



**HAL**  
open science

# Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse

Patrick Valéau, Sylvie Llosa

## ► To cite this version:

Patrick Valéau, Sylvie Llosa. Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2019, 36 (3), pp.55. 10.3917/rimhe.036.0055 . hal-03497385

**HAL Id: hal-03497385**

**<https://hal.science/hal-03497385v1>**

Submitted on 8 Mar 2022

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

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

# **Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement et au désengagement organisationnel affectif des salariés**

## **Un passage par l'analyse tétraclasse**

Patrick VALEAU<sup>1</sup>, Sylvie LLOSA<sup>2</sup>

**Résumé.** Les pratiques managériales participatives étaient initialement envisagées comme des « facteurs plus » favorisant l'engagement organisationnel affectif. Notre étude montre que certaines de ces pratiques sont devenues, avec le temps, des « facteurs clés » avec des effets sur l'engagement, mais aussi, lorsqu'elles sont insuffisamment développées, des effets sur le désengagement. Nous avons exploré cette hypothèse générale sur sept pratiques en appliquant l'analyse « tétraclasse » aux données recueillies auprès de 240 salariés. Nos résultats confirment que la gestion des carrières et la reconnaissance sont des pratiques clés dont le développement contribue le plus à l'engagement et dont les absences se traduisent le plus par du désengagement. La participation et l'information descendante, mais aussi la formation et l'autonomie, restent des pratiques comparativement moins impactantes. De façon inattendue, l'équité salariale apparaît comme une pratique « plus » contribuant uniquement à l'engagement, mais dont les manques n'ont que peu d'effets sur le désengagement. Ces résultats contribuent à la réflexion théorique sur le management participatif, tout en fournissant un outil de hiérarchisation aisément accessible aux praticiens.

**Mots-clés :** pratiques managériales participatives ; engagement organisationnel affectif ; sens du travail ; analyse tétraclasse.

---

<sup>1</sup> Professeur en Sciences de Gestion IAE de la Réunion, pvaleau@univ-reunion.fr

<sup>2</sup> Professeur en Sciences de Gestion IAE Aix-en-Provence, sylvie.llosa@iae-aix.com

# **The contributions of participative managerial practices to employees' affective organizational commitment and withdrawal.**

## **A tetraclass analysis**

Abstract. Participative managerial practices were initially considered as "plus" factors fostering affective organizational commitment. Our study shows that some of these practices have, over time, become "key" factors with an effect on the commitment, but also, when they are insufficiently developed, on withdrawal. We applied the "tetraclass" analysis to the responses obtained on the basis of a sample of 240 employees. Our results show that, according to our assumptions, career management and recognition are the practices that contribute most to both commitment when they are developed, and withdrawal when they are absent or insufficient. Upward information and top-down information, but, also, contrary to our assumptions training and autonomy, remain secondary practices. Unexpectedly, pay equity appears as a "plus" practice contributing to commitment, but not to withdrawal. These results contribute to the theoretical reflection on participative management, while providing a decision support tool easily accessible to practitioners.

Keywords: participative managerial practices; emotional commitment; Herzberg; sense of work; Tetraclass analysis.

# **Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement et au désengagement organisationnel affectif des salariés**

## **Un passage par l'analyse tétraclasse**

### **Introduction**

Depuis les premiers travaux de l'École des Relations Humaines (ex. Herzberg et al., 1959 ; Mayo, 1946 ; Mac Gregor, 1969), les recherches en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines ont, de façon constante, exploré des modèles de management alternatifs visant à dépasser le système de supervision direct institué par le taylorisme (Bellini, 2005a ; Brabet, 1993 ; Greenwood, 2013). Du management par les objectifs des années soixante-dix et quatre-vingt (Argyris, 1970 ; Hermel, 1988 ; Archier et Syriex, 1984), aux recherches sur la GRH à haut potentiel engagemental des années quatre-vingt-dix et deux mille<sup>2</sup> (Becker et Huselid, 1998 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Delery, 1998), jusqu'au renouveau actuel de la Qualité de Vie au Travail (Bonfond, 2015 ; Hirigoyen, Louart, Mahieu et Texier, 2013 ; Barthod-Prothade et Leroux, 2018), ces approches participatives (non exhaustives) diffèrent sensiblement les unes des autres, mais se rejoignent sur les mêmes fondamentaux. La responsabilisation à travers l'autonomie et la participation sont au cœur de la plupart de ces conceptions, avec la possibilité pour le salarié de décider lui-même, en partie, de la façon de mener à bien ses missions, voire de faire des propositions concernant l'organisation dans sa globalité. Ces ouvertures amènent les entreprises à repenser la gestion des compétences, les systèmes de récompenses et le développement des carrières. Une grande importance est accordée à la reconnaissance. Nous regroupons ici ces pratiques sous le vocable de « management participatif ». Cette expression se veut large et englobante en lien avec la GRH (Delaney et Huselid (1996), tout en gardant à l'esprit que l'implémentation de ces pratiques repose en grande partie sur les managers de proximité (Bellini, 2005b ; Peretti, 2012 ; Delaye, 2013).

Les dirigeants d'entreprise sont de plus en plus sensibles à ces pratiques managériales participatives. Constatant les limites de la supervision directe pour obtenir le meilleur de leurs collaborateurs, ils comprennent l'importance de l'engagement organisationnel affectif pour développer une relation fondée sur la confiance et la réciprocité. Ils se sentent cependant souvent démunis face à la multiplicité des aspects à prendre en compte et à l'ampleur des changements requis. Par quelle pratique commencer ? Quelles actions peut-on mener en priorité pour mieux engager les salariés ? Comment, sous contrainte de budget, arbitrer entre les différentes pistes proposées par la recherche ? L'un des objectifs de notre étude est d'aider

---

<sup>2</sup> « High involvement work system »/« high commitment work system », voir la partie théorique.

concrètement les dirigeants d'entreprise à hiérarchiser les actions à entreprendre pour améliorer l'engagement de leurs salariés. Nous proposons pour ce faire une méthode encore inédite dans le champ de la GRH : la méthode tétraclasse. Celle-ci croise deux hiérarchies, la première en matière d'engagement, la seconde en matière de désengagement.

L'analyse tétraclasse développée depuis la fin des années quatre-vingt-dix dans le champ du marketing des services (Llosa, 1997 ; Bartikowski et Llosa, 2004 ; Windal, 2011) s'inspire des travaux de Herzberg et al. (1959). Elle les opérationnalise et les complète en considérant qu'un même facteur peut potentiellement avoir un impact sur la satisfaction et que son absence ou son opposé peut avoir un effet sur l'insatisfaction. Dans le cadre de notre recherche, nous réimportons (Stenger, 1986) cette approche issue des travaux de Herzberg et al. (1959) sur la satisfaction au travail dans le champ de la GRH. Nous l'appliquons aux effets des pratiques managériales participatives sur l'engagement et le désengagement. Nous explorons ainsi une double hiérarchie : une première hiérarchie des pratiques ayant le plus fort impact positif lorsqu'elles sont mises en place, et une seconde hiérarchie des pratiques présentant un effet négatif lorsqu'elles ne sont pas suffisamment développées. Cette double hiérarchie permet de classer les pratiques managériales participatives en quatre catégories suivant leur contribution à l'engagement affectif : les pratiques "clés" qui ont un effet important sur l'engagement et le désengagement ; les pratiques "plus" qui ont un effet sur l'engagement uniquement ; les pratiques "basiques" qui ont un effet uniquement sur le désengagement et les pratiques "secondaires" qui ont un effet moindre sur les deux variables.

L'hypothèse générale qui sous-tend cette exploration est que ces pratiques managériales participatives sont aujourd'hui, en France (contexte de l'étude), attendues par les salariés. De ce fait, leur développement contribue effectivement à l'engagement, mais leur insuffisance se traduit inversement par une frustration prenant la forme d'un désengagement fondé sur une affectivité négative (Etzioni, 1960 ; Valéau, 2004). Nous fondons cette hypothèse sur différentes analyses sociologiques et gestionnaires sur la transformation du travail (Deslandes et Bouilloud, 2019 ; Dubar, 2000 ; Hirigoyen et al., 2013 ; Osty et Dahan-Seltzer, 2006) ainsi que sur les travaux de l'ANACT<sup>3</sup>. Il ressort de ces analyses que les pratiques managériales participatives sont de plus en plus attendues par les salariés, et que leur absence tend à être vécue comme une souffrance. Différentes études qualitatives évoquent cette bifactorialité des pratiques managériales (ex. Roche (2015) sur la reconnaissance), mais elle n'a pas ou peu été quantitativement étudiée.

Notre étude quantitative examine les effets de sept pratiques : l'autonomie, la communication descendante, la participation, la reconnaissance, l'équité salariale, la formation et la gestion des carrières. Notre objectif consiste, d'une part, à identifier parmi ces pratiques celles qui contribuent le plus fortement à l'engagement et, d'autre part, à savoir dans quelle mesure leur absence ou

---

<sup>3</sup> Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail – <https://www.anact.fr/centre-de-ressources>

l'insuffisance sont sources de frustration et de désengagement. L'échantillon mobilisé est composé de 240 salariés répartis au sein de différentes entités, différents métiers, différents services et différents niveaux hiérarchiques d'un groupe agroalimentaire. Constatant l'hétérogénéité des pratiques managériales au sein de leur groupe, les dirigeants souhaitent, à travers notre recherche, identifier celles présentant le plus fort impact en termes d'engagement afin de pouvoir, dans un second temps, les généraliser. Nous avons utilisé l'analyse tétraclasse (Llosa, 1997 ; Bartikowski et Llosa, 2004 ; Windal, 2011) plutôt que les habituelles régressions linéaires afin d'opérationnaliser la notion de « bi-factorialité » sur laquelle se fondent notre question de recherche et nos hypothèses.

