-0.003	-0.002	0.017	0.153	0.878
Sector -> Autonomy	-0.104	-0.105	0.017	6.023	0.000
Sector -> Job goal clarity	0.012	0.012	0.020	0.602	0.547
Sector -> NWW	-0.290	-0.290	0.018	16.273	0.000
Sector -> Prod- attribution	-0.104	-0.104	0.018	5.634	0.000
Sector -> Red tape	0.072	0.072	0.018	4.023	0.000
Sector -> WB-attribution	-0.111	-0.111	0.018	6.270	0.000
WB-attribution -> NWW	0.225	0.225	0.021	10.598	0.000

The sector is not significantly correlated with the job goal clarity. Meaning that there is no statistically significant relationship between these two variables. This result does not support our hypothesis 2a. Our hypothesis 2b is not supported by our data insofar as there is a positive but not statistically significant relationship between job goal clarity and NWW. Clearly, job goal clarity is not a relevant aspect in explaining our respondents' perceptions of opportunities to use NWW.

In the research model used to analyze our data, we can also see that sector is positively and significantly associated with red tape. This specific result lends credence to our hypothesis 3a. This means that respondents in our samples who work in the public sector report facing more red tape than their private sector counterparts. In contrast, red tape is not statistically associated with NWW. This means that perceiving a lot or little red tape does not have a statistically significant effect, in our data, on respondents' perceptions of

the possibility of using NWW. Our hypothesis 3b is therefore not supported by our empirical data.

The sector variable is also significantly and negatively correlated with the autonomy variable. This result confirms that employees working in the private sector feel more autonomy in their work than their counterparts in the public sector. This specific result supports our hypothesis 4a. Moreover, autonomy is significantly and positively correlated with NWW, a result that is consistent with our hypothesis 4b.

If we now look at the variables related to HR-attribution, several interesting empirical findings can be made. First, we observe negative and significant correlations between sector and WB-attribution as well as prod-attribution. This means that employees in the private sector are more likely than employees in the public sector to believe that the new flexible working arrangements have the objective of promoting employee well-being and increasing productivity. These two aspects are not mutually exclusive according to our results. These results therefore support our hypotheses 5a and 6a as well. Furthermore, we find that respondents who attribute well-being and performance goals to NWW are also more likely to report higher levels of opportunity to use NWW. Hypotheses 5b and 6b are therefore supported by our empirical data.

Let us add that the test of our model via SmartPLS 4 also allows us to see if the organizational characteristics (job goal clarity, red tape, autonomy), as well as the NWW-attributions (WB-attribution, Prod-attribution) mediate the relationship between our sector variable and our dependent variable (NWW). As shown in Table 7, autonomy, prod-attribution, and WB-attribution statistically significantly mediate (partial mediation) the relationship between sectors and NWW. In contrast, job goal clarity and red tape do not have a statistically significant mediating effect.

Table 7. Specific indirect effects – Mean, STDEV, T values, p-values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Sector -> Prod-attribution -> NWW	-0.010	-0.010	0.003	3.540	0.000
Sector -> WB-attribution -> NWW	-0.025	-0.025	0.005	5.355	0.000
Sector -> Autonomy -> NWW	-0.022	-0.023	0.004	5.221	0.000
Sector -> Job goal clarity -> NWW	0.000	0.000	0.001	0.386	0.700
Sector -> Red tape -> NWW	-0.000	-0.000	0.001	0.148	0.882

To complete our statistical analyses, we also conducted ANOVA tests and pairwise comparisons of marginal linear predictions including job goal clarity, red tape, and autonomy, to see whether perceptions of these variables differed significantly among public, private, and semi-public respondents, according to hypotheses H2a, H3a, and H4a. The results confirmed our previous discussed results, and they were consistent with theoretical evidence and previous research, except for job goal clarity. Indeed, the ANOVA result showed that mean sectoral differences in job goal clarity were non-significant (Prob > F = 0.115).

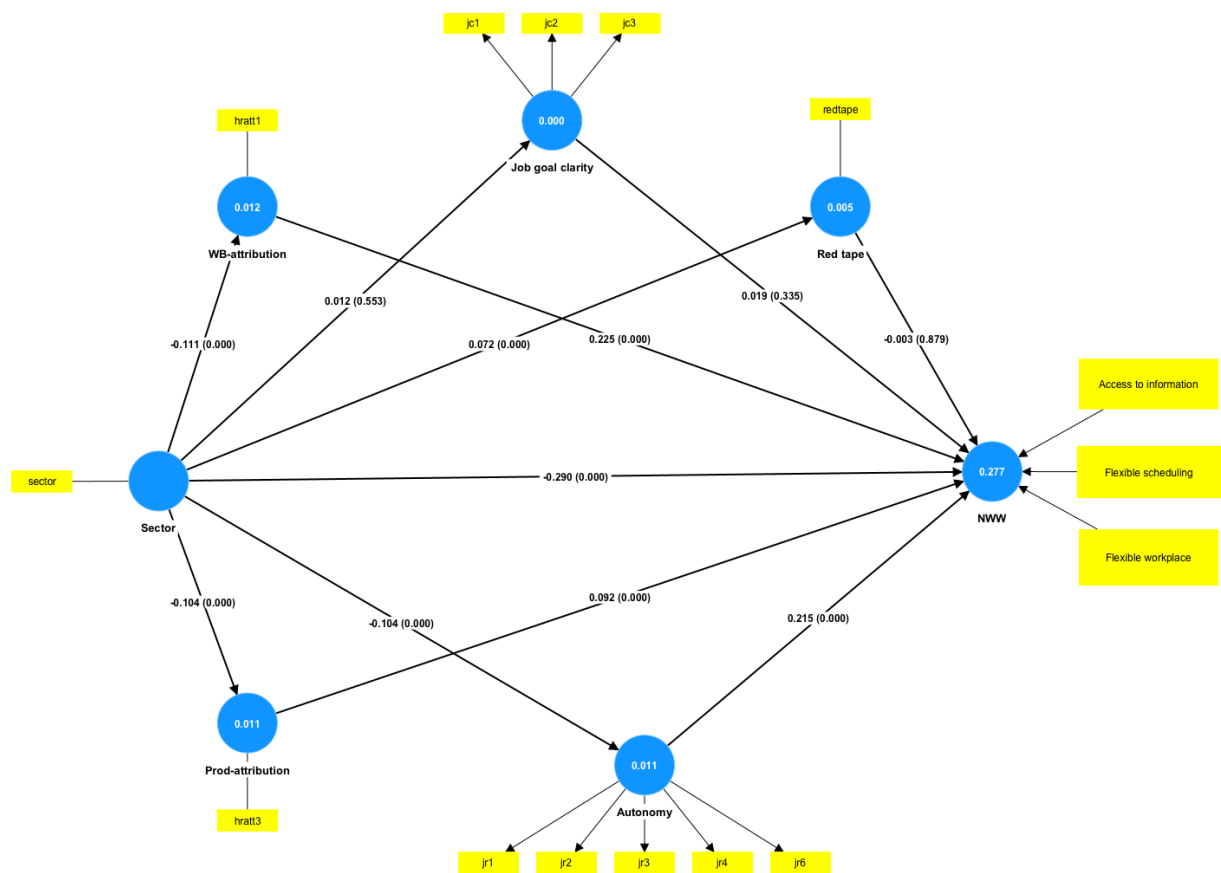
Red tape is primarily an issue in public and semi-public organizations; these employees carry a heavier administrative burden than private sector employees. According to our ANOVA test, public employees reported higher levels of red tape compared to private employees, while semi-public employees reported higher levels of red tape than their private and public counterparts. Finally, as regards to autonomy, the ANOVA test showed

that both public and semi-public employees were less likely to report autonomy at work than their private counterparts.

We conducted two more ANOVA tests to investigate better WB-attribution or prod-attribution. As already mentioned previously, these additional statistical tests confirm that public sector employees were far less convinced that NWW “aim to promote the well-being of employees”; private employees—and semi-public employees to a lesser extent—expressed a different point of view. Indeed, they were more likely to attribute well-being goals to NWW practices. Differences between private and semi-public employees were not statistically significant. As for prod-attribution, the results showed that this variable was related to sectoral belonging. Public employees agreed less that NWW aim to increase employees’ productivity compared to their private and semi-public counterparts. Differences between private and semi-public employees were not statistically significant.

As a conclusion to this part devoted to the empirical results, it should be noted that the variables included in our model explain 27.7% of the variance of our dependent variable NWW. This demonstrates that we capture a significant proportion of the explanation of our respondents' perception of NWW.

Figure 1. The PLS-SEM model used in our research after the bootstrapping procedure (path coefficients and p values between variables).



6. Discussion

The first main finding of this research relates to the comparison between private, semi-public, and public employees’ perceptions regarding the opportunity to use NWW; our results showed that sector does matter in this respect. So far, previous NWW studies have mostly investigated data collected in private organizations; sector has not been considered as an explanatory variable with respect to differences in individuals’ perceptions [3, 37]. Our results showed that public employees were less likely to report opportunity

of using NWW practices in their work environment compared to their private and semi-public counterparts. These first findings corroborate some of our theoretical expectations about sectoral differences in HR practices [86, 87].

