



**ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS  
LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE : QUELLE PLACE POUR LA GRH ?**

**ARSENE VIGAN**

*Doctorant, UAC/FASEG-Bénin, vigan.arsene@gmail.com*

**CELESTIN K. GODONOU**

*Ph.D, UAC/FASEG-Bénin, 06 BP 3552 Cotonou-Bénin, godonou2000@yahoo.fr*

**Pr Bassirou TIDJANI,**

*UCAD/ESP-Sénégal, btidjani@refer.sn*

## RÉSUMÉ

La présente étude vise à analyser l'influence perçue des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans la relation entre l'engagement organisationnel (affectif et calculé) et la performance au travail des agents dans le contexte de l'administration publique au Bénin. Les données présentées dans cette recherche ont été recueillies lors d'une enquête réalisée auprès du personnel de l'Etat. Les résultats de l'analyse multi-variée révèlent que ces agents sont plus performants lorsqu'ils ont un fort niveau d'engagement affectif à l'égard de l'Administration publique. Ces résultats montrent aussi que les pratiques de GRH ont une influence plus significative sur l'engagement affectif que sur l'engagement calculé, et mettent enfin en évidence la portée de la GRH dans la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des agents de l'Etat.

**Mots clés :** Pratiques de GRH, engagement affectif, engagement calculé, performance au travail, Administration publique.

## INTRODUCTION

Généralement, les administrations publiques sont de plus en plus considérées dans les pays en développement comme des organisations très peu performantes et ce, pour de nombreuses raisons, entre autres, la lourdeur et la lenteur administratives, la non satisfaction des usagers ou clients, le retard et l'absentéisme des salariés, la démotivation de plus en plus marquée des travailleurs. Il se pose aujourd'hui avec acuité, aussi bien pour les hauts cadres gestionnaires des services publics que pour les chercheurs en management public, la question de savoir comment obtenir des agents de l'Etat de meilleures performances ? C'est ce qui nous amène à réfléchir non seulement sur le rôle de l'engagement des agents envers la fonction publique, mais également sur l'adoption de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les services publics.

De nombreux travaux réalisés dans les pays du nord ont propagé l'idée selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines appropriées seraient suffisantes pour assurer à l'organisation de meilleurs résultats (Delery et Doty, 1996). D'autres études ont montré également que des pratiques de GRH pouvaient avoir une influence sur les attitudes positives au travail des salariés. Mais, Meyer et Smith (2000) soulignent que les études empiriques qui se sont attardées sur la relation entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel demeurent limitées et qu'il est important de savoir comment ces pratiques influencent l'engagement des employés envers l'organisation. Ainsi, la décennie qui vient de s'achever a vu s'effectuer surtout dans les pays du nord, de nombreuses investigations empiriques sur le lien entre les pratiques de GRH et les attitudes au travail (Tremblay et al, 2000, Trudel et al, 2005, Simard et al, 2005, Bettache, 2007). Par contre, les études sur ce phénomène sont quasi inexistantes en Afrique, surtout au niveau de la fonction publique.

La présente étude se propose donc d'apporter un éclairage supplémentaire sur un sujet peu abordé en Afrique subsaharienne et ceci, dans un milieu peu fréquenté par les chercheurs en GRH : le secteur public. La quête de plus d'efficacité étant au cœur des réflexions dans le secteur public en Afrique, il paraît intéressant de savoir comment et dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent l'engagement et la performance au travail des agents ?

Pour y parvenir nous avons fait l'analyse de la littérature existante dans le domaine (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude est ensuite abordée (2). Enfin les résultats sont présentés (3) et discutés (4).

## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de l'étude.

### 1.1. Clarification des concepts

Il est question ici des concepts tels que la gestion des ressources humaines, l'engagement organisationnel et la performance au travail.

#### 1.1.1. *La gestion des ressources humaines*

Les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation, qu'elle soit du secteur public ou du privé. « Faire de la GRH » englobe des activités de gestion comptable et juridique du personnel, des pratiques de management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement (Pigeyre, 2006). La plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que la GRH vise l'optimisation continue des compétences des salariés au service de la stratégie de l'entreprise. D'autres soulèvent par ailleurs la nécessité de l'adapter aux spécificités de chaque organisation. Ce qui amène à s'interroger sur les spécificités et même sur l'existence de la GRH dans l'administration publique.