Nous commençons par une revue de littérature et la présentation de nos sept hypothèses. Nous introduisons ensuite la méthode d'analyse tétraclasse, puis présentons et discutons nos résultats.

## **1. Revue de littérature**

Nous focalisons, pour commencer, notre attention sur les travaux empiriques menés depuis la fin des années quatre-vingt-dix pour mesurer les effets des pratiques participatives sur l'engagement, tout en rappelant le rôle des managers de proximité dans l'implémentation de ces pratiques. Nous présentons ensuite la notion de bi-factorialité telle qu'introduite par Herzberg et al. (1959) et la confrontons au contexte sociétal actuel. Nous présentons, dans un troisième temps, nos hypothèses concernant les effets des différentes pratiques sur l'engagement et le désengagement.

### *1.1. Les pratiques managériales participatives*

Nous utilisons dans le cadre de cette étude l'expression « pratiques managériales participatives », mais il existe d'autres expressions pour désigner ces pratiques telles que « pratiques RH progressives » (ex. Delaney & Huselid, 1996), « système de travail à haute performance » (ex. Becker et Huselid, 1998), ou encore « système de travail à fort potentiel engagemental » (ex. Whitener, 2001). Différentes études ont abordé différentes pratiques, Posthuma et al. (2013) en ont identifié plus de soixante, examinées dans le cadre de recherches menées entre de 1992 à 2012. Ces pratiques s'inspirent toutes de l'École des Relations Humaines et du management participatif et par objectifs expérimentés au cours des années 70, la plupart d'entre elles visant à donner aux employés plus de pouvoir, d'information et de reconnaissance.

Ces recherches utilisent souvent des designs multiniveaux tenant ainsi compte des variations entre organisations mais aussi des différences existant à l'intérieur de chacune des organisations étudiées (ex. Snape et Redman, 2014 ; Whitener, 2001). Ces différences intra-organisationnelles résultent en partie du rôle du manager dans l'implémentation de ces pratiques. La contribution des managers de proximité à la GRH a été popularisée par l'ouvrage de Peretti (1995) « *Tous DRH* ». De façon plus spécifique, les travaux de Bellini (2005b) décrivent les dilemmes et tensions auxquels les managers de proximité sont confrontés entre des relations hiérarchiques traditionnelles et les nouvelles normes organisationnelles et sociétales concernant la participation. Il en résulte « des interprétations multiples de prescriptions imprécises » (Bellini, 2005b, p. 13) suivant lesquelles chaque manager est amené à construire ce faisant son propre positionnement. Comme le montre Delaye (2013), la façon

dont les managers de proximité abordent les questions de participation dépend notamment de la génération dont ils sont issus ; Bellini (2005b) évoque également des facteurs plus personnels, propres à chaque manager. Compte tenu de ces contingences et de leur importance dans le cadre de l'échantillon étudié (cf. partie méthodologie), nous retenons le vocable « pratiques managériales participatives ».

L'objectif des pratiques managériales participatives est d'associer le bien-être des salariés et des performances accrues. L'École des Relations Humaines suggérait que ces motivateurs répondaient à des besoins dits "supérieurs" mobilisant des mécanismes autres que de simples échanges marchands entre contribution et rétribution (ex. Herzberg et al., 1959 ; Mayo, 1946 ; Mac Gregor, 1969). L'un des cadres théoriques le plus souvent mobilisés par les recherches contemporaines pour établir cette relation est la théorie des échanges sociaux (Mauss, 1922 ; Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Cropanzano & Mitchell, 2005). Suivant cette analyse, les "dons" de l'entreprise sous la forme de conditions de travail plus favorables au développement personnel induisent une obligation morale de "réciprocité" de la part des salariés (Gouldner, 1960). Ces "contre-dons" prennent généralement la forme de comportements allant volontairement au-delà des minimums contractuellement établis (Organ, 1988). La répétition de ces échanges de dons et de contre-dons entre le salarié et son entreprise favorise la construction d'un lien social plus fort entre les deux parties (Mauss, 1922). La nature et la qualité de la relation ainsi développée sont souvent décrites en termes d'engagement affectif défini comme "l'attachement émotionnel des employés, leur identification et leur implication dans leur organisation" (Allen et Meyer, 1990, p. 1). L'engagement affectif, comparativement à la satisfaction initialement évoquée dans la réflexion sur le management progressif, permet de mieux comprendre les effets durables et profonds de ce type de pratiques.

Les études des années quatre-vingt-dix ont montré l'impact de ces pratiques sur la performance des salariés et, ce faisant, sur la performance globale des entreprises, y compris sur leurs rendements financiers (Delery, 1998 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Applebaum et al., 2000). Une deuxième génération de recherche s'est demandé pourquoi les salariés répondent aux pratiques de GRH par des performances accrues. Parmi les différentes variables attitudinales examinées, l'engagement organisationnel affectif semble être celle la plus fréquemment étudiée. L'engagement organisationnel affectif est généralement défini comme « *l'attachement émotionnel des employés, leur identification et leur implication dans leur organisation* » (Allen et Meyer, 1990, p. 1). La fonction médiatrice de cette variable attitudinale est le plus souvent expliquée par la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) : l'engagement organisationnel affectif serait le résultat du processus d'échange entre l'employé et son organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Lavelle et al., 2007 ; Whitener, 2001).

Un certain nombre d'études plus récentes confirment ces liens entre pratiques managériales participatives et engagement. Meyer et Smith (2000) ont montré les effets de la gestion des carrières, de la formation et des primes par l'intermédiaire du soutien organisationnel. Paré et Tremblay (2007) ont constaté des liens directs entre la formation, la reconnaissance, l'autonomie et l'engagement organisationnel. Valéau et Paille (2017) ont montré que la relation entre la reconnaissance et l'engagement affectif est médiatisée par le soutien et l'engagement organisationnel perçu, alors que les relations impliquant l'équité salariale et le développement des compétences sont médiatisées par la satisfaction. Ces différentes études utilisaient cependant toutes des analyses de type linéaire, supposant un effet continu de ces pratiques, qu'elles soient évaluées positivement ou négativement, sur l'engagement et le désengagement.

Nous relevons cependant un décalage entre le cadre théorique convoqué par ces recherches : celui des échanges sociaux et les designs méthodologiques qu'elles utilisent : diverses formes de covariances linéaires. Les pratiques managériales participatives correspondent aux facteurs que Herzberg et al. (1959) avaient identifiés comme les véritables motivateurs sources de satisfaction uniquement. Suivant la théorie des échanges sociaux, il s'agit d'un don, d'un supplément de qualité de vie non contractuel qui, suivant la norme de réciprocité, appelle des contre-dons sous forme de suppléments de performances volontaires. Ces échanges de dons et contre-dons fondent un lien social plus fort, ici conceptualisé en matière d'engagement organisationnel affectif. Suivant cette logique, l'absence et les manques des pratiques managériales participatives ne devraient pas avoir d'impacts négatifs. Cependant, les régressions linéaires utilisées par l'ensemble de ces recherches mesurent un lien continu impliquant à la fois des effets de leur présence sur l'engagement, mais aussi des effets négatifs de leur manque sur le désengagement. Les méthodes utilisées pour valider cette proposition restent de nature linéaire avec comme instrument de mesure l'échelle Likert, une échelle à cinq modalités à travers laquelle le répondant est invité à exprimer son degré d'accord et de désaccord avec une affirmation donnée. La modalité cinq correspond à un "parfait accord", la modalité quatre à un relatif accord, la modalité trois un positionnement neutre, parfois combiné à une absence d'opinion, la modalité deux exprime un relatif désaccord, et la modalité une un "total désaccord". La valeur trois étant étiquetée comme neutre, il est généralement considéré que les valeurs une et deux constituent l'opposé de l'affirmation proposée. Compte tenu de la médiane, autrement dit le score qui permet de couper la population en deux, nous intégrons la valeur trois comme une absence d'engagement et les modalités deux et une comme des formes d'engagement négatif que nous qualifions ici de désengagement.

Suivant la terminologie tétraclasse, les recherches ci-dessus présentées postulent théoriquement des pratiques "plus" tout en mesurant empiriquement des pratiques "clés". Nous reformulons ainsi notre problématique : les différentes pratiques managériales participatives examinées dans le cadre de notre étude ont-elles un effet uniquement sur l'engagement ou leur absence et leur manque sont-ils des facteurs de désengagement ? Cette question introduit un premier critère de



comparaison et, ce faisant, de hiérarchisation entre ces pratiques.