The second main finding relates to explanations of why these sectoral perceptual differences exist; according to the logic of neoinstitutional theory, we postulated that institutional and organizational differences could be central explanatory elements in uncovering differences in our respondents' perceptions of the opportunity to use NWW. To test this theory, we drew on previous research that highlighted institutional and organizational differences between sectors, namely red tape, job goal clarity, and autonomy at work. Our statistical analyses revealed that autonomy at work and red tape showed significant differences between respondents, particularly regarding the sector in which they work. In general, private sector employees had higher scores with respect to autonomy at work, followed by semi-public and public sector employees. On the contrary, semi-public and public employees were more likely to report red tape than their private counterparts. Surprisingly, there were no differences in the means of our private, public, and semi-public sector respondents' responses regarding job goal clarity. This specific finding may be due to the fact that Swiss public administration bodies have developed several reforms inspired by the "new public management" principles. This led them to clarify their objectives and goals and measure their attainments through several qualitative and quantitative indicators [88]. Thus, except for job goal clarity, our main findings confirmed our hypotheses and supported a large body of previous research demonstrating significant differences between public, private, and semi-public employees [16, 17, 51-53, 89]. Neoinstitutionalist theory underlines, indeed, that organizational origins, historical backgrounds, and culture matter when studying organizational developments and changes [21, 90, 91].

Consequently, a second theoretical lesson can be drawn from our data: when studying NWW, or any other form of new work, institutional and organizational characteristics must be considered. Such findings have already been made in other comparative research, notably relating to public service motivation [92-94] or comparisons of employees' work motives and attitudes [52, 53, 95].

A third important finding is that attributions made by actors regarding HR practices or NWW reflect to some extent the reality of institutional and organizational differences in the different sectors studied. In the case of our survey, private sector employees believed, to a greater extent than public and semi-public sector employees, that NWW promote employees' well-being. Private sector employees also believed, to a much greater extent than public and semi-public sector employees, that NWW aim to increase productivity. We speculate that in the private sector, increasing productivity through HR or organizational practices is considered legitimate [55]; contrastingly, in the public and semi-public sectors perceived social impacts and public-service-oriented motives are more valued [95]. Accordingly, public sector employees were more circumspect about whether NWW are linked to improved well-being or productivity. This greater wariness is reflected in the fact that public employees' attributions regarding NWW were lower than those of their private or semi-public counterparts. These findings lend credence to HR attributions theory, which emphasizes that employees' evaluations of organizational practices depend in large part on their perceptions of why these practices have been proposed and implemented by management [35, 36, 96, 97]. In our study, we highlight that the differences observed in terms of attributions (i.e., well-being or productivity attributions) are associated with the sectors in which our respondents worked. This element confirms the effectiveness of our theoretical framework (combining neoinstitutionalist and HR attributions theories) for better understanding the perceptual differences of NWW among employees working in different sectors.

Furthermore, according to our PLS-SEM analysis, it turns out that these two attributions had statistically significant positive impacts on our respondents' perceptions of the opportunity to use NWW in their own organization. This result is as expected, insofar as the opportunity to use NWW practices is the condition for the development of individual

opinions about the main objectives of these NWW. It is therefore quite normal that there is a strong correlation between the perception of the opportunity to use NWW and attributions in terms of well-being or productivity. This highlights that it is probably necessary to look at the values that are disseminated and considered legitimate within organizational cultures and among individual employees [98, 99]. This also indicates that individual attributions may have a direct impact on perceptions of the opportunity to use NWW. In contrast, it is more surprising to find that both types of attributions had a positive and statistically significant effect on NWW perceptions; one might have imagined that attribution in terms of productivity could be negatively correlated with respondents' perceptions of NWW. This suggests that it is worth studying other HR attributions to see whether they are positively or negatively linked with the opportunity to use NWW.

The final important contribution of our paper is to demonstrate that specific organizational characteristics (in our case perceived autonomy) and NWW attributions have mediating effects between the sector and actors' perceptions of their opportunity to use NWW. This suggests that, among other factors, organizational communication, which delivers a consistent message, around the implementation of NWW can contribute to creating favorable or unfavorable perceptions regarding the opportunity to use NWW [100].

Limitations and future research

As with all quantitative research based on data from one questionnaire, it is impossible to draw definitive conclusions about the causal relationships between our different variables; this is the most well-known limitation of this type of survey. Therefore, we speak of significant relationships, correlations, and associations and not of causal effects.

Concrete work activities performed by actors vary greatly according to their job description; the specificities of different tasks performed and associated professions can therefore also shape actors' perceptions of HR practices and of NWW. We did not include any job-related variables in our study. By crossing the sector variable with job-related variables, it would be possible to get an even more precise idea of the perceptions of actors and identify clusters in relation to the perceptions of opportunities for using NWW practices going beyond sectoral borders. Such research would be an undeniably significant addition to the understanding of sectoral differences.

Another important methodological issue relates to our one-sided methodology (i.e., a self-report survey to collect predictor and outcome variables), which can result in common method biases (Podsakoff et al. 2003). This strategy may inflate the reported effect sizes. To check our data did not suffer from these biases, we performed Harman's single factor test, showing that all the variables in our model account for only 16.3% of a single factor, i.e., our data are free of common method biases. We also tried to minimize this problem through the conditions of the survey.

Finally, other HR practices (such as recruitment and selection, training and development, compensation, etc.) were not investigated in our survey. These practices may be aligned with the introduction of NWW practices, leading to a potentially increased HR "bundle effect" on employees' productivity and well-being [101, 102]. In addition, management styles can have more or less positive effects on the development and use of NWW in organizations. Studying different management styles (management by objectives; management by indicators; management by processes; etc.) and their impacts could lead to interesting results. Similarly, organizational cultures may have effects on the development and use of NWW. Studying these relationships between organizational cultures and NWW, beyond sectors, is an important issue to consider in future research.

7. Conclusion

The purpose of this study was to further investigate the issue of NWW and related perceptions of employees working in different sectors (public, private, and semi-public). Based on theoretical foundations related to neoinstitutionalism and HR attributions

theory, we hypothesized that our respondents' perceptions of NWW would be associated with the sector in which they work, the institutional and organizational characteristics of the organization to which they belong, and the attributions they made of the objectives underlying the development and implementation of NWW in their organization. We have thus been able to show that there are indeed differences in perceptions of NWW according to organizational sector, but also according to the attributions made by actors. Moreover, these attributions largely overlap with sectoral boundaries in our study. This study makes several original contributions to the literature on NWW. It is first to compare sectors and to investigate perceptual differences of NWW with respect to employees in three sectors (private, public, semi-public). Second, it tests institutional and organizational variables to see if they contribute to explaining the perceptual differences uncovered in our survey. Finally, it highlights the importance of NWW attributions in the formation of actors' perceptions. Further research is needed on additional variables which may influence employees' behavior and outcomes related to the introduction of NWW practices.

6. Patents

Funding: This research was funded by the Swiss National Science Foundation, grant number 100018_185133.

Informed Consent Statement: Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

Data Availability Statement: Our empirical data are available publicly: <https://www.swissubase.ch/fr/>.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

References

1. Nijp, H. H.; Beckers, D. G. J.; Van De Voorde, K.; Geurts, S. A. E.; Kompier, M. A. J., Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International* 2016, 33, (6), 604-618.
2. Ten Brummelhuis, L. L.; Bakker, A. B.; Hetland, J.; Keulemans, L., Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema* 2012, 24, (1), 113-120.
3. Renard, K.; Cornu, F.; Emery, Y.; Giauque, D., The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences* 2021, 11, (2), 38.
4. Peeters, T.; Van De Voorde, K.; Paauwe, J., The effects of working agile on team performance and engagement. *Team Performance Management: An International Journal* 2022, 28, (1/2), 61-78.
5. Knights, D.; Clarke, C. A., It's a Bittersweet Symphony, this Life: Fragile Academic Selves and Insecure Identities at Work. *Organization Studies* 2014, 35, (3), 335-357.
6. Giauque, D.; Renard, K.; Cornu, F.; Emery, Y., Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management* 2022, 0, (0), published online.
7. Gerards, R.; Van Wetten, S.; Van Sambeek, C., New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science* 2021, 15, (7), 2075-2110.
8. Ruud, G.; Andries, D. G.; Claudia, B., Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review* 2018, 47, (2), 517-534.
9. Cornu, F., New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits* 2022, 2, (3), 146-163.
10. Blahopoulou, J.; Ortiz-Bonnin, S.; Montañez-Juan, M.; Torrens Espinosa, G.; García-Buades, M. E., Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology* 2022.

11. George, T. J.; Atwater, L. E.; Maneethai, D.; Madera, J. M., Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics* 2022, 51, (2), 100869.
12. Marino, L.; Capone, V., Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 2021, 11, (4), 1516-1536.
13. Brandl, J.; Kozica, A.; Pernkopf, K.; Schneider, A., Flexible Work Practices: Analysis from a Pragmatist Perspective. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung* 2019, 44, (1 (167)), 73-91.
14. Wessels, C.; Schippers, M. C.; Stegmann, S.; Bakker, A. B.; Van Baalen, P. J.; Proper, K. I., Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Frontiers in Psychology* 2019, 10.
15. Park, S.; Jeong, S.; Chai, D. S., Remote e-Workers' Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources* 2021, 23, (3), 222-236.
16. Blom, R.; Kruijnen, P. M.; Van Der Heijden, B. I. J. M.; Van Thiel, S., One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration* 2020, 40, (1), 3-35.
17. Borst, R. T.; Kruijnen, P. M.; Lako, C. J.; De Vries, M. S., The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration* 2020, 40, (4), 613-640.
18. De Leede, J.; Kraijenbrink, J., The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, Bondarouk, T.; OlivasLujan, M. R., Eds. Emerald Group Publishing Ltd: Bingley, 2014; pp 3-20.
19. Kuhlmann, S.; Wollmann, H., *Introduction to Comparative Public Administration*. Edward Elgar: Cheltenham (UK)/Northampton, MA (USA), 2014.
20. Frenkel, M., The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas. *Organization* 2005, 12, (2), 275-301.
21. Peters, B. G., *Institutional theory in political science : the "New Institutionalism"*. Réimpr. ed.; Continuum: London etc., 2000.
22. Scott, R. W., *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Sage Publications: Thousand Oaks, 2008.
23. Finnemore, M., *National Interests in International Society*. Cornell University Press: Ithaca, 1996.
24. Powell, W. W.; DiMaggio, P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago University Press: Chicago, 1991.
25. Farrell, H., The Shared Challenges of Institutional Theories: Rational Choice, Historical Institutionalism, and Sociological Institutionalism. In *Springer International Publishing*: 2018; pp 23-44.
26. March, J. G., *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press: New York, 1994.
27. Perry, J. L.; Vandenabeele, W., Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Perry, J. L.; Hondeghem, A., Eds. Oxford University Press: Oxford, 2008; pp 56-79.
28. Thoenig, J.-C., Institutional Theories and Public Institutions: Traditions and Appropriateness. In *Handbook of Public Administration*, Peters, B. G.; Pierre, J., Eds. SAGE: London, 2005.
29. Hackman, J. R.; Oldham, G. R., Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance* 1976, 16, (2), 250-279.
30. Giauque, D.; Weissbrodt, R., Job design and public employee work motivation: towards an institutional reading. In *Research Handbook on Motivation in Public Administration*, Stazyk, E. C.; Davis, R. S., Eds. Edward Elgar: Cheltenham (UK)/Northampton (USA), 2022; pp 249-263.
31. Knight, C.; Parker, S. K., How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations* 2021, 74, (1), 69-104.