Bien qu'elle reste tributaire des mutations politiques, la GRH dans l'administration publique est organisée par un ensemble de textes législatifs qui définissent les conditions d'exercice de la fonction RH. Les fonctionnaires, employés de l'Etat sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (Goujon, 2008).

La gestion des statuts dans la fonction publique est impersonnelle. Le recrutement dépend de la réussite à des concours ouverts à tous, proposant la sélection des candidats jugés les plus compétents. Cette pratique de sélection des agents publics est sujette à des polémiques en ce qui concerne la sincérité des choix. Les questions de quotas de candidats à recruter par zones géographiques et autres formes de clientélisme minent les processus d'acquisition des ressources humaines dans la fonction publique. A ceci s'ajoute la politisation de la fonction publique et des décisions administratives qui sont souvent décriées. A ce propos, Adjovi (1994) estime par exemple que dans la fonction publique béninoise, le recrutement, les nominations et les promotions ne sont pas toujours à l'abri de l'emprise du politique. Un tel système de GRH favorise-t-il l'engagement des agents ?

### **1.1.2. L'engagement organisationnel**

L'engagement est « considéré comme un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines » (Trudel et al., 2005, p. 408). Selon Meyer et Allen (1991, p. 67), l'engagement organisationnel est défini comme « un état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec son organisation et qui a un impact sur sa décision de demeurer membre de l'organisation ». Ces derniers caractérisent l'engagement organisationnel en trois dimensions que sont les dimensions affective, normative et calculée.

#### **• Dimension affective**

La dimension affective se réfère aux sentiments d'appartenance et d'attachement émotionnel de la personne envers l'organisation. On peut la comprendre aussi comme étant l'identification et l'implication d'un employé envers son organisation (Meyer et Allen, 1991, 1997). Ce qui traduit une relation d'attachement, source de fidélité « voulue ». Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

#### **• Dimension normative**

La dimension normative peut être définie comme étant une composante morale qui se réfère au sentiment d'obligation et de responsabilité qu'un employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à y demeurer (Meyer et Allen, 1991). L'engagement organisationnel dit normatif représente une obligation morale des salariés à demeurer membres de leur organisation. Cet engagement existe tant qu'il y a perception de dettes envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

#### **• Dimension calculée ou continue ou raisonnée**

La dimension continue ou calculée ou raisonnée se réfère à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation en raison des bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotions...) et ce qui lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaire...) (Meyer et Allen, 1991, 1997). L'engagement de l'employé envers son organisation est ainsi motivé par le besoin ressenti par ce dernier de maintenir les avantages liés au fait d'y rester (Bettache, 2007). Ce type d'engagement s'associe à son tour à deux attitudes : l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension « absence d'alternative perçue » -ATL) et l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension « sacrifices perçus » -SAC).

La conceptualisation tridimensionnelle de Meyer et Allen (1997) est utilisée dans la présente étude, étant donné le support théorique et empirique qui lui est accordé. Néanmoins, des études antérieures soutiennent que les composantes affective et morale sont souvent fortement corrélées (Trudel et al., 2005). Ainsi, nous allons étudier essentiellement les dimensions affective et calculée de l'engagement.

### **1.1.3. *La performance au travail***

Les études antérieures suggèrent qu'il n'existe pas d'unanimité dans l'analyse du phénomène de la performance et que la majorité des recherches souffrent d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et al., 2007, Borman et Motowidlo, 1993).

Néanmoins, certains auteurs ont tenté des approches de définition de la performance individuelle au travail. Pour Campbell (1990, p.704), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Pour Motowidlo (2003, p.39), c'est « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Au-delà de ces définitions, certaines recherches ont proposé des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Deux modèles multifactoriels sont le plus souvent cités dans la littérature.

#### **• *Le modèle multi-facteur de Campbell***

Le modèle que Campbell (1990) propose huit dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision, du management et l'administration. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al., 2007).