La problématique ainsi reformulée requiert cependant un supplément de conceptualisation, il convient de clarifier la notion de désengagement ainsi mesuré. Qu'est-ce que l'opposé de l'engagement affectif ? La question reste étrangement encore peu abordée par la littérature sur l'engagement. MacGee et Ford (1984) et Allen et Meyer (1988) avaient, un temps, exploré la possibilité de séparer le manque d'alternative et les investissements, mais les recherches ont fini par la suite par réunifier ces deux dimensions de l'engagement continu. Historiquement, la principale référence à un engagement négatif vient d'Etzioni (1961). Celui-ci aborde la question en termes d'« engagement aliénant », une forme d'engagement caractérisant l'orientation d'un individu face à une organisation usant d'un pouvoir coercitif : un pouvoir fait de sanctions telles que des privations et des sanctions. Ce type d'engagement restait, selon lui, l'apanage d'organisations telles que les prisons. Penley et Gould (1988) ont élargi le concept d'Etzioni (1961) de façon à pouvoir l'appliquer à d'autres organisations. Ils proposent deux critères : une impossibilité de changer ou de contrôler ce qui se passe dans l'entreprise, avec l'impression que les punitions sont aléatoires, et une absence d'alternatives extérieures. S'inspirant des travaux d'Etzioni (1961) et de Penley et Gould (1988), Valéau (2004) propose une interprétation de cet engagement négatif en lien avec la supervision directe dans le cadre de laquelle l'individu est en mesure d'éviter les sanctions en se conformant aux demandes de l'organisation. En référence à Kelman (1959), il évoque un engagement fondé, non pas sur le désir comme dans l'engagement affectif positif, mais sur la frustration et la soumission à l'autorité. Ces auteurs évoquent ainsi une supervision directe caractérisée par l'absence et le manque de participation susceptibles de générer une affectivité négative caractérisée par un sentiment d'obligation d'adopter les comportements prescrits. Cette conceptualisation des échelles de Likert dichotomisées en matière d'engagement et du désengagement, leur variance en fonction de la présence ou l'absence de pratiques managériales participatives, nous permettent d'envisager l'application des approches tétraclasses dans le champ de la GRH.

### *1.2. De la bi-factorialité à l'approche tétraclasse*

Notre recherche applique la méthode tétraclasse aux liens entre les pratiques managériales participatives et engagement et à ceux leurs absence et leurs manques et le désengagement. Cette dichotomie de l'engagement suite les fondements de la méthode tétraclasse. Cette dichotomie s'inspire de l'approche bi-factorielle adoptée par la méthode tétraclasse notre recherche s'inspire des travaux de Herzberg et al. (1959), tout en le prolongeant en considérant qu'un même facteur est su

Le modèle bi-factoriel de Herzberg et al., daté de 1959, est l'une des théories les plus emblématiques de l'École des Relations Humaines. Ce modèle établit que les facteurs d'insatisfaction et les facteurs de satisfaction sont distincts et indépendants, qu'ils sont de natures différentes et qu'ils ne présentent pas les mêmes potentialités en termes de motivation. Pour Herzberg et al. (1959), les facteurs d'insatisfaction, qualifiés d'hygiéniques, touchent aux besoins de subsistance et de sécurité. Leur absence se traduit par un inconfort, une frustration, voire une souffrance de l'ordre de

l'insatisfaction. Cette insatisfaction pousse l'individu à agir afin de retrouver un environnement adéquat. Le potentiel mobilisateur de ces facteurs est cependant rapidement saturé dans la mesure où ils permettent simplement le passage d'un état de tension vers un état neutre de l'ordre de la « non-insatisfaction ». Les facteurs de satisfaction contribuent au développement social de l'individu en lien avec son insertion et la reconnaissance des autres et à son développement psychologique en termes de compétences et d'estime de soi. L'absence de ces facteurs se traduit selon Herzberg et al. (1959) par une non-satisfaction relativement neutre, leur introduction contribue en revanche, de façon participative et continue, à un état de satisfaction croissant. Pour Herzberg et al. (1959) ces facteurs de satisfaction sont les « véritables motivateurs » dans la mesure où leur potentiel mobilisateur est quasi infini, le développement psychosociologique pouvant être indéfiniment poursuivi.

Les premières publications de Herzberg datent de la fin des années cinquante (Herzberg et al., 1959). Différents travaux empiriques ont ensuite été menés afin de confirmer (ex. Whitsett et Winslow, 1967). Bockman (1971) recensait ainsi 46 études. Herzberg lui-même reprit certaines de ses études dans son ouvrage de 1966 (repris et diffusé sous une forme synthétique en 1987). Herzberg (1966, 1987) agrège les résultats de 12 études, constituant ainsi un échantillon de 1 685 salariés à qui il avait été demandé de citer des événements au travail récents ayant provoqué chez eux soit une extrême insatisfaction, soit une extrême satisfaction. Herzberg (1966) s'est appuyé sur ces données pour montrer que les facteurs d'insatisfaction concernent le plus fréquemment les conditions matérielles de travail, alors que la satisfaction dépend plus de facteurs tels que l'autonomie, la responsabilisation et la reconnaissance. À la suite de l'effervescence de la fin des années soixante, les travaux de Herzberg ont été tenus pour acquis, sa théorie est devenue un classique, mais comme le relève Louart (2000), les recherches empiriques sur la bi-factorialité se sont taries.

L'analyse tétraclasse s'inspire des travaux de Herzberg et al. (1959) tout en intégrant d'autres courants de la psychologie. L'analyse tétraclasse opérationnalise la bifactorialité de Herzberg. Le modèle intègre et confirme la présence de facteurs "plus" correspondant à ceux que Herzberg qualifie de variables "motivateurs" intervenant principalement sur la satisfaction du client. La classe "basique" correspond aux facteurs d'hygiène dont les effets apparaissent principalement sur l'insatisfaction. Un premier apport de la méthode tétraclasse est de considérer la contribution de ces différents éléments en référence à l'évaluation qu'en fait le client. Un motivateur, ici requalifié de "plus", peut être défini comme possédant un poids relativement fort sur le niveau de satisfaction globale du client lorsque celui-ci le perçoit de façon positive, et un poids relativement faible (voire nul) lorsqu'il est perçu de façon négative. Un facteur "basique" peut être défini comme possédant un poids relativement fort sur le niveau de satisfaction globale du client lorsque celui-ci le perçoit de façon négative, un poids relativement faible (voire nul) lorsqu'il est perçu de façon positive. L'analyse

tétraclasse identifie aussi certaines “limites” de la bifactorialité de Herzberg, la principale étant que celle-ci considère que chaque facteur doit être classé de façon binaire soit en facteur d’hygiène, soit comme motivateur. Le principal apport de l’analyse tétraclasse par rapport aux travaux de Herzberg est d’intégrer la présence de facteurs “hybrides”, jouant à la fois sur la satisfaction et l’insatisfaction. Inspirés des travaux de Bitner (1990) et Johnston (1995), ces facteurs hybrides ici requalifiés en facteur “clés” ont un poids significatif et relativement constant et symétrique sur le niveau de satisfaction et d’insatisfaction du client. L’analyse tétraclasse s’appuie enfin sur les travaux de Brandt (1988) pour identifier la présence de facteurs “neutres” ne jouant ni sur la satisfaction ni sur l’insatisfaction. Ils auraient un poids invariant, mais faible, voire nul, dans un modèle linéaire additif compensatoire. Ils sont qualifiés de secondaires. Sur le plan technique, l’analyse tétraclasse réalise ce passage de deux à quatre catégories grâce à la dichotomisation des variables étudiées (cf. partie méthodologie). Les quatre cas de figure considérés par les méthodes tétraclasses permettent ainsi de combiner les apports de la bifactorialité et les apports des régressions linéaires.

La bifactorialité d’Herzberg constitue ainsi un bon exemple de concept nomade au sens de Stenger (1986). Cette notion avait été empruntée par les recherches en marketing aux travaux de Herzberg en passant de la satisfaction au travail à la satisfaction d’un client par rapport à une expérience de consommation en marketing. Les régressions linéaires ne permettent pas de dissocier ce passage de l’affirmation à son contraire, elles considèrent un même coefficient de covariance. Seules des modérations également effectuées à partir de la médiane permettent, le cas échéant, de dichotomiser l’une des variables, mais il s’agit généralement d’une troisième variable, par exemple le statut ou l’âge. Nous réimportons l’analyse tétraclasse dans le champ de la GRH en l’appliquant à l’engagement affectif. Comme indiqué dans l’introduction, l’engagement affectif et la satisfaction sont liés, mais constituent des concepts distincts (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Valéau et Paillé, 2017). La satisfaction constitue un premier stade attitudinal correspondant à évaluation générale de la situation de travail. L’engagement affectif va plus loin en considérant une relation fondée sur des échanges sociaux au-delà des minimums contractuels fondant entre le salarié et son entreprise un lien social à la fois profond et durable (Valéau et Paillé, 2017). L’engagement affectif intègre un affect positif en termes d’attachement, d’identification et d’implication qui dispose le salarié à poursuivre des processus d’action bénéfiques à l’organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). L’engagement a été davantage utilisé au cours des dernières décennies dans la mesure il permet d’établir un lien plus explicite entre le bien-être du salarié et sa performance.