32. Chordiya, R.; Sabharwal, M.; Battaglio, R. P., Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review* 2019, 21, (8), 1101-1124.
33. Nishii, L. H.; Lepak, D. P.; Schneider, B., Employee Attributions of the "Why" of Hr Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology* 2008, 61, (3), 503-545.
34. Alfes, K.; Veld, M.; Fürstenberg, N., The relationship between perceived high-performance work systems, combinations of human resource well-being and human resource performance attributions and engagement. *Human Resource Management Journal* 2021, 31, (3), 729-752.
35. Hewett, R.; Shantz, A.; Mundy, J.; Alfes, K., Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 2018, 29, (1), 87-126.
36. Van De Voorde, K.; Beijer, S., The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* 2015, 25, (1), 62-78.
37. Kotera, Y.; Vione, K., Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2020, 17, (14), 5080.
38. Vos, P.; Van Der Voordt, T., Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate* 2001, 4, (1), 48-65.
39. Van Der Voordt, T. J. M., Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 2003, 6.
40. Brunia, S.; De Been, I.; Van Der Voordt, T. J., Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of corporate real estate*, 2016, 18, (1), 30-47.
41. Peters, P.; Poutsma, E.; Heijden, B. I. J. M. V. D.; Bakker, A. B.; Bruijn, T. D., Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management* 2014, 53, (2), 271-290.
42. Van Steenbergen, E. F.; Van Der Ven, C.; Peeters, M. C. W.; Taris, T. W. *Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change?*; 2017, 2017.
43. Gerards, R.; De Grip, A.; Baudewijns, C., Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review* 2018, 47, (2), 517-534.
44. Schmoll, R.; Süs, S., Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction. *management revue* 2019, 30, (1), 40-62.
45. Ruostela, J.; Lonnqvist, A.; Palvalin, M.; Vuolle, M.; Patjas, M.; Raij, A. L., 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research & Practice* 2015, 13, (4), 382-390.
46. Blok, M.; Groenesteijn, L.; Schelvis, R.; Vink, P., New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work* 2012, 41, (1), 2605-2610.
47. Kingma, S., New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization* 2019, 25, (5), 383-406.
48. Du Gay, P., 'Without Affection or Enthusiasm' Problems of Involvement and Attachment in 'Responsive' Public Management. *Organization* 2008, 15, (3), 335-353.
49. Rainey, H. G., *Understanding and Managing Public Organizations*. 4. ed. ed.; Jossey-Bass: San Francisco, 2009.
50. Rainey, H. G.; Bozeman, B., Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2000, 10, (2), 447-469.
51. Kjeldsen, A. M.; Hansen, J. R., Sector Differences in the Public Service Motivation-Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration* 2018, 38, (1), 24-48.
52. Lee, Y.-J., Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2016, 45, (2), 295-313.

-
53. Willem, A.; De Vos, A.; Buelens, M., Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review* 2010, 12, (2), 275-302.
 54. Chen, C.-A.; Bozeman, B., Am I a Public Servant or Am I a Pathogen? Public Managers' Sector Comparison of Worker Abilities. *Public Administration* 2014, 92, (3), n/a-n/a.
 55. Giauque, D.; Varone, F., Work Opportunities and Organizational Commitment in International Organizations. *Public Administration Review* 2019, 79, (3), 343-354.
 56. Hsieh, J. Y., Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors. *Public Personnel Management* 2016, 45, (1), 90-118.
 57. Jung, C. S., Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2014, 24, (4), 955-981.
 58. Wright, B. E., The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2004, 14, (1), 59-78.
 59. Giauque, D., Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public Personnel Management* 2015, 44, (1), 70-98.
 60. Stazyk, E. C.; Davis, R. S., Birds of a feather: how manager-subordinate disagreement on goal clarity influences value congruence and organizational commitment. *International Review of Administrative Sciences* 2019, 0020852319827082.
 61. O'toole Jr, L. J.; Meier, K. J., Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research & Theory* 2015, 25, (1), 237-256.
 62. Collings, D. G.; Nyberg, A. J.; Wright, P. M.; McMackin, J., Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal* 2021, 31, (4), 819-833.
 63. Coursey, D. H.; Pandey, S. K., Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis. *The American Review of Public Administration* 2007, 37, (3), 342-361.
 64. Bozeman, B., *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2000.
 65. Moynihan, D. P.; Pandey, S. K., The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review* 2007, 67, (1), 40-53.
 66. Merton, R., Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces* 1940, 18, 560-568.
 67. Blau, P., *The Dynamics of Bureaucracy*. The University of Chicago Press: Chicago, 1963.
 68. Brewer, G. A.; Walker, R. M., Explaining Variation in Perceptions of Red Tape: A Professionalism-Marketization Model. *Public Administration* 2010, 88, (2), 418-438.
 69. Buchanan, B., Red Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences between Public and Private Managers. *Administration & Society* 1975, 6, (4), 423-444.
 70. Dehart-Davis, L.; Pandey, S. K., Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers? *Journal of Public Administration Research and Theory* 2005, 15, (1), 133-148.
 71. Giauque, D.; Anderfuhren-Biget, S.; Varone, F., Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration* 2013, 33, (1), 58-83.
 72. Borst, R. T., Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management* 2018, 47, (3), 287-313.
 73. Alvesson, M.; Willmott, H., *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. 2nd ed.; Sage: London, 2012.
 74. Alvesson, M., *Understanding Organizational Culture*. Sage: London, 2002.
 75. Taylor, J., Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review* 2014, 38, (1), 7-22.

76. Berger, P. L.; Luckmann, T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books: Garden City, NY, 1966.
77. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P., Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 2003, 88, (5), 879-903.
78. Gerards, R.; De Grip, A.; Weustink, A., Do new ways of working increase informal learning at work? *Personnel Review* 2020, 50, (4), 1200-1215.
79. Lequeurre, J.; Gillet, N.; Ragot, C.; Fouquereau, E., Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue internationale de psychologie sociale* 2013, 26, (4), 93-124.
80. Steijn, B.; Voet, J. V. D., Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration* 2019, 97, (1), 64-80.
81. Kim, S., Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public* 2016, Volume 5 / n° 1, (3), 7-24.
82. Hair, J.; Risher, J.; Sarstedt, M.; Ringle, C. M., When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 2019, 31, (1), 2-24.
83. Sarstedt, M.; Ringle, C. M.; Hair, J. F., Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*, Homburg, C.; Klarmann, M.; Vomberg, A., Eds. Springer International Publishing: Cham, 2017; pp 1-40.
84. Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M.; Thiele, K. O., Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2017, 45, (5), 616-632.
85. Sarstedt, M.; Hair, J. F.; Cheah, J.-H.; Becker, J.-M.; Ringle, C. M., How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal* 2019, 27, (3), 197-211.
86. Toh, S. M.; Campion, M. A., Human Resource Configurations: Investigating Fit With the Organisational Context. *Journal of Applied Psychology* 2008, 93, (4), 864-882.
87. Van De Voorde, K.; Paauwe, J.; Van Veldhoven, M., Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* 2012, 14, (4), 391-407.
88. Emery, Y.; Giauque, D., The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences* 2014, 80, (1), 23-32.
89. Kim, S.; Lee, H., The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review* 2006, 66, (3), 370-385.
90. Bromley, P.; Meyer, J. W., "They Are All Organizations": The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration & Society* 2017, 49, (7), 939-966.
91. Kuhlmann, S., New public management for the classical continental european administration: Modernization at the local level in Germany, France and Italy. *Public Administration* 2010, 88, (4), 1116-1130.
92. Steen, T., Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors. In *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Perry, J. L.; Hondeghem, A., Eds. Oxford University Press: Oxford, 2008; pp 203-222.
93. Vandenabeele, W., Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? *Review of Public Personnel Administration* 2011, 31, (1), 87-107.
94. Vandenabeele, W.; Van De Walle, S., International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Perry, J. L.; Hondeghem, A., Eds. Oxford University Press: Oxford, 2008; pp 223-244.
95. Bullock, J. B.; Stritch, J. M.; Rainey, H. G., International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review* 2015, 75, (3), 479-489.