#### **• *La conceptualisation de Borman et Motowidlo***

Dans la continuité de Campbell, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes dimensions de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche, d'après Charles Pauvers et al., (2007), coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

## **1.2. Relation entre pratiques de GRH et performance**

Trois approches dominent la littérature en ce qui concerne la relation GRH et performance. La première qualifiée d'universaliste (Delery et Doty, 1996) suggère que de « bonnes pratiques de GRH » ne peuvent qu'entraîner des effets positifs sur les organisations. Elle a connu un grand écho dans la communauté scientifique (Tremblay et al, 2000) et a été validée à travers bon nombre d'études empiriques (Delery et Doty, 1996 ; Huselid et al, 1997).

La seconde dénommée, approche de la contingence, nuance un peu la première, et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987) et plus particulièrement avec sa stratégie.

La troisième, l'approche configurationnelle, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques de GRH plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduiraient à une meilleure performance de l'entreprise (Arthur, 1994).

Tremblay et al (2000), en rapportant Guest (1997), expliquent que ces modèles ne sont pas suffisamment riches en termes d'informations pour justifier pourquoi les politiques et pratiques de GRH sont liées à une meilleure performance organisationnelle, d'où la nécessité de prendre en compte des variables intermédiaires comme l'engagement organisationnel.

### **1.3. Pratiques de GRH et engagement organisationnel**

Plusieurs auteurs ont proposé des listes de pratiques de GRH susceptibles d'influer sur l'engagement organisationnel. A ce titre, le modèle participatif de Lawler et al. (1993) qui se révèle être, selon Tremblay et al. (2000), un bon point d'ancrage, aurait pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources humaines (Trudel et al., 2005). Ce modèle conceptuel suggère quatre grappes ou ensembles de pratiques pouvant accroître la participation et l'engagement organisationnel : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance.

Saba et al. (1998) proposent une typologie s'articulant autour de trois leviers : les éléments du premier groupe sont liés aux pratiques de développement des carrières ; ceux du second concernent les pratiques d'aménagement des conditions de travail ; alors que les éléments du troisième groupe se réfèrent aux politiques de relations avec les employés pour résoudre les questions relatives au harcèlement et aux problèmes rencontrés par les employés vieillissants.

Trudel et al. (2005) montrent que l'engagement organisationnel peut être influencé par des pratiques de GRH. Ces auteurs distinguent à cet effet deux grandes catégories de pratiques : les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts et les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée. Les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts sont : les pratiques de retraite, les avantages sociaux, l'aménagement du travail, la rémunération et le changement organisationnel. Tandis que l'information, le nouveau rôle, la formation / développement, la mobilité, le style de gestion, l'évaluation du rendement, la gestion de la carrière sont regroupés dans les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée.

D'après ces auteurs, ce dernier regroupement influence de façon plus significative les trois composantes de l'engagement organisationnel, alors que les pratiques issues d'une stratégie de réduction des coûts sont moins significatives sur les mêmes variables. Tout indique donc que les organisations ont les moyens de mettre en place les conditions favorables menant à un engagement élevé de leurs employés (Simard et al., 2005, Lawler et al., 1993). Ce lien nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** *Les pratiques GRH centrées sur la communication, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, les conditions de travail et les relations de travail en cours dans l'administration publique*

*béninoise influencent positivement et significativement l'engagement (affectif et calculé) des agents.*

#### **1.4. Engagement organisationnel et performance au travail**

La relation entre l'engagement organisationnel et la performance ne fait pas l'unanimité. Certains auteurs n'ont trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail. Par contre d'autres révèlent que l'engagement influe sur la performance des employés aussi bien positivement que négativement. Steers (1977) et Angle et Perty (1981) n'ont par exemple trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail. Par contre une étude de Benkhoff (1997) dans le secteur bancaire révèle que l'engagement influence la performance.

Certaines recherches ont mis un accent particulier sur les relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel prises isolément et la performance au travail. Dans leur étude, Simard et al. (2005) révèlent que l'engagement affectif est associé à un plus grand nombre d'attitude positive au travail (Meyer et Allen, 1997), une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté envers l'organisation (Meyer et al., 2002 ; Riketta, 2002). D'une manière générale, les individus affectivement engagés envers l'organisation seraient plus performants.