L’analyse tétraclasse nous permet de traiter la problématique énoncée à l’issue de la

partie précédente, elle permet d'envisager que les pratiques managériales participatives constituent des pratiques dites "plus" n'ayant, conformément aux théories de Herzberg et al. (1959) et à la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), des effets uniquement sur l'engagement, par opposition à des pratiques "basiques" qui n'auraient des effets que sur le désengagement et des pratiques secondaires qui n'auraient que peu d'effets sur ces deux aspects. L'analyse tétraclasse permet aussi d'envisager, à la différence de Herzberg et al. (1959), qu'un même facteur puisse avoir des effets importants et relativement symétriques à la fois sur l'engagement et le désengagement. Ces facteurs dits "clés" correspondent à ce que mesurent les recherches fondées sur les régressions linéaires. Ainsi, en dépit des limites relevées entre les cadres théoriques des échanges sociaux et les régressions linéaires utilisées, les résultats obtenus à travers ces dernières n'en restent pas moins significatifs (Meyer et Smith, 2000 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Valéau et Paillé, 2017). Deux explications peuvent alors être envisagées : la première serait une relation linéaire très forte dans la partie supérieure de la variable dépendante capable de compenser une relation linéaire plus faible sur la partie inférieure de l'échelle ; la seconde serait que les pratiques managériales participatives qui étaient des facteurs "plus" à la fin des années cinquante, sont, au XXI<sup>e</sup> siècle, devenues des facteurs "clés" que les salariés considèrent comme nécessaires.

### 1.3. Hypothèse générale : les pratiques managériales participatives sont devenues « clés »

Dans le cadre de cette recherche, notre hypothèse générale est que la transformation socio-économique du travail entre la fin des années cinquante et le début du XXI<sup>e</sup> siècle est telle que les pratiques managériales participatives ne sont plus seulement utiles mais sont considérées comme nécessaires. Cette hypothèse nous ramène sur des questions d'épistémologie relatives aux sciences sociales et aux sciences de gestion, au caractère partiellement contingent des phénomènes liés aux comportements humains et à la nécessité de toujours contextualiser spatialement et, ici, temporellement, les théories développées (Merton, 1968).

La sociologie du travail montre comment le sens du travail a largement évolué entre la sortie de la seconde guerre mondiale et le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Les années soixante-dix en particulier ont été marquées par la résurgence de certaines luttes et la remise en cause de l'ordre social et ont contribué à l'amélioration des conditions de travail (Laville, 2010). Comme le relève Dubar (2000), l'acte productif s'est élargi, il s'est intellectualisé et a gagné en autonomie (Dubar, 2000). Pour Osty et Danhan (2006), le travail sollicite « *de plus en plus l'intelligence, la créativité, l'imaginaire de l'individu, afin de susciter son adhésion au projet de l'entreprise et de faire appel à ses capacités de coopération* » (p. 91). Dans le contexte actuel, certains chercheurs observent également un regain d'aspiration à la démocratie organisationnelle (Batistelli, 2019 ; Gilbert, Teglberg et Raulet-Croset, 2017). Ces différentes recherches tentent ainsi de comprendre les évolutions du sens de la relation de

travail dans le contexte actuel. Elles cherchent à expliquer pourquoi les entreprises s'intéressent à ces pratiques participatives et ce qu'elles peuvent représenter pour les salariés.

Le groupe de discussion composé de Hirigoyen, Louart, Mahieu et Texier (2013) considère cependant que si les conditions matérielles de travail se sont améliorées, les pressions psychosociologiques exercées sur les individus sont plus fortes. Les nouvelles relations de travail sous la forme de la QVT et des pratiques participatives constituent, selon eux, dans ce contexte, une réponse « nécessaire » pour prévenir les souffrances et maintenir le bien-être des salariés. Ce constat est corroboré par les travaux coproduits par l'ANACT en collaboration avec différents chercheurs (ex. Bonnefond, 2015). L'ANACT promeut les pratiques participatives sous le label « Qualité de vie au travail » (QVT), tout en ciblant également son opposé, les souffrances, notamment abordées sous l'angle des risques psychosociaux.

Dans le cadre de notre recherche, nous explorons les effets des pratiques managériales participatives sur l'engagement des salariés et les effets de leur absence sur leur désengagement. Les connaissances ici évoquées, concernant les évolutions contemporaines de la relation de travail nous aident à développer notre hypothèse générale. Les points de vue ci-dessus développés nous amènent à penser que dans le contexte actuel les pratiques managériales participatives ne sont plus un simple « plus », elles ne sont plus une option portée par un petit nombre d'entreprises désireuses d'aller volontairement plus loin dans la relation avec leurs salariés. Ces pratiques sont dans une certaine mesure devenues une norme, non pas qu'elles soient systématiquement développées par les entreprises et leurs managers, elles sont désormais attendues par les salariés. Cette attente est régulièrement évoquée à propos de la reconnaissance (ex. Roche, 2015), le manque de reconnaissance devient ainsi une souffrance. Nous faisons l'hypothèse générale qu'il en est de même pour la plupart des pratiques managériales participatives prises en compte dans le cadre de notre recherche. Dès lors que ces pratiques sont considérées comme souhaitables ou normales, non seulement leur développement sera source d'engagement, mais leur manque devient source de frustration et, ce faisant, de désengagement.

Le but de notre recherche consiste à décliner cette hypothèse générale en situant les différentes pratiques managériales participatives parmi les différentes catégories établies dans le cadre de la méthode tétraclasse. Nous écartons a priori la notion de pratiques managériales participatives « basiques » : compte tenu de leur développement extrêmement inégal d'une entreprise à l'autre, les pratiques managériales participatives ne sauraient, aujourd'hui encore, être tenues pour acquises : leur développement reste apprécié et serait source d'engagement. Cependant, compte tenu des arguments précédemment développés, nous explorons l'idée suivant laquelle ces pratiques ne seraient plus de simples « plus ». Nous mettons ainsi en avant le caractère « clé », ou éventuellement « secondaire », de ces pratiques, faisant ainsi l'hypothèse qu'elles contribuent de façon égale, symétrique, à l'engagement et au désengagement. Nous nous appuyons pour ce faire sur les résultats des recherches empiriques ainsi que sur les éléments de contexte posant ces aspects comme nouvelles normes du travail et nouvelles

attentes des salariés. Nous explorons, ce faisant, deux hiérarchies distinctes parmi les sept pratiques étudiées : la première hiérarchie porte sur les effets du développement de ces pratiques sur l'engagement ; la seconde considère les effets de leur absence et de leur manque sur le désengagement.

## **2. Méthodologie**

### *2.1. Échantillon*

Cette étude a été réalisée en France en partenariat avec un groupe agroalimentaire. Les dirigeants de ce groupe souhaitaient moderniser des pratiques de management jusque-là relativement traditionnelles ou, plus précisément, laissées à l'appréciation des managers. Notre recherche avait pour objet d'établir un premier état des lieux (statistiques descriptives) mais, et surtout, d'identifier les pratiques managériales présentant le plus de potentiel en termes d'engagement. La démarche prévoyait ensuite de tester les possibilités de généraliser ces dernières à travers des groupes d'expérimentation.

Nous avons ainsi obtenu la permission de distribuer nos questionnaires auprès de salariés des différentes filiales, ateliers et services de ce groupe. Le questionnaire était disponible en ligne, mais la majorité des répondants a préféré la version papier (86 %). Le questionnaire était introduit par une lettre détaillant le partenariat entre notre université et le groupe, les objectifs de l'étude et la garantie de leur anonymat. 240 des 412 salariés ont répondu (58 %). 10 questionnaires ont dû être écartés en raison de réponses incomplètes. L'âge moyen était de 40,7 ans avec un écart type de 10,3. La majorité de l'échantillon était de sexe masculin (71,4 % contre 28,6 % de femmes).

### *2.2. Mesures*

Les pratiques de managériales participatives ont été mesurées à l'aide des échelles de Paré et Tremblay (2007). Nous avons utilisé trois items pour mesurer les informations descendantes ( $\alpha = 0,83$ , ex : « *Les employés sont régulièrement informés des projets de notre entreprise* ») ; trois items pour la participation ( $\alpha = 0,76$ , ex : « *Les supérieurs consultent les salariés avant de prendre une décision* ») ; trois items pour l'équité salariale ( $\alpha = 0,84$  ; ex. « *Les salariés considèrent que leur rémunération est juste en comparaison de ce qui est offert dans les autres entreprises* ») ; trois items pour la formation ( $\alpha = 0,72$  ; ex. « *Les employés sont souvent invités à participer à des formations spécialisées* ») ; trois items pour l'autonomie ( $\alpha = 0,65$  ; « *Les employés ont beaucoup de liberté dans la façon dont ils effectuent leur travail* ») ; et trois items pour la reconnaissance ( $\alpha = 0,80$  ; ex. « *Nos supérieurs nous félicitent souvent* »). Nous avons ajouté, sur la base des travaux d'Allen et Smith (2000), une mesure de la gestion des carrières également en trois items ( $\alpha = 0,70$ , ex. « *Nos supérieurs sont au courant de nos souhaits d'évolution* »). L'engagement organisationnel affectif a été mesuré avec une version courte de l'échelle d'Allen et Meyer (1990) composée de quatre items (Perreira et al., 2018 ; Stinglhamber et al., 2002). ( $\alpha = 0,81$  ex. « *Je ressens les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens* »). Toutes ces échelles étaient déjà disponibles en langue française. Toutes les réponses ont été évaluées sur des échelles à cinq points.