-
96. Petersen, N. B. G.; Laumann, T. V.; Jakobsen, M., Acceptance or Disapproval: Performance Information in the Eyes of Public Frontline Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2019, 29, (1), 101-117.
 97. Shantz, A.; Arevshatian, L.; Alfes, K.; Bailey, C., The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal* 2016, 26, (2), 172-191.
 98. Leisink, P.; Andersen, L. B.; Brewer, G. A.; Jacobsen, C. B.; Knies, E.; Vandenabeele, W., *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford University Press: Oxford, 2021.
 99. Wright, A. L.; Irving, G.; Selvan Thevatas, K., Professional Values and Managerialist Practices: Values work by nurses in the emergency department. *Organization Studies* 2021, 42, (9), 1435-1456.
 100. Bowen, D. E.; Ostroff, C., Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review* 2004, 29, (2), 203-221.
 101. Ho, H.; Kuvaas, B., Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management* 2020, 0, (0).
 102. Subramony, M., A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management* 2009, 48, (5), 745-768.

Disclaimer/Publisher’s Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

Article n°5 : Nouvelles manières de travailler (NMT), engagement et performance au travail dans le secteur public suisse : quel rôle joue le P-O Fit

Nouvelles manières de travailler (NMT), engagement et performance au travail dans le secteur public suisse : quel rôle joue le P-O Fit ?

Frédéric Cornu, IDHEAP, Université de Lausanne

Résumé

Au cours des dernières années, des formes flexibles de travail, appelées nouvelles manières de travailler (NMT), se sont développées dans les organisations publiques. Jusqu'à présent, peu d'études se sont penchées sur les impacts réels de telles pratiques sur les résultats au travail des employé·e·s. Dès lors, cet article rend compte du rôle joué par une variable intermédiaire, en l'occurrence le P-O Fit, au travers de laquelle ces NMT influencent l'engagement au travail et la performance des agent·e·s publics·ques. Des données provenant d'un échantillon de 2'074 employé·e·s de quatre administrations publiques suisses sont analysées à l'aide d'un modèle d'équation structurelle (SEM). Les résultats montrent que les NMT sont associées directement aux résultats des employé·e·s et qu'elles sont également indirectement liées à l'engagement et à la performance des agent·e·s publics·ques par le biais du P-O Fit.

Remarques à l'intention des praticiens

- La mise à disposition des nouvelles manières de travailler (NMT) contribue à favoriser l'engagement au travail, la performance in-role et la performance extra-role.
- Dans un contexte où les NMT sont disponibles, leur apport sera d'autant plus important que le P-O Fit est élevé.
- Un P-O Fit élevé signifie que les valeurs communiquées par les NMT sont relativement congruentes avec les valeurs individuelles.

Mots-clés :

Nouvelles manières de travailler, NMT, engagement au travail, performance in-role, performance extra-role, Suisse, secteur public

Introduction

Depuis le début du 21^e siècle, les chercheur·e·s ont montré un intérêt croissant pour les formes flexibles d'organisation du travail dont font partie les nouvelles manières de travailler (NMT). Ces dernières sont un ensemble cohérent et complémentaire de pratiques organisationnelles par « *lesquelles les employés peuvent travailler indépendamment du temps, du lieu et de l'organisation, [tout en étant] soutenus par un environnement de travail flexible qui est facilité par les technologies de l'information* » (de Leede and Heuver, 2017: 49). Les pratiques NMT se situent au carrefour de la gestion des ressources humaines (GRH), des systèmes d'information et de la gestion des infrastructures (Laihonen et al., 2012). Les études actuelles font ressortir que ces pratiques sont composées de trois dimensions principales (Gerards et al., 2018; Van Steenbergen et al., 2018). Premièrement, les NMT offrent à leurs utilisateur·trices une *flexibilité du temps de travail*, en leur laissant une marge de manœuvre dans le choix de leur horaire de travail. Deuxièmement, le télétravail et les espaces de travail basés sur l'activité (activity-based offices) offrent une *flexibilité du lieu de travail*. Troisièmement, les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Wi-Fi, Bluetooth, ordinateurs portables, visioconférence, courrier électronique, partage digital de documents, etc.) rendent possible l'*accès à la connaissance organisationnelle* (accès aux collègues, procédures de travail, bases de connaissances, etc.) indépendamment du lieu de travail. Bien que le recours au

télétravail, aux espaces de travail basés sur l'activité et aux horaires flexibles ne soit pas récent, les NMT sont novatrices en ce sens qu'elles mettent simultanément à disposition ces pratiques (Renard et al., 2021).

Ce mode d'organisation du travail a gagné en importance durant la pandémie de la COVID-19 et il est probable que bon nombre d'organisations continueront à y recourir dans les prochaines années (Lott et al., 2022). D'autant plus que la littérature prescriptive considère les NMT comme un moyen de favoriser l'engagement au travail, la performance in-role et la performance extra-role (Kingma, 2019; Van Steenbergen et al., 2018). Néanmoins, les preuves empiriques sur les effets des NMT restent rares et contradictoires (Renard et al., 2021). Par conséquent, notre première question de recherche est :

QR1 : les NMT sont-elles positivement associées aux résultats des employé·e·s ?

Au-delà de cette relation directe, nous souhaitons aussi mieux comprendre quels sont les mécanismes qui lient les NMT aux résultats des employé·e·s. Actuellement, ces mécanismes restent largement inexplorés (p. ex., Andrulli and Gerards, 2022). A l'instar des pratiques de GRH, nous nous attendons à ce que les NMT agissent aussi indirectement sur les résultats des employé·e·s (Boselie et al., 2005). En l'occurrence, nous mobilisons le P-O Fit comme variable médiatrice. Le P-O Fit est défini comme la congruence entre les valeurs d'un individu et celles de l'organisation pour laquelle il·elle travaille (O'Reilly III et al., 1991). Notre choix d'opter pour ce concept s'explique, tout d'abord, par le fait que nous considérons les NMT comme un moyen de communiquer des valeurs organisationnelles. En ce sens, nous anticipons que les NMT font savoir aux employé·e·s quels sont les attitudes et les comportements attendus par l'organisation. Ensuite, de nombreuses études ont mis en exergue le rôle médiateur tenu par le P-O Fit et les comportements au travail des salarié·e·s publics·ques (p. ex., Bright, 2007). Cela nous amène à notre deuxième question de recherche :

QR2 : dans quelle mesure le P-O Fit médie-t-il la relation entre les NMT et les résultats des employé·e·s ?

Notre étude contribue donc à élargir les connaissances sur les relations entre les NMT et les résultats des employé·e·s, en incluant un mécanisme médiateur au travers du P-O Fit. Nous consacrons la prochaine section de notre article à une revue de la littérature, qui nous conduit au développement de nos hypothèses. Ensuite, nous décrivons la méthode et les mesures utilisées. Puis, nous présentons nos résultats. Finalement, nous concluons notre article par une discussion des résultats obtenus et leurs implications théoriques et pratiques.

Revue de littérature et développement des hypothèses

Une des raisons poussant les organisations à introduire les NMT réside dans leur volonté d'influencer les résultats des employé·e·s (de Leede and Heuver, 2017). Parmi ceux-ci, nous retrouvons l'engagement au travail, la performance in-role et la performance extra-role. Ces trois concepts sont étroitement liés puisque l'engagement au travail est un prédicteur aussi bien de la performance in-role qu'extra-role (Borst et al., 2020). Dans une perspective d'échange social (Blau, 1964), nous envisageons que la mise à disposition des NMT signale aux employé·e·s que l'organisation les valorisent et prend en compte leurs besoins personnels. En retour, les employé·e·s rendent la pareille aux travers d'attitudes et de comportements favorables à l'atteinte des objectifs organisationnels (Lv and Xu, 2018).

NMT et engagement au travail

L'engagement au travail est « *un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption* » (Schaufeli et al., 2002: 74). Les individus engagés dans leur travail se distinguent donc par une grande énergie, un haut niveau d'enthousiasme ainsi qu'une forte immersion dans leurs tâches professionnelles (Schaufeli et al., 2002). Le concept d'engagement au travail a été développé en s'inspirant des travaux pionniers de Kahn (1992). Ce dernier a démontré qu'une personne s'engage dans son travail lorsqu'elle est présente psychologiquement, c'est-à-dire qu'elle se sent connectée à son travail et à ses collègues (Kahn, 1992). L'environnement organisationnel (normes culturelles, interactions avec les collègues, dynamiques intergroupes, etc.) est l'un des antécédents de la présence psychologique. Plus l'individu perçoit cet environnement comme étant soutenant et plus il sera présent psychologiquement présent dans son emploi, ce qui favorisera son engagement au travail.

Selon la littérature scientifique, les NMT sont des facteurs contextuels ayant le potentiel d'agir comme un levier de l'engagement au travail. Théoriquement, la *flexibilité du temps et du lieu de travail* permet aux salarié·e·s de mieux gérer leur journée de travail, notamment en évitant les déplacements entre leur domicile et le bureau. Par conséquent, les collaborateurs·trices ont davantage d'énergie et exécutent leur travail avec une plus grande vigueur (ten Brummelhuis et al., 2012). De plus, les individus bénéficient davantage d'autonomie, ce qui les amène à se sentir plus compétents et davantage investis lorsqu'ils réalisent leurs tâches (Van Steenbergen et al., 2018). L'*accès à la connaissance organisationnelle* vise à faciliter les échanges et à obtenir une meilleure coordination entre les collègues, ce qui satisfait aussi le besoin d'appartenance. Il en résulte une ouverture à autrui et davantage d'empathie envers les collègues et donc une présence psychologique accrue (ten Brummelhuis et al., 2012).