Les liens entre l'engagement normatif et la performance semblent dans une certaine mesure, également positifs. Cette forme d'engagement qui suppose la loyauté et le sentiment de devoir, indique une prédisposition favorable du salarié à agir dans l'intérêt de l'organisation (Bentein et al., 2004). Par contre, la corrélation entre l'engagement raisonné et la performance serait mitigée. Bentein et al., (2000) signalent que les travaux empiriques sur le lien entre les deux variables ont bien souvent montré que l'engagement raisonné influençait négativement et faiblement la performance, ou l'absence de relation entre ces deux variables. De même Angle et Lawson (1994) n'avait trouvé aucune association entre l'engagement calculé et la performance. Ce qui nous amène à formuler les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 2 :** *Plus un salarié est affectivement engagé envers l'administration publique, plus il est performant au travail.*

**Hypothèse 3 :** *Il n'existe pas de relation significative entre l'engagement calculé et la performance au travail des agents de l'Etat.*

## **2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche à travers les techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données.

### **2.1. Echantillon et outils de collecte des données**

L'échantillon de l'étude est composé des agents permanents de l'Etat (APE) et des agents contractuels de l'Etat (ACE) des catégories<sup>1</sup> A, B et C des ministères de l'éducation, de la

---

1. Aux termes des dispositions du statut général des APE (loi N°86-013 du 26 février 1986) : la catégorie A (cadres supérieurs) est la catégorie des agents dont les emplois correspondent aux fonctions de direction, de conception ou de contrôle, ceux de la catégorie B (cadres intermédiaires) ont des emplois correspondant aux

santé et de l'agriculture, du Bénin. Ces trois secteurs sont stratégiques et prioritaires pour le développement en Afrique subsaharienne. L'intérêt d'étudier un échantillon d'agents de l'Etat est lié au fait que la plupart des recherches sur cette problématique se sont focalisées sur le secteur privé ou sur les services sociaux. Il en résulte que les données collectées permettront de tester les hypothèses dans un contexte différent. Cette recherche s'appuie sur une démarche hypothético-déductive. Elle aide ainsi à vérifier, si les résultats issus des analyses dans le secteur public sont conformes ou non à ceux trouvés dans la majorité des études antérieures portant sur le secteur privé.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire ayant subi un pré-test auprès de vingt-et-un (21) salariés toutes catégories confondues, de l'administration publique béninoise. En tout, 500 exemplaires de questionnaire ont été distribués, pour une population totale de 8220 sujets, les calculs ayant prouvé qu'un échantillon de 368 individus est représentatif pour une erreur de 5%.

Précisons que dans le cadre de la présente étude, nous avons réalisé également, à l'aide d'un guide d'entretien, des entretiens avec différents responsables (Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs des Ressources Financières et du Matériel, Directeurs Départementaux, Chefs Services...) et certains employés de certains services publics opérant dans les secteurs objets de l'étude. Au total, trente huit (38) entretiens individuels ou de groupes ont été réalisés pendant la période d'étude. Ces entretiens, de 30 à 45 minutes, nous ont permis de recueillir des informations qualitatives afin de mieux cerner les pratiques de GRH en cours dans l'administration publique béninoise, ainsi que le phénomène d'engagement organisationnel du personnel et de la performance au travail. Au-delà des questions fermées contenues dans le questionnaire, ces entretiens donnent la latitude aux interviewés de mieux exprimer leur ressenti sur l'objet de cette étude. Cette enquête qualitative vient donc compléter les données de l'enquête quantitative et permettre de donner une perspective plus large aux résultats issus de cette dernière.

## **2.2. Opérationnalisation des variables**

Cette section est consacrée aux techniques de mesure des différentes variables de l'étude.