### *2.3. L'analyse des données*

La dispersion des données obtenues, compte tenu de la diversité des pratiques existant dans ce

groupe agro-alimentaire, nous permettait d'engager nos analyses fondées sur les notions de variances et covariances. Nous avons d'abord examiné le biais commun de variance. Nous avons utilisé le test de facteur unique de Harman (1<sup>re</sup> technique, tableau 4, Podsakoff et al., 2003). Nous avons introduit toutes les variables dans une analyse factorielle dans SPSS afin d'examiner si un facteur général représentait ou non la majorité de la variance totale expliquée. Nous avons ensuite testé notre modèle de mesure. La fiabilité de nos construits a été établie à l'aide de l'alpha de Cronbach en considérant des valeurs supérieures ou égales à 0,70. Nous avons ensuite effectué une analyse factorielle confirmatoire afin de tester la validité discriminante de notre modèle de mesure avec Amos.

Nous avons ensuite testé nos hypothèses. Nous avons d'abord examiné les liens existants entre les variables prises deux à deux en utilisant des corrélations de Pearson, puis nous avons effectué une analyse tétraclasse à l'aide de SPSS. La méthode tétraclasse, établie par Llosa (1997), vise à ordonner une série de facteurs explicatifs, ici les pratiques managériales, suivant leur contribution à la variable dépendante, ici l'engagement organisationnel, de façon à pouvoir les répartir en quatre classes : « clé », « plus », « basique » et « secondaire ». Pour chaque pratique, deux poids sont obtenus : le poids lorsque la pratique est évaluée positivement par les répondants et le poids lorsqu'elle est évaluée négativement. La démarche consiste à mener une analyse factorielle des correspondances (AFC) entre les variables de pratiques managériales et l'engagement à partir des variables dichotomisées. Compte tenu des médianes observées (tableau 2), nous avons fixé la dichotomisation entre les manques et le développement des pratiques à 3, et la dichotomisation entre engagement et désengagement à 3,5. L'AFC est réalisée sur un tableau de contingence comprenant deux colonnes (engagements positif et négatif) et 14 lignes : deux lignes sont consacrées à chacune des sept pratiques, l'une concerne son évaluation positive, l'autre son évaluation négative. L'AFC génère deux coordonnées pour chaque pratique qui est représentée sur un repère orthonormé avec en abscisse sa coordonnée négative et en ordonnée sa coordonnée positive. Les coordonnées de l'engagement affectif permettent d'établir les frontières entre les différentes classes.

Le résultat est une représentation en quatre cadrans, situant en haut à droite les pratiques clés, en haut à gauche les pratiques plus, en bas à droite les pratiques basiques et en bas à gauche les pratiques secondaires. Afin de mieux identifier les classes et faciliter les représentations graphiques des résultats ainsi obtenus, nous avons converti les données brutes des AFC, de façon à obtenir des indices compris entre 0 et 2, les valeurs inférieures à 1 correspondant à un effet faible ; celles supérieures ou égales à 1 à un effet fort (tableau 3). La représentation graphique consiste à positionner les contributions des pratiques à l'engagement en abscisse et leurs contributions au désengagement en ordonnées et de représenter les sept pratiques au sein des quatre classes suivant les coordonnées suivantes : pratiques clés ( $> 1$  ;  $> 1$ ) ; pratiques plus ( $> 1$  ;  $< 1$ ) ; pratiques basiques ( $< 1$  ;  $> 1$ ) ; pratiques secondaires ( $< 1$  ;  $< 1$ ).

### **3. Résultats**

#### *3.1. Biais de variance commune, modèle de mesure et statistiques descriptives*

Le biais de variance commune répond aux normes établies par Podsakoff et al. (2002) : le principal facteur obtenu à partir de l'ACP correspond à 33 % sur 65 % de variance expliquée, soit 50 %. Nous pouvons donc considérer que le biais de variance commune n'altère pas nos analyses.

L'ensemble des échelles de mesure utilisées présentent des alpha conformes aux normes : engagement ( $\alpha = 0,84$ ) ; information descendante ( $\alpha = 0,83$ ) ; participation ( $\alpha = 0,76$ ) ; formation ( $\alpha = 0,72$ ) ; gestion des carrières ( $\alpha = 0,70$ ) ; équité salariale ( $\alpha = 0,84$ ) ; reconnaissance ( $\alpha = 0,80$ ). L'alpha des pratiques liées à l'autonomie ( $\alpha = 0,64$ ) se situe légèrement sous le seuil de 0,70, nous revenons sur ce score à la fin de notre manuscrit lorsque nous évoquons les limites. Comme le montre le tableau 1, le modèle de mesure présente un ajustement satisfaisant ( $\chi^2 = 437,0$  ;  $df = 250$  ;  $p = 0,000$  ; CFI = 0,928 ; NNFI = 0,911 ; RMSEA = 0,060 ; AIC = 607,0). Cet ajustement surpasse celui du modèle fusionnant les pratiques.

**Tableau 1. Analyse factorielle confirmatoire**

	$\chi^2(df)$	CFI	NNFI	RMSEA	AIC
1. Modèle à 8 facteurs (7 pratiques + engagement)	437,0 (240)	0,928	0,911	0,060	607,0
2. Modèle à 2 facteurs (1 pratique + engagement)	1 041,6 (267)	0,719	0,684	0,113	1 157,6
4. Modèle à 1 facteur	1 164,3 (396)	0,784	0,803	0,086	1 302,3

Les sept pratiques étudiées sont toutes positivement corrélées à l'engagement : autonomie ( $r = 0,328$ ) ; reconnaissance ( $r = 0,427$ ) ; information descendante ( $r = 0,229$ ) ; participation ( $r = 0,399$ ) ; équité salariale ( $r = 0,326$ ) ; formation ( $r = 0,367$ ) ; gestion des carrières ( $r = 0,369$ ). Ces sept pratiques sont également toutes corrélées les unes aux autres, ces corrélations restent cependant modérées, la plus forte apparaît entre la formation et la gestion des carrières ( $r = 0,630$ ), mais celle-ci restant inférieure à 0,70, il n'y a pas de risque de colinéarité.

**Tableau 2. Médianes, moyennes, écarts-types et corrélations**

	Méd.	Moy.	ET	min-max								
				1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Engagement	3,5	3,5	0,9	1-5	–							
2. Autonomie	3,3	3,2	0,8	1-5	0,32**	–						
3. Reconnaissance	2,6	2,7	1,0	1-5	0,42**	0,43**	–					
4. Information	2,6	2,7	1,1	1-5	0,22**	0,26**	0,47**	–				
5. Participation	3,0	3,0	0,9	1-5	0,39**	0,51**	0,56**	0,46**	–			
6. Équité salar.	2,0	2,0	1,0	1-5	0,32**	0,42**	0,47**	0,36**	0,48**	–		
7. Formation	2,6	2,6	1,0	1-5	0,36**	0,30**	0,49**	0,42**	0,52**	0,41**	–	
8. Carrière	2,6	2,6	0,9	1-5	0,36**	0,26**	0,51**	0,58**	0,53**	0,42**	0,63**	–

### 3.2. Analyse tétraclasse

Les résultats de l'analyse tétraclasse nous permettent tout d'abord de classer les pratiques en

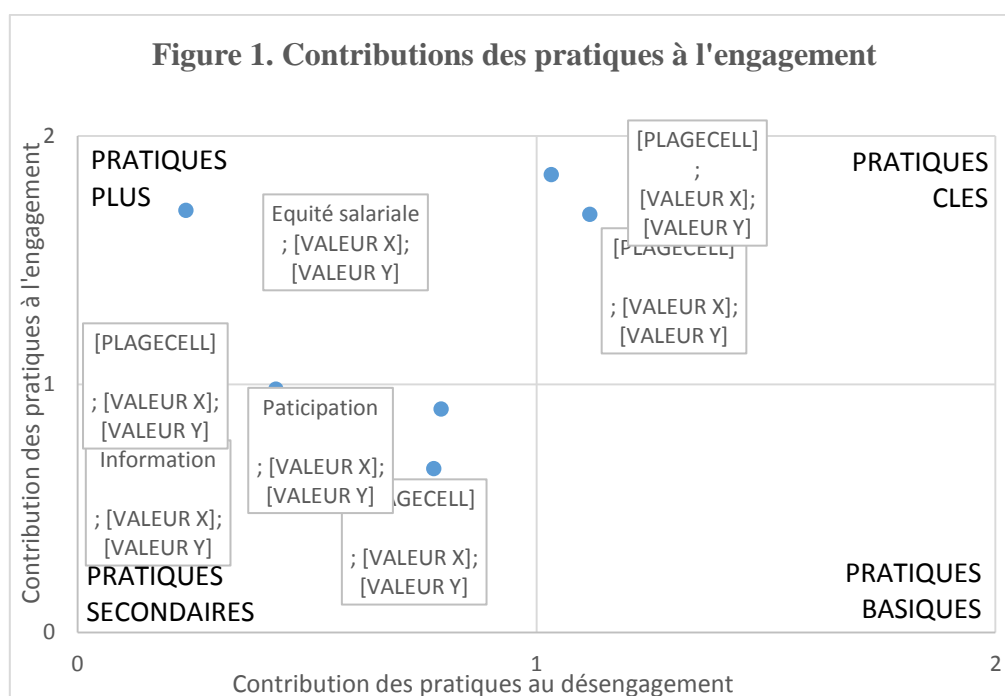


fonction de leurs contributions à l'engagement et au désengagement (tableau 3). Les contributions à l'engagement de la plus forte à la moins forte s'ordonnent de la façon suivante : gestion des carrières > équité salariale > reconnaissance > formation > participation > information descendante > autonomie. Les contributions au désengagement de la plus forte à la moins forte s'ordonnent de la façon suivante : reconnaissance > gestion des carrières > information ascendante > autonomie > formation > information descendante > équité salariale.