Empiriquement, les études portant sur le lien entre les NMT et l'engagement au travail sont actuellement peu nombreuses. En analysant des données provenant d'une compagnie financière néerlandaise, ten Brummelhuis et collègues (2012) constatent qu'un ensemble de pratiques NMT a un effet positif sur l'engagement au travail. Des données issues d'échantillons représentatifs de salarié·e·s néerlandais·e·s montrent que des pratiques NMT individuelles ont des effets positifs directs et indirects sur l'engagement au travail (Andrulli and Gerards, 2022; Gerards et al., 2018). Dans une autre recherche auprès d'organismes spécialisés en politiques publiques, il ressort également que les NMT ont un effet positif direct sur l'engagement au travail des salariés (Duque et al., 2020). Finalement, deux études ont obtenu des résultats mitigés quant à la relation entre les NMT et l'engagement au travail. Tout d'abord, aucune association statistiquement significative n'est démontrée en utilisant les réponses à un questionnaire des employés d'une compagnie financière néerlandaise (Van Steenbergen et al., 2018). Ensuite, une recherche menée dans une administration publique suisse montre que le recours aux NMT avant la pandémie de la COVID-19 n'était statistiquement pas associé à l'engagement au travail. En revanche, une facette des NMT (l'accès aux collègues) était positivement associée à l'engagement au travail pendant la crise sanitaire (Giauque et al., 2022). Si nous faisons un bilan intermédiaire de l'état de la connaissance sur les liens entre les NMT et l'engagement au travail, nous constatons qu'un lien positif semble unir les deux variables. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H1 : la mise à disposition des NMT est associée positivement à l'engagement au travail des salariés.

NMT et performance in-role

La performance in-role consiste en des « *résultats et comportements officiellement requis qui servent directement les objectifs de l'organisation* » (Bakker et al., 2004: 85). Ce type de performance est lié à l'exécution des tâches centrales d'un travail. Théoriquement, les NMT sont positives pour la performance in-role car les individus peuvent choisir le temps de travail durant lesquels ils·elles sont les plus productifs·ves. En outre, un recours aux NMT permet de diminuer les distractions engendrées par les collègues. Enfin, les NMT permettent à leurs utilisateurs·trices d'éviter les déplacements (Registre et al., 2022).

Les preuves empiriques du lien entre les NMT et la performance in-role sont plutôt rares mais elles tendent à montrer l'existence d'un lien positif, bien que plutôt modéré. Ainsi, des données collectées dans une compagnie d'assurance néerlandaise mettent en exergue que les NMT ont un effet direct et positif sur les performances individuelles. Un constat similaire est fait par de Leede & Nijland (2017) sur la base de données provenant d'une entreprise financière néerlandaise. Finalement, une enquête auprès d'employé·e·s d'une administration publique suisse a permis de mettre en évidence que deux pratiques particulières des NMT (flexibilité du temps et du lieu de travail, accès à la connaissance organisationnelle) sont positivement associées à la performance in-role (Cornu, 2022). Nous n'avons repéré qu'une seule étude faisant état de l'inexistence de toute relation statistiquement significative entre les NMT et la performance in-role (Nijp et al., 2016). Ces premiers résultats nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H2 : la mise à disposition des NMT est associée positivement à la performance in-role des salariés.

NMT et performance extra-role

La performance extra-role consiste en des « *comportements discrétionnaires, de la part d'un employé, qui sont censés promouvoir directement le fonctionnement efficace d'une organisation, sans nécessairement influencer directement la productivité cible d'une personne* » (Bakker et al., 2004: 85). Différents types de comportements ont été liés à la performance extra-role dont les comportements citoyens ou OCB (Koopmans et al., 2011) et l'altruisme. L'OCB met particulièrement en lumière l'importance de la collaboration entre les membres de l'organisation, qui contribue à la cohésion de l'ensemble de l'entité (Organ et al., 2006). Dans la présente contribution, nous nous concentrons sur l'altruisme, qui est l'une des facettes centrales de l'OCB (Podsakoff et al., 2009). L'altruisme est constitué de comportements aidants envers les collègues et qui influencent la performance individuelle ainsi que celle de l'équipe (Podsakoff et al., 2009).

Les promoteurs des NMT soulignent que ces pratiques visent à renforcer la collaboration, la communication et le lien social entre les employé·e·s (Kingma, 2019), autant d'éléments qui peuvent mener à des comportements citoyens tels que l'altruisme. A notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée au lien entre les NMT et la performance extra-role. Si nous nous tournons vers les antécédents des comportements aidants, nous n'avons trouvé qu'une étude de de Leede & Kraijenbrink (2014) qui met en évidence une relation positive entre les NMT et la cohésion sociale. Malgré ce manque de preuves empiriques, nous pensons que les NMT peuvent contribuer positivement à la performance extra-role si elles sont utilisées sous la forme d'un bouquet de pratiques, c'est-à-dire que les trois dimensions sont mises à disposition

simultanément (Taskin et al., 2019). Nous retrouvons ici un argument mis en lumière par la littérature sur la GRH qui souligne que les pratiques organisationnelles sont plus efficaces lorsqu'elles sont utilisées de manière cohérente et complémentaire (Ogbonnaya and Messersmith, 2019). Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H3 : la mise à disposition des NMT est associée positivement à la performance extra-role des salariés.

NMT et P-O Fit

Le P-O Fit est la congruence entre les valeurs d'un·e salarié·e et celles de l'organisation (Kristof, 1996). Un fit élevé signifie que les employé·e·s s'identifient avec l'organisation et, par conséquent, développent un sentiment d'appartenance avec celle-ci.

Comme les bouquets de pratiques de GRH, les NMT sont accompagnées de discours provenant de la direction (qui les introduit), soulignant les objectifs et les valeurs qui les sous-tendent (Mostafa and Gould-Williams, 2014). Autrement dit, par l'introduction des NMT, une organisation va non seulement signaler à son personnel ce qui est valorisé mais aussi quels sont les attitudes et les comportements attendus. Le P-O Fit est élevé lorsque les « *les employés croient que leurs valeurs correspondent aux valeurs de l'organisation et aux valeurs des autres employés de l'organisation* » (Cable and DeRue, 2002: 876). Dans le cas des NMT, la littérature scientifique souligne qu'elles sont porteuses de valeurs telles que l'autonomie au travail, la coopération, le bien-être au travail ou encore la créativité (Demerouti et al., 2014; Kingma, 2019). Nous nous attendons donc à ce que la mise à disposition des NMT induise un P-O Fit élevé car ces pratiques contribuent à satisfaire des besoins psychologiques essentiels comme l'autonomie, le sentiment d'être efficace dans son travail et de faire partie d'un collectif, autant d'éléments conduisant à l'engagement et à la performance au travail (Gould-Williams and Mostafa, 2021). Actuellement, ces relations théoriques entre les NMT et le P-O Fit ne rencontrent pas de confirmations empiriques. Toutefois, des recherches ont mis en évidence que diverses pratiques de GRH ont pour effet d'augmenter le P-O Fit. Par exemple, Mostafa & Gould-Williams (2014) ont mis en exergue qu'un bouquet de pratiques favorisant notamment l'autonomie au travail et la communication entre les collègues sont un moyen de signaler aux employé·e·s quelles sont les valeurs de l'organisation. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H4 : la mise à disposition des NMT est associée positivement au P-O Fit.

P-O Fit et résultats des employé·e·s

Des revues de la littérature démontent qu'il existe une relation positive entre le P-O Fit et (a) l'engagement au travail, (b) la performance in-role et (c) la performance extra-role (p. ex., Borst et al., 2020). D'un point de vue théorique, des individus avec des niveaux de fit élevé ressentent davantage de sécurité psychologique au travail (Biswas and Bhatnagar, 2013), ils·elles tendent à partager des valeurs identiques à celles de leurs collègues (Lv and Xu, 2018) et à coopérer plus facilement avec les autres membres de l'organisation (Gould-Williams et al., 2015).

D'un point de vue empirique, des études réalisées dans divers contextes ont démontré l'existence de liens positifs entre le P-O Fit et les résultats des employé·e·s. Par exemple, des données obtenues auprès de salarié·e·s chinois·e·s font ressortir une association positive entre le P-O Fit et l'engagement au travail (Lv and Xu, 2018). Une recherche conduite auprès du

personnel de l'administration fédérale états-unienne met en évidence le lien positif entre le P-O Fit et la performance in-role (Bright, 2007). Hsieh (2016) constate également une association positive entre le P-O Fit et la performance in-role parmi des salarié·e·s taiwanais·e·s provenant de différents secteurs. Finalement, des recherches menées auprès de collaborateurs·trices de l'administration publique égyptienne soulignent également que le P-O Fit entretient une relation positive avec la performance extra-role (Gould-Williams et al., 2015; Mostafa and Gould-Williams, 2014). Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante :

H5 : le P-O Fit est associé positivement à (a) l'engagement au travail, (b) la performance in-role, et (c) la performance extra-role.