- ***Mesure des pratiques de gestion des ressources humaines***

Pour mesurer les pratiques de GRH, les salariés ont été invités à fournir une indication quant à l'existence au sein de leur service, de diverses pratiques de gestion. Le questionnaire conçu comporte 24 pratiques de gestion des ressources humaines répertoriées parmi les écrits sur le sujet et suggérées par les participants au pré-test du questionnaire. Nous avons ensuite procédé à un regroupement en grappes de ces 24 pratiques de GRH. Notons ici que ces grappes ne sont pas des « regroupements de pratiques synergiques », mais des pratiques qui se rapportent à la même activité de gestion des ressources humaines (Bettache, 2007), et correspondant à des découpages naturels généralement reconnus dans les ouvrages scientifiques touchant les pratiques de GRH ainsi que dans les enquêtes du même type (Trudel et al., 2005). Ainsi, nous avons retenu sept grappes de pratiques de GRH ayant un alpha de Cronbach proche de 1, à savoir :

---

fonctions d'élaboration et d'application à un haut niveau, alors que la catégorie C (cadres subalternes) correspond à des agents dont les emplois correspondent à des tâches d'exécution spécialisées.

- **la communication interne** : cette grappe de pratiques est mesurée par trois énoncés concernant la diffusion d'informations opérationnelles, stratégiques, et la possibilité d'apporter des informations aux supérieurs hiérarchiques ;
- **la gestion des carrières** comporte deux items portant sur l'existence d'un plan de carrière et de l'entretien périodique de carrière ;
- **la formation-développement des compétences** : elle est composée de quatre items ayant trait aux programmes de formation en informatique, aux activités de maintien des compétences, d'évaluations périodiques des besoins de formation, et aux programmes de maintien des compétences managériales ;
- **l'évaluation du rendement** : c'est le quatrième regroupement portant sur trois items ayant trait à l'évaluation formelle du rendement, aux critères d'évaluation, et au feedback sur le rendement ;
- **la rémunération des performances** comporte trois items : la rémunération au mérite, la rémunération en fonction de la production collective, et les gratifications salariales ;
- **les conditions de travail** tiennent compte de quatre items ayant trait à l'organisation du travail, au cadre matériel et au contenu de travail. Enfin,
- **les relations de travail** sont composées de trois items ayant trait aux procédures internes de règlement des conflits, à la confiance entre acteurs des services publics (relations ascendantes/descendantes, relations horizontales), et à l'existence d'un code d'éthique interne.

Pour chacune de ces pratiques de gestion, les répondants devaient se prononcer quant au degré d'implantation de cette pratique dans leur service, et ce, suivant une échelle de Likert à cinq points, variant de « totalement en désaccord » (0) à « totalement d'accord » (4). Cette échelle est d'ailleurs retenue pour mesurer les autres variables du modèle de recherche.

- **Mesure des engagements « affectif » et « calculé » du personnel**

L'engagement affectif a été mesuré à l'aide de six items, de même que l'engagement calculé suivant l'échelle de Meyer et al., (1993). Il est à remarquer qu'en ce qui concerne l'engagement calculé, nous avons tenu compte des deux sous-dimensions, c'est-à-dire l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension «absence d'alternative perçue») et l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension «sacrifices perçus»).

- **Mesure de la performance au travail**

Etant donné le manque d'unanimité autour de la conceptualisation de la performance au travail, nous avons, sur la base de la littérature mobilisée, construit un instrument de mesure de cette variable. Les énoncés de cette échelle ont donc été conçus à partir de la classification de Charbonnier, Silva et Roussel, (2007), de Charles-Pauvers et al., (2007), et de quelques références bibliographiques sur lesquelles ces derniers se sont appuyés. Après avoir fait un travail préalable de comparaison des items issus de l'ensemble de ces références, nous avons choisi et adapté les plus pertinents au contexte de l'administration publique béninoise. Ces items qui ont fait l'objet d'un pré-test et d'une amélioration, tiennent aussi compte des tendances conceptuelles les plus dominantes dans la littérature en matière de mesure de la performance individuelle au travail, notamment les modèles de Campbell (1990) et de Borman et Motowidlo (1993).



- **Variables de contrôle**

Nous avons tenu compte des caractéristiques individuelles des répondants telles que le sexe, la tranche d'âge, la catégorie professionnelle, la situation matrimoniale afin de voir leur poids dans les différentes relations étudiées.

### **2.3. Technique de traitement et d'analyse des données**

Les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* », dans sa version 16.0. Afin de mesurer les variables, nous avons calculé les indices synthétiques de présence à partir des moyennes calculées des réponses données aux items par chaque individu. Selon Trudel et al, (2005), l'avantage de ce procédé est qu'il fonctionne même avec des données qu'on ne peut pas additionner. Cet indice non pondéré qui est ainsi calculé, indique le degré de présence perçu des différentes variables par les répondants.