**Tableau 3. Contribution des pratiques RH**

Contribution des pratiques au désengagement lorsqu'elles sont perçues négativement			Contribution des pratiques à l'engagement lorsqu'elles sont perçues positivement		
Pratiques par ordre de contribution décroissante	Échelle AFC brute	Échelle binaire	Pratiques par ordre de contribution décroissante	Échelle AFC brute	Échelle binaire
Engagement	0	1	Engagement	0	1
1. Reconnaissance	0,029	1,116	1. Carrières	0,211	1,844
2. Carrières	0,008	1,032	2. Équité salariale	0,175	1,700
3. Participation	-0,052	0,792	3. Reconnaissance	0,171	1,684
4. Autonomie	-0,056	0,776	4. Formation	-0,005	0,980
5. Formation	-0,142	0,432	5. Participation	-0,025	0,900
6. Information D	-0,185	0,260	6. Information D	-0,056	0,776
7. Équité salariale	-0,191	0,236	7. Autonomie	-0,085	0,660

Note : échelle binaire de 0 à 2



Note : < 1 : contributions faibles ; > 1 contributions fortes

Comme le montre la figure 1, les coordonnées des pratiques établies en combinant leurs contributions à l'engagement et au désengagement nous permettent de les organiser en quatre classes. Conformément à l'hypothèse 4 et à l'hypothèse 7, la gestion des carrières et la reconnaissance constituent une pratique clé, elle contribue fortement à l'engagement et au désengagement. Conformément aux hypothèses 1 et 2, l'information descendante et la participation apparaissent comme des pratiques secondaires. L'autonomie et la formation apparaissent comme secondaires, et ne permettent pas de valider les hypothèses 3 et 6. Contrairement à notre hypothèse générale, l'équité salariale est une pratique « plus », elle contribue à l'engagement mais a peu d'effet sur le désengagement. Conformément à notre hypothèse générale, aucune pratique participative n'apparaît dans la catégorie « basique ».

#### **4. Discussion**

L'objectif de notre recherche était d'établir le caractère « clé » d'un certain nombre de pratiques managériales participatives : leur développement aurait ainsi des effets sur l'engagement, mais leur manque et leur absence auraient par ailleurs un effet sur le désengagement des salariés. Nous discutons à présent les apports de nos résultats à la littérature sur les pratiques participatives.

Nos résultats ont montré que la gestion des carrières et la reconnaissance constituaient des pratiques « clés » au sens de Llosa (1997) : elles ont des effets supérieurs aux autres pratiques à la fois sur l'engagement et le désengagement. Seule l'équité salariale joue un rôle « plus » avec des effets supérieur sur l'engagement que sur le désengagement. Les autres pratiques examinées apparaissent comme secondaires, même si la formation se rapproche de la frontière avec les éléments « plus », de même que l'autonomie et la participation se rapprochent des pratiques « basiques ».

La gestion des carrières apparaît comme la pratique qui a le plus fort effet sur l'engagement, tout en arrivant au deuxième rang du désengagement. Ce constat confirme les rares recherches sur la relation entre la gestion des carrières et l'engagement. Elle n'est pas abordée par Paré et Tremblay (2007), ni par Valéau et Paillé (2017). Elle a été examinée en revanche dans l'étude d'Allen et Smith (2000) où elle est apparue comme la pratique présentant les effets les plus forts sur l'engagement affectif. L'effet de l'absence de gestion des carrières sur le désengagement confirme les travaux de Tremblay et Roger (2004) et Noah (2017) sur les effets négatifs des plafonnements. Tremblay et Roger (2004) montraient quant à eux un effet généralement négatif de l'absence de gestion des carrières qu'ils abordaient en termes de plafonnement des carrières, cet effet pouvant être modéré par l'étendue des tâches accomplies. Noah (2017) conforte cette nuance en distinguant plafonnements objectifs qui correspondent à une ancienneté dans le poste de plus de cinq ans et un plafonnement subjectif lié au renouvellement des tâches effectuées. C'est principalement ce dernier qui présente un lien négatif avec l'engagement affectif. De même, dans leur analyse de la segmentation des carrières des cadres, Pralong et Peretti (2014) montraient la persistance d'un modèle interne dans le cadre duquel la « qualité » des opportunités en la matière favorisait la loyauté. La gestion des carrières est souvent associée à la formation, mais, comme l'indiquent les différentes configurations relevées par

Loufrani-Fedida et al. (2017), les deux ne sont pas systématiquement liées. Levier majeur du management participatif, la gestion des carrières est paradoxalement moins abordée que les autres pratiques. La carrière peut être vue comme un élément de développement mais aussi comme une forme de récompense attendue. La gestion des carrières est une pratique qui inscrit la relation entre le salarié et l'entreprise, elle est en cela en résonance avec la notion même d'engagement telle que définie par Allen et Meyer (1990). La gestion de carrière implique par ailleurs, indirectement, l'ensemble des autres pratiques examinées dans le cadre de notre recherche : elle constitue une forme de reconnaissance des compétences, elle passe souvent par la formation, elle se concrétise souvent par des augmentations salariales et donne souvent accès à davantage d'autonomie et de responsabilité.

La reconnaissance constitue un facteur "clé". Elle figure au troisième rang des contributions à l'engagement, mais son absence constitue le principal facteur de désengagement. Ce résultat va dans le sens de notre hypothèse générale et confirme les recherches précédentes sur la relation entre reconnaissance et engagement (Paré et Tremblay, 2007 ; Valéau et Paillé, 2017). Du fait de sa dimension symbolique, la reconnaissance est une pratique plus diffuse, mais elle est, pour Herzberg (1987), au cœur de toutes les pratiques managériales participatives. La reconnaissance a été pour ainsi dire découverte dans le cadre des expériences de Hawthorne. On la retrouve aujourd'hui au cœur des travaux sur le besoin de sens au travail (Osty et Danhan-Seltzer, 2006 ; Glaisner et Masclef, 2018). Dans l'étude de Paré et Tremblay (2007), la reconnaissance est la pratique ayant l'effet le plus direct et le plus fort sur l'engagement. Le lien établi par Valéau et Paillé (2017) passe par la médiation du soutien organisationnel. Comme pour les autres pratiques, les sociologues observent un changement suivant lequel la reconnaissance n'est plus un "plus" mais répond à un besoin fondamental. Ce résultat confirme ainsi une idée de plus en plus diffusée dans les médias suivant laquelle les salariés peuvent souffrir du manque de reconnaissance. Ces dernières années, sur la base de différents baromètres nationaux et internationaux (ex. IPSOS), différents journaux nationaux ont repris le même titre "Un salarié sur deux souffre du manque de reconnaissance" (ex. L'Express, 2012). Cette prise de conscience et la diffusion de nouvelles normes font que les salariés acceptent de moins en moins le manque de reconnaissance. Cet effet négatif de l'absence de reconnaissance apparaît notamment dans les travaux de Roche (2014). À travers deux recherches-actions, Roche (2014) évoque notamment les coûts cachés liés à l'absence de reconnaissance. Notre étude confirme parfaitement ces données en montrant que la reconnaissance a un effet positif, mais que ces manques ont un effet négatif. Nos résultats viennent en complément du travail effectué par

l'ANACT depuis plusieurs années pour élargir la notion de "conditions de travail" aux dimensions psychosociales de l'expérience en entreprise. De futures recherches seraient cependant utiles pour mieux conceptualiser et examiner de façon approfondie la distinction entre le manque de reconnaissance et des formes de reconnaissance négatives telles que l'humiliation et le harcèlement moral.

L'équité salariale est la pratique qui déroge le plus à notre hypothèse générale, elle se situe au deuxième rang pour l'engagement et au septième et dernier rang pour le désengagement. Sans doute parce qu'elle était, au départ, assimilée aux pratiques tayloriennes et fordistes qui proposaient un salaire plus élevé en contrepartie de conditions de travail difficiles, les rémunérations ne sont pas toujours retenues au titre des pratiques participatives. Herzberg (1987) lui-même dans sa recherche posait les incitations financières comme un faux motivateur basé sur un marchandage. Son graphique situe cette pratique à cheval entre facteur d'hygiène et motivateur. Ce résultat va cependant dans le sens des recherches les plus récentes qui revalorisaient les effets des rémunérations sur la motivation autonome (Fall et Roussel, 2016 ; Roussillon et al., 2017). Depuis, la méta-analyse de Cohen et Gattiker (1994) a permis de réhabiliter le lien entre rémunération et engagement. Les recherches abordent désormais cette pratique sous l'angle de la justice organisationnelle. Roussillon et al. (2017) identifient un lien entre rémunération fixe et engagement par l'intermédiaire du soutien organisationnel et de la motivation autonome. Fall et Roussel (2016) relie également la part variable des rémunérations aux besoins fondamentaux, à la justice et à la motivation autonome. De façon plus englobante, Paré et Tremblay (2007) relie l'équité salariale à la justice, mais ne valide pas de lien avec l'engagement alors que Valéau et Paillé (2017) valide un lien entre cette équité salariale et l'engagement par l'intermédiaire de la satisfaction. L'absence d'effet sur le désengagement pourrait être l'indice d'une forme de résignation. En effet, cette pratique est celle qui est la plus mal évaluée par les salariés de notre étude avec une moyenne de 2,02. La plupart des salariés seraient insatisfaits de leur rémunération, ils relèveraient de l'iniquité mais s'y résigneraient. Les attentes sur ce point étant basses, l'absence d'injustice, à travers un salaire jugé correct et équitable, conduirait alors à un fort effet sur l'engagement.