Le P-O Fit comme médiateur de la relation entre les NMT et les résultats des employé·e·s

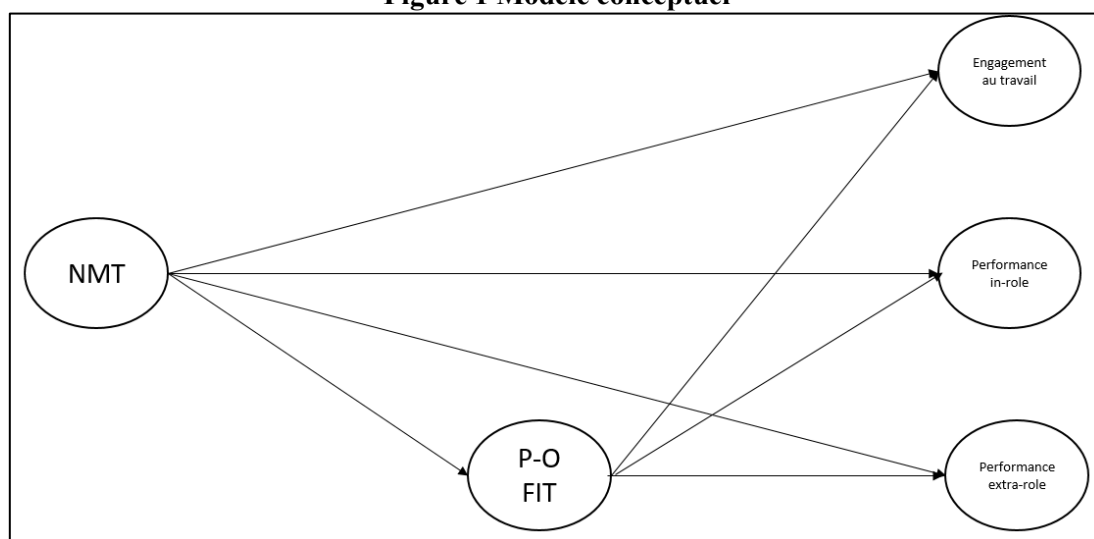
A ce jour, les premières recherches sur les NMT se sont plutôt orientées vers leurs relations ou effets directs sur l'engagement au travail et la performance in-role. Bien que nous ayons repéré quelques études faisant intervenir des variables médiatrices – comme le style de leadership (Gerards et al., 2018) ou la cohésion sociale (de Leede and Kraijenbrink, 2014) – force est de constater que les mécanismes par lesquels les NMT influencent les salarié·e·s restent méconnus. A l'instar des pratiques de GRH, nous nous attendons à ce que les NMT aient aussi une association indirecte sur les résultats des employé·e·s.

Plusieurs études ont mis en exergue le rôle médiateur tenu par le P-O Fit dans la relation entre des pratiques de GRH et les résultats des employé·e·s. Ainsi, sur la base d'un échantillon de salarié·e·s néerlandais·e·s, Boon et son équipe (2011) constatent que le P-O Fit médie partiellement le lien entre un groupe de pratiques de GRH (p. ex., autonomie dans le travail, conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle) et l'OCB et l'implication organisationnelle. Un résultat similaire ressort d'analyses réalisées sur un échantillon de travailleuses·euses japonaises·es, où l'association entre des pratiques de GRH (comme l'évaluation de la performance) et l'implication organisationnelle est partiellement médiée par le P-O Fit (Takeuchi and Takeuchi, 2013). En analysant les données d'employé·e·s publics·ques égyptien·ne·s, Mostafa & Gould-Williams (2014) constatent que le P-O Fit médie partiellement les effets d'un ensemble de pratiques de GRH (dont la formation et le salaire à la performance) sur la satisfaction au travail et l'OCB. Finalement, une autre recherche auprès d'employé·e·s d'une université chinoise révèle que le P-O Fit médie complètement les effets de pratiques de GRH sur la créativité des salarié·e·s (Chen et al., 2019). Sur la base de ces exemples, nous formulons l'hypothèse suivante :

H6 : le P-O Fit médie la relation entre les NMT et (a) l'engagement au travail, (b) la performance in-role, (c) la performance extra-role.

Notre modèle conceptuel est résumé dans la figure 1

Figure 1 Modèle conceptuel



Méthodologie

Échantillon

Notre étude prend place dans le contexte de l'administration publique suisse. La Suisse est un état fédéral composé de 26 cantons où les tâches étatiques sont réparties entre les trois niveaux institutionnels : confédération, cantons et communes. Nos données ont été collectées auprès des salarié·e·s de quatre administrations publiques basées en Suisse romande, dont deux au niveau cantonal et deux au niveau communal. Notre choix s'est porté sur ces organisations pour deux raisons principales. Premièrement, ces entités avaient déjà commencé à introduire les NMT avant la pandémie. Ce mouvement s'est accentué avec les événements du printemps 2020. Deuxièmement, elles ont été fortement influencées par le mouvement de la nouvelle gestion publique (NGP) et elles accordent ainsi une importance particulière aux résultats de leurs employé·e·s (Emery, 2019).

Nous avons tout d'abord pris contact avec les directeurs·trices des RH afin de leur proposer de participer à notre recherche. Une fois un accord trouvé, nous avons pu leur envoyer un lien sur un questionnaire en ligne qui a ensuite été transmis à leurs collaborateurs·trices. Le questionnaire a été administré entre octobre et décembre 2021. Afin d'obtenir le taux de réponse le plus élevé possible, nous avons veillé à bien informer les participant·e·s sur les objectifs de l'enquête et leur avons également communiqué que les données issues de leurs réponses resteraient anonymes et confidentielles. De plus, nous avons procédé à une relance en novembre 2021.

Sur un total de 11'463 questionnaires distribués, 2'074 nous ont été retournés, soit un taux de réponse de 18%, usuel pour ce type d'enquêtes. Parmi les participant·e·s, 50.1% sont des hommes ; la majorité (66.4%) a entre 40 et 59 ans ; 51.4% a au moins un enfant ; leur niveau de formation est élevé avec une part de 47.5% de diplômé·e·s du tertiaire ; 49.2% sont dans leur organisation depuis plus de dix ans ; et 62.7% n'ont pas de fonction de cadre.

Mesures

Tous les variables ont été mesurées suivant une échelle de Likert en 5 points, les mesures s'échelonnant de 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord ». De plus, l'ensemble des mesures se basent sur des données auto-déclarées.

NMT : pour mesurer cette variable, nous empruntons dix items développés par Gerards et collègues (2018). Un exemple d'item utilisé est : « Je suis libre de déterminer où je travaille, à mon domicile ou à mon travail ». Une analyse factorielle exploratoire nous indique que ces items correspondent à quatre dimensions : (1) flexibilité du temps de travail, (2) flexibilité du lieu de travail, (3) accès aux collègues, (4) accès à l'information. Les alphas de Cronbach des différents indicateurs sont respectivement de 0.86, 0.67, 0.78 et 0.78.

P-O Fit : Nous recourons à cinq items utilisés par Giaouque et al. (2014). Un exemple d'item est : « Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation ». L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de 0.92.

Engagement au travail : nous utilisons une version abrégée (quatre items) de l'échelle UWES (Schaufeli et al., 2002), notamment mobilisée par Giaouque et collègues (2022). Un exemple typique de cette échelle est : « Je déborde d'énergie pour mon travail ». Pour cette mesure, l'alpha de Cronbach est de 0.85.

Performance in-role : cette variable est mesurée par trois items développés par Palvalin et al. (2015), qui mettent en évidence la qualité du travail effectué, l'efficacité du travail réalisé et l'atteinte des objectifs liés aux tâches principales. Par exemple, un item est : « J'effectue mes tâches efficacement ». L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0.78.

Performance extra-role : nous utilisons une version abrégée (trois items) de la dimension de l'altruisme développée par Smith et al. (1983). Un exemple d'item est : « J'aide les autres collègues lorsqu'ils-elles sont surchargé·e·s ». Nous obtenons un alpha de Cronbach de 0.72 pour cette mesure.

Variables de contrôle : nous contrôlons pour l'âge, le genre, la présence d'enfant(s) au domicile, le niveau de formation, l'ancienneté dans l'organisation et le statut hiérarchique.

Résultats

Les données sont analysées par l'intermédiaire d'un modèle d'équation structurelle construit avec le logiciel AMOS 18. Nous estimons que l'utilisation d'un tel modèle est pertinente dans le cadre de notre étude, car cet outil nous permet de rendre compte de relations complexes entre des variables tout en mettant en évidence les relations directes et indirectes des NMT sur nos trois variables dépendantes (Williams et al., 2009).

Validation des mesures

Nous effectuons des analyses factorielles confirmatoires afin d'analyser les relations entre les variables ainsi que pour évaluer le degré de validité et de fiabilité des construits. Tout d'abord, nous évaluons la qualité d'un modèle de mesure des NMT. Ces dernières étant présentées dans la littérature scientifique comme un bouquet de pratiques, nous vérifions si nous obtenons un

facteur de deuxième ordre. Ensuite, nous évaluons la qualité d'un modèle de mesure prenant en compte l'ensemble de nos variables.

L'ajustement du modèle de mesure au facteur de deuxième ordre des NMT est bon (χ^2 (df = 31) = 431.322, $p < .001$; CFI = 0.942, RMSEA = 0.079, et SRMR = 0.077) (Hair et al., 2010). Les chargements factoriels standardisés sont de 0.430 pour la flexibilité du temps de travail, 0.505 pour la flexibilité du lieu de travail, 0.665 pour l'accès aux collègues, 0.802 pour l'accès à l'information.

L'ajustement du modèle de mesure intégrant l'ensemble des variables est également bon (χ^2 (df = 261) = 1241.432, $p < .001$; CFI = 0.956, RMSEA = 0.043, et SRMR = 0.049). Les données montrent que nos construits sont valides et fiables avec des chargements factoriels supérieurs à 0.40, des variances moyennes extraites (AVE) supérieures à 0.50 pour la plupart des variables et des fiabilités composites (CR) supérieures à 0.70 (Hair et al., 2010). Nous relevons que l'AVE pour les NMT et la performance extra-role sont respectivement de 0.38 et de 0.50. Toutefois, nous conservons ces facteurs car leurs chargements factoriels et leur fiabilité interne se trouvent dans les seuils admis. Comme le montre le Tableau 1, la racine carrée de l'AVE de chaque variable est supérieure aux corrélations entre les construits, ce qui signifie que la validité discriminante est satisfaisante (Fornell and Larcker, 1981).