Cette étude mesure d'une part, l'influence perçue des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel et, d'autre part, l'influence de l'engagement des agents de l'Etat sur leur performance au travail. A cet effet, l'analyse de contenu des données qualitatives (issues des entretiens directs) a permis d'enrichir l'analyse et l'interprétation des résultats quantitatifs. Les outils de statistiques descriptives (distribution de fréquence, moyenne, variance, écart-type) ont complété l'analyse des corrélations et de régression, en ce qui concerne l'analyse quantitative.

## **3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Au total, 357 exemplaires de questionnaire exploitables ont été récupérés et analysés, soit un taux de retour de 71,40%. 68,10% des répondants sont des agents permanents de l'Etat (APE), contre 31,90% d'agents contractuels de l'Etat (ACE). 42,60% sont de la catégorie A, 32,5% de la catégorie B et 24,9% de la catégorie C. Les hommes représentent 62,50% des répondants, contre 37,50% de femmes. 19,30% des répondants ont moins de 30 ans d'âge. Les répondants âgés de 31 à 40 ans sont les plus nombreux dans l'échantillon et sont représentés au tiers.

### **3.1. Analyse descriptive**

Les résultats de l'analyse descriptive (voir le tableau 1 ci-dessous) nous indiquent que toutes les sept grappes de pratiques de GRH sont utilisées dans l'administration publique béninoise mais à des degrés d'implantation divers. Les pratiques de GRH centrées sur la communication (en moyenne 2,34/4) paraissent les mieux implantées, alors que celles centrées sur la formation et le développement des compétences (en moyenne 1,11/4) ne feraient pas l'objet d'une grande attention. Ce qui suggère que les agents reçoivent des informations sur le fonctionnement des services publics béninois, mais aussi sur les grandes orientations de l'administration. Par contre les pratiques centrées sur la formation et le développement des compétences ne sont pas développées. Ce qui montre le caractère encore administratif de la GRH dans les services publics au Bénin ; une GRH administrative défaillante par endroit. Par exemple la gestion des carrières qui devrait être basée sur les textes s'appliquant à tous les agents de l'Etat de manière impersonnelle, fait de plus en plus place à une gestion des carrières basée sur le

clientélisme, le favoritisme et les jeux politiques. Des agents moins qualifiés, moins anciens sont promus au détriment d'agents plus qualifiés.

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, les résultats montrent que les salariés sont plus affectivement attachés à l'administration publique béninoise et gardent leur emploi, parce qu'ils se sentent fiers d'appartenir au secteur public, de servir l'Etat, et donc l'intérêt général. Comme on peut le constater, la perception selon laquelle il est une vocation de travailler dans le secteur public est présente chez plusieurs salariés (environ 54% des salariés sont affectivement attachés à l'administration publique). Par contre, d'autres y sont parce qu'ils n'ont pas la possibilité de trouver mieux ailleurs. Les avantages liés à la fonction publique (la certitude d'un salaire fixe et régulier à la fin du mois, les frais de missions, la garantie d'un emploi stable pouvant durer jusqu'à 30ans, l'âge de départ à la retraite, la pension de retraite, etc.) comparés à ceux du marché du travail dans le secteur privé local (notamment l'absence de sécurité de l'emploi) sont tels que ces agents de l'Etat ont ce sentiment d'engagement calculé. Cette relative ambivalence peut s'expliquer par ces déclarations de certains salariés :

*« J'aime travailler dans le secteur public parce qu'il y a une garantie de l'emploi... et, je fais ce que je peux pour mon pays ». « J'y suis encore parce qu'on ne peut pas me reconnaître toute mon ancienneté accumulée ici, ailleurs... »*

En moyenne, les salariés pensent qu'ils sont performants. De façon générale, ils évaluent leur performance à environ 3 sur une échelle de 0 à 4. Ces mêmes résultats indiquent que plus de 70% des répondants estiment qu'ils sont performants ou très performants dans l'exercice de leur fonction, alors qu'un peu moins de 30% déclarent qu'ils sont plus ou moins performants.