Les pratiques identifiées comme secondaires : l'information descendante, la participation, la formation et l'autonomie, ne signifient pas une absence d'effet mais un moindre effet relatif. Pour la formation et l'autonomie, cette subsidiarité peut être perçue comme surprenante. Cependant la formation se situe quasiment dans les « plus ». L'autonomie et la participation sont proches des pratiques « basiques ».

L'information descendante s'est améliorée depuis les années soixante-dix grâce à la mise en place progressive de multiples instances représentatives des salariés, avec récemment la loi 2015 sur le dialogue social. Cette question du dialogue social fait partie intégrante de l'approche QVT de l'ANACT. Cependant aucune des différentes études incluant ces pratiques liées à l'information n'a

montré d'effet significatif sur l'engagement affectif. L'étude de Paré et Tremblay (2007) montre que ces échanges d'information sont reliés à la justice organisationnelle, mais n'ont pas de lien avec l'engagement affectif. Abord de Chatillon et Desmarais (2017) montrent que, sous certaines conditions, les lieux de discussion contribuent à la prévention de certains risques psychosociaux. L'étude exploratoire de Bouville (2016) sur les CHSCT montre que les salariés sont mieux informés de leurs droits, et que les problèmes relatifs aux conditions matérielles de travail sont davantage remontés, mais ses résultats infirment l'hypothèse d'un lien avec l'engagement. Herzberg (1987) lui-même présentait ces informations à double sens comme de « faux » motivateurs. De façon plus nuancée, nous parlerons d'une moindre importance.

La participation au sens d'une information ascendante, de la possibilité de faire des propositions concernant l'organisation générale de l'entreprise et de la capacité à prendre part aux décisions stratégiques, coïncident avec une aspiration démocratique (Batistelli, 2019 ; Gilbert et al., 2017). Cette pratique reste, à ce stade, expérimentale et donne, lorsqu'elle est mise en place, des résultats mitigés (Batistelli, 2019). Gilbert et al. (2017) s'interrogent ainsi sur le devenir de l'engouement pour le nouveau concept d'entreprise libérée. Compte tenu de ces recherches, nous faisons l'hypothèse d'une faible contribution de cette pratique également, relativement aux contributions plus importantes attendues des autres pratiques.

La formation arrive au quatrième rang des facteurs d'engagement juste après la gestion des carrières, l'équité salariale et la reconnaissance. La formation et la gestion des carrières étant fortement corrélées, l'effet de la formation sur l'engagement pourrait être médiatisé par la gestion des carrières. Le fait que la formation n'arrive pas tout à fait à passer le cap des pratiques « plus » s'explique peut-être par le fait qu'elle n'est peut-être pas systématiquement suivie de promotion. La formation est redéfinie par Paré et Tremblay (2007) comme un levier de développement des compétences. Ce développement des compétences a été considéré par l'École des Relations Humaines comme un élément de développement personnel, d'actualisation de l'estime de soi et d'autodétermination. Les travaux de Meyer et Smith (2000) ont montré un lien entre la formation et l'engagement médiatisé par le soutien organisationnel perçu. Paré et Tremblay (2007) relèvent un lien significatif entre la formation et l'engagement affectif. Valéau et Paillé (2017) trouvaient trois relations entre la formation et l'engagement : une relation médiatisée par soutien ; une autre médiatisée par la satisfaction globale ; ainsi qu'un lien direct. Différents travaux, notamment ceux de Deci et Ryan (1985) et plus récemment ceux de Fall et Roussel (2017), évoquent un besoin de compétences plus « basique » visant à maîtriser sa survie dans un environnement donné. Loufrani-Fedida et al. (2017) ont récemment approfondi le lien entre compétences individuelles et employabilité, la formation devient, ce faisant, un moyen de garder son emploi ou d'en retrouver un autre. Sur un plan pratique, la législation sur la formation professionnelle fait que cette dernière n'est plus seulement un « plus », mais devient un droit des salariés et une obligation des entreprises.

L'autonomie arrive en dernier sur l'engagement, mais en quatrième rang sur le

désengagement. Il convient par ailleurs de noter que cette pratique est celle qui recueille la plus forte approbation avec une moyenne de 3,17. L'autonomie est revisitée par Herzberg (1987) en lien avec la responsabilisation. Ces deux notions sont au cœur des travaux d'Argyris (1970) qui posent les fondements du management par objectif : l'autonomie apparaît ainsi comme une pratique participative par excellence ouvrant vers le développement personnel. Le besoin d'autonomie apparaît dans les souffrances liées à son absence au sein des systèmes de travail issus du taylorisme (ex. Friedmann, 1964). Déci et Ryan (1985) relient l'autonomie au besoin fondamental d'autodétermination. Fall et Roussel (2017) abordent également le besoin d'autonomie comme un besoin fondamental dont l'insatisfaction entraîne un sentiment d'injustice. L'importance de ce facteur a été reconfirmée par l'étude qualitative de Glaisner et Masclef (2018). Le lien linéaire entre autonomie et engagement a été validé par Paré et Tremblay (2007) et reconfirmé par Manville (2014). Il se pourrait ainsi que la place de l'autonomie dans la société contemporaine se situe encore plus loin que notre hypothèse générale ne le suggérait : désormais tenue acquise, elle serait peu valorisée par les salariés, et c'est seulement son absence qui provoquerait une réaction. Ce faisant, l'autonomie est la pratique managériale qui, paradoxalement, se rapproche le plus de la catégorie « *basique* ».

Pour finir, suivant la double hiérarchie établie grâce à l'analyse tétraclasse, nous constatons que les pratiques qui comptent le plus sont, sur la base de nos données, la gestion des carrières et la reconnaissance. Il s'agit de deux pratiques clés dont le développement agit sur l'engagement et dont les manques impactent fortement le désengagement des salariés. Quatre pratiques apparaissent secondaires : l'information descendante, la participation, la formation et l'autonomie, avec des effets moindres néanmoins symétriques. Nous n'avons observé qu'une seule pratique "plus" au sens des motivateurs de Herzberg et al. (1959) : l'équité de récompense dont les effets se font ressentir uniquement sur l'engagement, laissant penser que l'iniquité est vécue comme une fatalité. Nous constatons finalement l'absence de pratiques "basiques", celles que Herzberg et al. (1959) qualifiaient de facteur d'hygiène. Cette absence est cohérente avec l'idée même de pratiques managériales participatives : ces pratiques sont attendues, mais ne sont pas considérées comme acquises, ce qui fait que leur développement est apprécié par les salariés et contribue à leur engagement. L'autonomie et la participation, cependant, se rapprochent de cette catégorie des pratiques "basiques", ce qui signifierait qu'elles sont de plus en plus considérées par les salariés comme nécessaires et que ces derniers acceptent de moins en moins leur opposé qu'est la supervision directe. On peut ainsi s'interroger sur la portée de la proximité ainsi observée. Constitue-t-elle le signal faible d'une mutation du travail en cours ? Les analyses prospectives indiquent, en effet, que les emplois de pure exécution sont appelés à disparaître et que seuls resteront les emplois requérant une certaine autonomie. L'analyse tétraclasse ouvre ainsi de nouvelles possibilités d'observer ces évolutions sociologiques du travail. Les recherches futures pourront ainsi comparer les données de ce double classement, sur un espace donné, entre différentes périodes.

### **Limites, recherches futures et implications managériales**

Notre recherche utilisait le modèle tétraclasse afin de confirmer notre hypothèse générale suivant laquelle un certain nombre de pratiques managériales participatives sont désormais attendues par les salariés. Ce faisant, leur présence est associée à l'engagement, mais leur absence génère du désengagement, ce qui n'était pas forcément le cas au moment où les premiers travaux de l'École des Relations Humaines ont été entrepris. Nos résultats confortent les démarches entreprises par l'ANACT autour de la qualité de vie au travail et des risques psychosociologiques liés à l'environnement de travail, dans le cadre duquel les pratiques managériales jouent un rôle primordial.

Cette recherche comporte un certain nombre de limites. La première limite de cette étude porte sur le caractère transversal de la collecte de données auto-rapportées qui augmente les risques liés au biais de variance commune. Nous avons cependant vérifié que ce dernier restait dans les normes acceptées. La deuxième limite est liée à la méthodologie tétraclasse : celle-ci apporte une information nouvelle, mais les résultats obtenus ne sont pas assortis d'une probabilité d'erreur. Une troisième limite est dans le cadre de cette première exploration de l'analyse tétraclasse des liens entre pratiques managériales participatives et engagement organisationnel, nous nous sommes cantonnés à la dimension affective de ce dernier qui, selon les recherches antérieures donne les meilleurs résultats en matière de performances (Meyer & Herscovitch, 2001). Les recherches à venir pourront intégrer les dimensions normatives et continues afin d'apporter une vision plus complète des effets de ces pratiques managériales participatives.