Tableau 1 - corrélations et estimations de fiabilité

Variabes	1	2	3	4	5
1. NMT	0.62 (0.71)	--	--	--	--
2. P-O Fit	0.37	0.83 (0.92)	--	--	--
3. Engagement	0.31	0.57	0.76 (0.85)	--	--
4. Perf. In-role	0.18	0.17	0.34	0.74 (0.78)	--
5. Perf. Extra-role	0.17	0.23	0.29	0.51	0.71 (0.74)

Les chiffres sous la diagonale correspondent aux corrélations entre les variables. Le premier chiffre de la diagonale est la racine carré de l'AVE ; le deuxième chiffre entre parenthèse est le CR.

Notre échantillon étant composé de données collectées auprès de quatre organisations, nous effectuons des tests de mesure de l'invariance multi groupe. Les résultats nous montrent que ces groupes sont identiques et qu'ils peuvent, par conséquent, être insérés dans un seul échantillon (Chen, 2007; Williams et al., 2009). En outre, nous vérifions si nos données sont touchées par le biais de la variance commune en recourant au test à facteur unique d'Harman (Podsakoff et al., 2003). Pour ce faire, nous testons un modèle où toutes les mesures de notre étude sont mises en relation avec un seul facteur (Gould-Williams et al., 2015). L'ajustement du modèle aux données est mauvais (χ^2 (df = 275) = 12306.732, $p < .001$; CFI = 0.465, RMSEA = 0.145, et SRMR = 0.136), ce qui suggère que le biais de la variance commune est négligeable dans cette étude.

Tests d'hypothèses

Le modèle structurel présente un bon ajustement aux données (χ^2 (df = 264) = 1647.668, $p < .001$; CFI = 0.938, RMSEA = 0.05, et SRMR = 0.069). Ensemble, les NMT et le P-O Fit expliquent 34.7% de la variance (R^2) de l'engagement au travail, 6.6% de la performance in-role, et 7.7% de la performance extra-role. De plus, les NMT expliquent 13.6% de la variance du P-O Fit.

Nos données montrent que les NMT sont directement associées aux trois variables dépendantes. Ainsi, elles ont une relation positive et significative avec l'engagement au travail ($\beta = 0.144$, $p < 0.001$). L'hypothèse 1 est donc soutenue. Les NMT ont aussi une association significative positive avec la performance in-role ($\beta = 0.188$, $p < 0.001$), signifiant que l'hypothèse 2 est vérifiée. Finalement, l'hypothèse 3 est soutenue car les NMT ont un lien significatif et positif avec la performance extra-role ($\beta = 0.153$, $p < 0.01$). Nos résultats sont résumés dans le tableau 2.

Nous constatons également que les NMT ont une association positive et significative avec le P-O Fit ($\beta = 0.369$, $p < 0.001$). Par conséquent, l'hypothèse 4 est soutenue. Le P-O Fit a une relation positive significative avec l'engagement au travail ($\beta = 0.521$, $p < 0.001$), la performance in-role ($\beta = 0.118$, $p < 0.001$) et la performance extra-role ($\beta = 0.181$, $p < 0.001$). Dès lors, l'hypothèse 5 est vérifiée. Ces résultats mettent en exergue le rôle médiateur du P-O Fit entre les NMT et les résultats des employé·e·s, ce qui va dans le sens de l'hypothèse 6.

Tableau 2 - coefficients standardisés

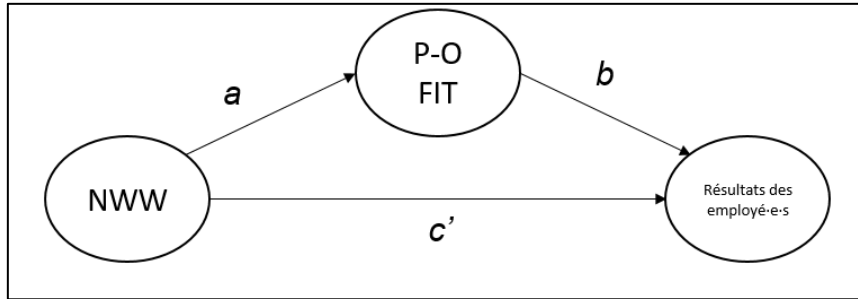
Relations	NMT --> P-O Fit (a)	P-O Fit --> résultats (b)	NMT --> résultats (c)
NMT - P-O Fit	0.369***	--	--
P-O Fit - engagement	--	0.521***	--
P-O Fit - perf. in-role	--	0.118***	--
P-O Fit - perf. extra-role	--	0.181***	--
NMT - engagement	--	--	0.144***
NMT - perf. in-role	--	--	0.188***
NMT - perf. extra-role	--	--	0.153***

*** $p < .001$

Evaluation des liens indirects

Les résultats des relations directes entre les variables de notre étude laissent entrevoir une médiation partielle du P-O Fit. Nous cherchons maintenant à connaître les relations indirectes entre les NMT et les résultats des employé·e·s, au travers du calcul « a * b », où a correspond à la relation directe entre les NMT et le P-O Fit, et b est la relation directe entre le P-O Fit et chacun des résultats des employé·e·s (Figure 2).

Figure 2 Modèle de médiation



Le tableau 3 présente les résultats des relations indirectes. Afin de déterminer si ces associations sont statistiquement significatives, nous utilisons la méthode du bootstrapping (Preacher and Hayes, 2008). La relation indirecte entre les NMT via le P-O Fit et l’engagement au travail est positive et significative ($\beta = 0.192, p < 0.001$). Nous observons également une association indirecte significative entre les NMT et la performance in-role, au travers du P-O Fit ($\beta = 0.044, p < 0.001$). Finalement, les NMT et la performance extra-role sont aussi indirectement associées ($\beta = 0.067, p < 0.001$). Ces résultats confirment que les relations entre les NTM et les résultats des employé·e·s sont partiellement médiées par le P-O Fit. L’hypothèse 6 est donc soutenue.

Tableau 3 - résultats des relations indirectes

Relations indirectes	Coefficients standardisés
NMT - P-O Fit - engagement	0.192***
NMT - P-O Fit - perf. in-role	0.044***
NMT - P-O Fit - perf. extra-role	0.067***

*** $p < .001$.

Discussion des résultats et conclusion

Notre étude a pour objectif de contribuer au développement de la littérature sur les liens entre les NMT et les résultats des employé·e·s, en mettant notamment en lumière un des mécanismes par lequel les NMT influencent les résultats des employé·e·s : le P-O Fit. Notre recherche met en évidence trois résultats qui participent à accroître les connaissances sur les NMT et le P-O Fit.

Premièrement, nous constatons que les NMT sont positivement associées aux résultats des employé·e·s. En effet, une relation directe avec l’engagement au travail, la performance in-role et la performance extra-role est mise en exergue. Pour les deux premières variables dépendantes, nos résultats vont dans le même sens que plusieurs recherches conduites dans d’autres contextes nationaux et organisationnels (Andrulli and Gerards, 2022; Cornu, 2022; de Leede and Heuver, 2017; Gerards et al., 2018). Ensuite, à notre connaissance, notre étude est la première à montrer que les NMT sont positivement associées à la performance extra-role, à l’aune des comportements aidants.

Deuxièmement, les pratiques NMT sont également associées indirectement et positivement aux résultats des employé·e·s. Dans ce cas, le P-O Fit tient le rôle de variable médiatrice. Par conséquent, nous mettons en lumière un mécanisme au travers duquel les NMT influencent les

résultats des employé·e·s. En effet, la relation positive entre les NMT et le P-O Fit souligne que les premières communiquent aux salarié·e·s des valeurs susceptibles d'influencer l'investissement au travail et in fine, la performance individuelle. Dans le cadre de notre recherche, tout laisse à supposer que ces valeurs trouvent un écho favorable auprès des membres du personnel puisque les NMT sont positivement associées avec le P-O Fit. Dès lors, plus la congruence entre les valeurs d'un employé·e et celles de l'organisation est élevée, plus l'employé·e va s'identifier avec son employeur et ses collègues (Gould-Williams et al., 2015).

Troisièmement, notre recherche contribue à la littérature sur le P-O Fit spécifique à l'administration publique suisse car elle constitue l'une des rares études à se dérouler dans ce contexte (Giauque et al., 2014). Nos résultats soulignent l'importance de la congruence des valeurs puisque le P-O Fit est positivement associé aux résultats des employé·e·s. Cela tend à démontrer que la mise à disposition d'un environnement de travail correspondant aux préférences des collaborateur·trices est primordial. Dans un tel cadre, les employé·e·s peuvent s'investir davantage dans leur travail (Kahn, 1992), ce qui va générer un plus haut degré d'engagement, de performances in-role et extra-role. Nos résultats vont donc dans le sens de plusieurs études intégrant le P-O Fit comme variable médiatrice (p. ex., Gould-Williams et al., 2015; Mostafa and Gould-Williams, 2014).

Les résultats de notre recherche ont un certain nombre d'implications pratiques. Tout d'abord, et bien que notre étude se concentre sur les NMT qui sont déjà implantées dans les organisations, il est utile de rappeler que l'introduction de ces pratiques est une opération complexe intégrant un grand nombre de participant·e·s (responsables de départements, DRH, chef·fe·s de projet, représentant·e·s du personnel, etc.) (Jemine et al., 2021). En particulier, les managers et responsables RH doivent veiller à ce que les NMT soient alignées avec la culture organisationnelle (Bowen and Ostroff, 2004). Ensuite, la mise en place des NMT doit être accompagnée d'une communication claire mettant en avant les raisons principales qui poussent l'organisation à offrir l'usage de ces pratiques au personnel. Ici, il s'agit de s'assurer que les valeurs portées par les NMT trouvent le plus d'écho possible auprès des collaborateurs·trices. Si des décalages subsistent entre les employé·e·s et l'organisation, nous recommandons aux managers de bien expliquer à leurs collaborateurs·trices les tenants et les aboutissants du recours au NMT. Le but visé est d'obtenir le niveau de P-O Fit le plus élevé possible afin que les résultats des employé·e·s soient influencés positivement par l'usage des NMT.