Cette étude étant à notre connaissance la première à utiliser l'analyse tétraclasse en management des RH, nous manquons encore de points de comparaison pour évaluer la portée de nos résultats. D'autres recherches seront nécessaires pour confirmer ces différents constats. Delaney et Huselid (1996) évoquaient les complémentarités et les synergies entre les différentes pratiques participatives. L'analyse tétraclasse permet d'introduire un nouveau critère de regroupement en distinguant d'un côté les pratiques contribuant le plus à l'engagement et de l'autre celles contribuant le plus au désengagement. Cette méthode ouvre des perspectives de recherche intéressante, mais également des nombreuses questions que notre étude exploratoire n'a fait qu'effleuré. La question du désengagement, notamment, mériterait des approfondissements. Nous avons mis en avant l'opportunité de maintenir comme nous l'avons fait des échelles bi-polaires suivant les canons, plutôt que de considérer de créer une échelle spécifique. Une complément d'interprétation des réponses dans la cadre de recherche qualitatives pour établir la validité nomologique de cette polarité et mieux comprendre les sens de cette affectivité négatif. Dans tous les cas, les facteurs de désengagement nous semble les liens. Faut-il recréer des items négatifs, c'est qu'une question entre la validité et la validité nomologique. Une autre piste de recherche réside sur les contingences. En effet, nous avons fondé notre hypothèses générales sur les évolutions culturelles s'exprimant dans

Outre les potentiels de recherche à venir, l'analyse tétraclasse des pratiques managériales participatives présente un réel potentiel managérial. Pour commencer, compte

tenu des contingences évoquées dans le paragraphe précédent, nous soulignons l'intérêt pour chaque entreprise de disposer d'une cartographie propre à sa culture et ses métiers. La cartographie restituée dans le cadre de l'analyse tétraclasse présente l'intérêt d'être facilement communicable aux responsables d'entreprise. Elle est aisément utilisable pour identifier les pratiques à mettre prioritairement en œuvre pour non seulement promouvoir plus d'engagement, mais également prévenir le désengagement. Cependant, la technicité requise pour obtenir cette carte et cette double hiérarchie demeure assez élevée. C'est pourquoi la mise en œuvre de ce diagnostic pourrait être confiée à des consultants formés ou auto-formés à cette méthode. Cela est déjà le cas en marketing où des consultants de plus en plus nombreux s'approprient cette expertise. La diffusion de cette méthode à un grand nombre de consultants peut être facilitée par le développement de nouvelles fonctionnalités dans Sphinx et SPSS ainsi que par la multiplication de tutoriels en ligne expliquant comment les mettre en œuvre. La collaboration entre consultants et chercheurs pourrait, par ailleurs, permettre de consolider des bases de données permettant de mieux saisir les contingences des hiérarchies entre les pratiques managériales participatives.

### Références

- Abord de Chatillon, E., Desmarais C. (2017), Espace de discussion, management et épuisement professionnel. @GRH, n° 23, 13-36.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, n° 63, p. 1-18.
- Applebaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg, A. L. (2000), *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay-off*, Ithaca, NY : ILR Press.
- Argyris C. (1964), *Integrating the individual and the organization*, New York, J Wiley & Sons
- Barthod-Prothade M., Leroux E. (2018), L'usage de l'intranet et la qualité de vie au travail, *RIMHE*, n° 30, p. 29-45.
- Bartikowski B., Llosa S. (2004), Customer satisfaction measurement : comparing four methods of attribute categorizations, *Service Industries Journal*, n° 24, p. 67-82.
- Battistelli M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise, *RIMHE*, n° 35, p. 3-23.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998), High performance work systems, *Research in Personnel and HR Journal*, n° 16, p. 53-101.
- Bellini S. (2005a). C'était le management participatif. Petit exercice de dissection d'un concept. In
- Bellini S. (2005b), Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie*, n° 65, p. 13-25.



Martinez L. et Pochet C., *Frontière(s)*, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse

Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley and Sons.

Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York : Wiley.

Brockman V.M. (1971), *The Herzberg controversy*, New York : Wiley

Bonnefond J.Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins, *Revue des conditions de travail*, n° 3 p 66-73

Bouville G. (2016), L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés, *RGRH*, n° 101, 25-43

Cohen A., Gattiker U. (1994), Rewards and organizational commitment across structural characteristics : A meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, n° 9, p. 137-157

Deci E.L., Ryan R. (1985), *Intrinsic motivation and self determination*, New York : Plenum Press.

Delaney J.T., Huselid M.A. (1996), The impact of human resource management practices, *Academy of Management Journal*, n° 39, p. 949-969.

Delays R. (2013), Quelle perception du management des seniors par la génération Y ? *RIMHE*, n° 5, p 96-105.

Delery. J.E. (1998), Issues of fit in strategic HRM : implications for research, *Human Resource Management Review*, n° 8, p. 289-309

Deslandes G., Bouilloud J.P. (2019). Pour une éthique d'après la reconnaissance, *RIMHE*, n° 34, p. 88-102.

Dubar C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.

Fall A., Roussel P. (2016), L'influence des primes ex-ante et post-ante, *RGRH*, n° 101, p. 65-87.

Fall, A., Roussel, P. (2017), L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. @*GRH*, n° 25, p. 35-60.

Friedmann G. (1964), *Le travail en miette*, Paris, Seuil

Gilbert, P., Teglborg, A.C., Raulet-Croset N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Gérer & Comprendre*, n°127, p. 38-49.

Glaisner J., Masclef O. (2018), Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher. @*GRH*, n° 27, 13-35.

Hermel P. (1988), *Le management participatif: sens, réalités, actions*, Editions d'Organisation.

Herzberg F. (1987), How do you motivate employees ?, *Harvard Business Review*, sept-oct

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (1959), *The Motivation to Work*. New York, J. Wiley.

Herzberg F.I. (1966), *Work and the nature of man*, Oxford, England : World.

Hirigoyen MF, Louart P., Mahieu L., Texier J. (2013) Les nouvelles relations humaines au travail, *RIMHE*, n° 7, p. 3-12.

Huselid M.A. (1995), The impact of HRM practices, *AMJ*, n° 38, p. 635-672.

Lavelle J.J., Rupp D.E., Brockner J. (2007), Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior, *Journal of Management*, n° 33, p. 841-866.

Laville J.L. (2010), *Politique de l'association*, Paris, Seuil.

Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, n° 10, p. 81-88.

Louart P. (2002), Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, Lille : Cahier CLAREE

Loufrani-Fedida S., Oiry E., Saint-Germes E. (2015), Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences, *RGRH*, n° 97, p. 17-38.

Manville C. (2014), Parce que je le vaux bien, *RGRH*, n° 92, P. 52-68.

Mauss, M. (1922), *Essai sur le don*, (PUF, 1968)

Merton R.K. (1968), *Social theory and social structure*, third ed. Free Press, New York.

Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, n° 61, 20–52.

Meyer J.P., Smith C.A. (2000), HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n° 17, p. 319-331.

Noah C. (2017), Plateau de carrière et engagement organisationnel, *RGRH*, n° 104, p. 23-34.

Osty F. Danhan G. (2006), Le pari du métier, *Nouvelle Revue de Psychologie*, n° 2, p. 91-106.

Paré G., Tremblay M. (2007), The influence of high-involvement human resources practices, *Group and Organization Management*, n° 32, p. 326-357.

Perreira T.A., Morin A., Hebert M., Gillet N., Houle S.A., Berta W. (2018), The short form of the Workplace Affective Commitment publié dans *Journal Vocational Behavior*, n° 106, p. 62-83.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P. (2003), Common method biases in behavioral research, *Journal of Applied Psychology*, n° 88, p. 879-903.

Posthuma R.A., Campion M.C., Masimova M., Campion M.A. (2013), A high performance work practices taxonomy, *Journal of Management*, n° 39, p. 1184-1220.

Pralong J., Peretti M. (2014), La « qualité des carrières des cadres français. @GRH, n° 13, 75-101.

Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE*, n° 17, p. 20-44.

Roussillon Soyer C, Roussel P., Charbonnier-Voirin A., Bentein K, Balkinet D. (2017), L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome, *RGRH*, n° 106, p. 32-45

Snape E., Redman T. (2010), HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, n° 47, p. 1219-1247.

*Sociale*, n° 65, p. 13-25

Stinglhamber F., Bentein K., Vandenberghe C. (2002), Extension of the three-component model of commitment to five foci, *European Journal of Psychological Assessment*, n° 18, 123-138.

Tremblay M., Roger, A. (2004), Career plateauing reactions, *International journal of HRM*, n° 15, p. 996-1017.

Valeau P., Paille P. (2017), The management of professional employee, *International Journal of HRM* (in press).

Whitener E. M. (2001), Do high commitment human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, n° 27, p. 515-535.

Whitsett D.A., Winslow E.K. (1967), An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory, *Personnel Psychology*, 1967, n° 20, p. 391-415.

Windal P. (2011), Elements de satisfaction : une propriété inédite du modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*; n° 63, p. 9-22.