Comme la plupart des recherches, notre étude comporte également quelques limites. Tout d'abord, notre dessin de recherche transversal ne nous permet pas de tirer des liens de causalité entre nos différentes variables. Par conséquent, nous suggérons le recours à des études longitudinales afin d'évaluer les effets des NMT sur les résultats des employé·e·s. Ensuite, nos analyses reposent sur des données provenant de quatre administrations publiques de Suisse romande. Il n'est dès lors pas possible de généraliser nos résultats à d'autres contextes. Puis, l'ensemble de nos mesures se base sur des réponses subjectives provenant des mêmes individus. Par conséquent, à l'avenir, une enquête similaire à la nôtre pourrait mesurer les variables indépendantes et dépendantes auprès de différentes sources (p. ex., employé·e·s et leurs responsables hiérarchiques). Ensuite, les NMT et le P-O Fit n'expliquent qu'une part modeste de la variance des résultats des employé·e·s. Nous invitons donc les chercheur·e·s à intégrer d'autres variables dans leurs modèles. Finalement, nous pensons que des approches qualitatives devraient venir compléter les résultats quantitatifs, ceci afin de comprendre plus finement les mécanismes liant les NMT et les résultats des employé·e·s.

En conclusion, notre recherche a mis en évidence que les NMT sont associées positivement aux résultats des employé·e·s, que ce soit de façon directe ou indirecte via le P-O Fit. Ces résultats contribuent à approfondir les connaissances sur le rôle des NMT dans les administrations publiques. Nous pensons qu'il est important que ce courant de recherche soit développé car nous vivons une période où les nouvelles formes de travail prennent de plus en plus d'importance (Lott et al., 2022).

Déclaration de conflits d'intérêts

Le ou les auteurs n'ont déclaré aucun conflit d'intérêts potentiel en ce qui concerne la recherche, la paternité et/ou la publication de cet article.

Financement

L'auteur ou les auteurs ont déclaré avoir reçu le soutien financier suivant pour la recherche, la paternité et/ou la publication de cet article : Ce travail a été soutenu par le Fonds national suisse (FNS) [numéro de subvention 100018-185133].

Bibliographie

- Andrulli R and Gerards R (2022) How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*: 107560. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107560.
- Bakker AB, Demerouti E and Verbeke W (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 43(1): 83–104. DOI: 10.1002/hrm.20004.
- Biswas S and Bhatnagar J (2013) Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa* 38(1). SAGE Publications India: 27–40. DOI: 10.1177/0256090920130103.
- Blau PM (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boon C, Den Hartog DN, Boselie P, et al. (2011) The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management* 22(1). Routledge: 138–162. DOI: 10.1080/09585192.2011.538978.
- Borst RT, Kruijen PM, Lako CJ, et al. (2020) The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration* 40(4). SAGE Publications Inc: 613–640. DOI: 10.1177/0734371X19840399.
- Boselie P, Dietz G and Boon C (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15(3): 67–94. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
- Bowen DE and Ostroff C (2004) Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review* 29(2). Academy of Management: 203–221. DOI: 10.5465/amr.2004.12736076.
- Bright L (2007) Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration* 27(4). SAGE Publications Inc: 361–379. DOI: 10.1177/0734371X07307149.
- Cable DM and DeRue DS (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87(5). US: American Psychological Association: 875–884. DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.875.
- Chen FF (2007) Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 14(3). Routledge: 464–504. DOI: 10.1080/10705510701301834.
- Chen S, Zhang G, Jiang W, et al. (2019) Collectivism-oriented HRM and individual creative contribution: The roles of value congruence and task interdependence. *Journal of Management & Organization* 25(2). Cambridge University Press: 211–223. DOI: 10.1017/jmo.2016.68.
- Cornu F (2022) New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits* 2(3): 146–163.
- de Leede J and Heuver P (2017) New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry. In: DeLeede J (ed.) *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, pp. 49–71.
- de Leede J and Kraijenbrink J (2014) The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In: Bondarouk T and Olivass-Lujan MR (eds) *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, pp. 3–20.

- de Leede J and Nijland J (2017) Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In: DeLeede J (ed.) *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, pp. 73–94.
- Demerouti E, Derks D, ten Brummelhuis LL, et al. (2014) New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being. In: *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Springer. Dordrecht, pp. 123–141.
- Duque L, Costa R, Dias A, et al. (2020) New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement. *Sustainability* 12(17). 17. Multidisciplinary Digital Publishing Institute: 6759. DOI: 10.3390/su12176759.
- Fornell C and Larcker DF (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1). SAGE Publications Inc: 39–50. DOI: 10.1177/002224378101800104.
- Gerards R, de Grip A and Baudewijns C (2018) Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review* 47(2): 517–534. DOI: 10.1108/PR-02-2017-0050.
- Giauque D, Resenterra F and Siggen M (2014) Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective. *Public Organization Review* 14(2): 201–228. DOI: 10.1007/s11115-012-0215-6.
- Giauque D, Renard K, Emery Y, et al. (2022) Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*: 263–290.
- Gould-Williams JS and Mostafa AMS (2021) Linking HRM Systems with Public Sector Employees' Performance: The Way Forward. In: *Managing for Public Service Performance*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780192893420.003.0009.
- Gould-Williams JS, Mostafa AMS and Bottomley P (2015) Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25(2): 597–622. DOI: 10.1093/jopart/mut053.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, et al. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed.. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Hsieh JY (2016) Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors. *Public Personnel Management* 45(1). SAGE Publications Inc: 90–118. DOI: 10.1177/0091026015624714.
- Jemine G, Pichault F and Dubois C (2021) The politics behind design projects: when space, organization, and technology collide. *International Journal of Managing Projects in Business* 14(3). DOI: 10.1108/IJMPB-01-2020-0020.
- Kahn WA (1992) To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations* 45(4). SAGE Publications Ltd: 321–349. DOI: 10.1177/001872679204500402.
- Kingma S (2019) New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization* 25(5): 383–406. DOI: 10.1080/14759551.2018.1427747.
- Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt VH, et al. (2011) Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53(8): 856–866. DOI: 10.1097/JOM.0b013e318226a763.
- Kristof AL (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology* 49(1): 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Laihonen H, Jääskeläinen A, Lönnqvist A, et al. (2012) Measuring the productivity impacts of new ways of working. *Journal of Facilities Management* 10(2): 102–113. DOI: 10.1108/14725961211218749.

- Lott Y, Kelliher C and Chung H (2022) Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*. SAGE Publications Ltd: 10242589221130596. DOI: 10.1177/10242589221130597.
- Lv Z and Xu T (2018) Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management* 29(7). Routledge: 1257–1284. DOI: 10.1080/09585192.2016.1194873.
- Mostafa AMS and Gould-Williams JS (2014) Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management* 25(2). Routledge: 276–292. DOI: 10.1080/09585192.2013.826917.
- Nijp HH, Beckers DGJ, van de Voorde K, et al. (2016) Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International* 33(6): 604–618. DOI: 10.3109/07420528.2016.1167731.
- Ogbonnaya C and Messersmith J (2019) Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal* 29(3): 509–526. DOI: 10.1111/1748-8583.12203.
- O'Reilly III CA, Chatman J and Caldwell DF (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal* 34(3): 487–516.
- Organ DW, Podsakoff PM and MacKenzie SB (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Palvalin M, Vuolle M, Jaaskelainen A, et al. (2015) SmartWoW - constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management* 64(4): 479–498. DOI: 10.1108/IJPPM-06-2013-0122.
- Podsakoff N, Whiting SW, Podsakoff PM, et al. (2009) Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(1): 122–141.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee J-Y, et al. (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology* 88(5). American Psychological Association: 879–903.
- Preacher KJ and Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879–891. DOI: 10.3758/BRM.40.3.879.
- Registre JFR, Danthine É, Ouellet A-M, et al. (2022) Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations* 28(3): 151–165. DOI: 10.1016/j.pto.2022.03.005.
- Renard K, Cornu F, Emery Y, et al. (2021) The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences* 11(2). 2. Multidisciplinary Digital Publishing Institute: 38. DOI: 10.3390/admsci11020038.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, et al. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3(1): 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326.

- Smith CA, Organ DW and Near JP (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4). US: American Psychological Association: 653–663. DOI: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Takeuchi N and Takeuchi T (2013) Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management* 24(11). Routledge: 2089–2106. DOI: 10.1080/09585192.2013.767059.
- Taskin L, Caesens G and Donis C (2019) *Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance*. Working Paper 2019/08. Louvain-la-Neuve: Louvain Research Institute in Management and Organizations. Available at: <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217028> (accessed 30 March 2021).
- ten Brummelhuis LL, Bakker AB, Hetland J, et al. (2012) Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema* 24(1): 113–120.
- Van Steenbergen EF, van der Ven C, Peeters MCW, et al. (2018) Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports* 121(4): 736–766. DOI: 10.1177/0033294117740134.
- Williams LJ, Vandenberg RJ and Edwards JR (2009) 12 Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *Academy of Management Annals* 3(1). Academy of Management: 543–604. DOI: 10.5465/19416520903065683.

Frédéric Cornu est doctorant à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Ses intérêts de recherche se focalisent sur des thématiques telles que l'organisation du travail dans les administrations publiques, la performance et le bien-être des employés ou encore la culture organisationnelle.