**Tableau 1 :** Statistiques descriptives de l'importance des pratiques de GRH

		Moyenne	Ecart-type	Variance	Minimum	Maximum	Alpha de Cronbach	
Pratiques de GRH	Communication interne	2,34	1,011	1,022	0	4	0,819	
	Condition de travail	1,99	,846	,716	0	4	0,733	
	Relations de travail	1,93	,802	,644	0	4	0,773	
	Évaluation du rendement	1,59	1,018	1,036	0	4	0,860	
	Rémunération	1,52	,973	,947	0	4	0,641	
	Gestion des carrières	1,29	1,051	1,105	0	4	0,834	
	Formation-développement	1,11	,901	,811	0	4	0,785	
Engagement organisationnel	Engagement affectif	2,58	,717	,514	1	4	0,731	
	Engagement calculé	Absence d'alternative	1,93	,866	,751	0	4	0,639
		Sacrifices perçus	1,69	,896	,803	0	4	0,665
Performance au travail		2,82	,618	,382	2	4	0,588	

### 3.2. GRH et engagement organisationnel des agents de l'Etat

Nous allons évaluer l'influence des pratiques de GRH identifiées sur l'engagement affectif et calculé des salariés.

### 3.2.1. Influence de la GRH sur l'engagement affectif des agents de l'Etat

Les résultats de l'analyse de corrélation (voir tableau 2 ci-dessous) montrent que toutes les grappes de pratiques de GRH identifiées sont positivement reliées à l'engagement affectif. Au seuil de significativité de 5% et de 1%, cinq grappes de pratiques développent une corrélation positive et significative avec l'engagement affectif : ce sont les grappes de pratiques de GRH centrées sur la communication, ( $r = 0,235$  ;  $p = 0,000$ ), la formation et le développement des compétences ( $r = 0,133$  ;  $p = 0,012$ ), l'évaluation du rendement ( $r = 0,221$  ;  $p = 0,000$ ), l'aménagement des conditions de travail ( $r = 0,318$  ;  $p = 0,000$ ), les relations de travail ( $r = 0,305$  ;  $p = 0,000$ ). Ce qui traduit le fait que plus un fonctionnaire perçoit la mise en œuvre effective de ces pratiques de GRH, plus il se sent affectivement engagé dans l'administration publique béninoise.

**Tableau 2** : Matrice de corrélation de Pearson entre les pratiques de GRH perçues et les formes d'engagement

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Communication interne	1										
2. gestion des carrières	,308** ,000	1									
3. formation développement	,274** ,000	,435** ,000	1								
4. évaluation du rendement	,308** ,000	,391** ,000	,460** ,000	1							
5. rémunération	,167** ,002	,317** ,000	,291** ,000	,403** ,000	1						
6. condition de travail	,407** ,000	,366** ,000	,403** ,000	,469** ,000	,248** ,000	1					
7. relation de travail	,337** ,000	,310** ,000	,325** ,000	,491** ,000	,194** ,000	,475** ,000	1				
8. engagement affectif	,235** ,000	,058 ,274	,133* ,012	,221** ,000	,007 ,899	,318** ,000	,305** ,000	1			
9. absence d'alternative	-,040 ,447	,028 ,593	,129* ,015	,047 ,380	,140** ,008	,175** ,001	,058 ,278	,002 ,971	1		
10. sacrifice perçu	,061 ,251	,061 ,250	,097 ,067	-,004 ,945	,106* ,046	,093 ,080	-,010 ,846	,035 ,516	,566** ,000	1	
11. performance au travail	,172** ,001	-,008 ,882	,095 ,072	,084 ,112	-,043 ,419	,158** ,003	,275** ,000	,218** ,000	,008 ,875	-,047 ,377	1

Pour déterminer les grappes de pratiques de GRH qui prédisent le mieux l'engagement affectif, nous avons réalisé l'analyse de régression à travers le modèle A. Les paramètres de ce modèle (voir tableau 3) qui permet d'expliquer 18,3% de la variance de l'engagement affectif ( $F = 7,513$ ,  $p < ,000$ ) indiquent que des trois grappes de pratiques de GRH qui prédisent le mieux l'engagement affectif des agents de l'Etat, deux d'entre elles (les conditions de travail [ $\beta = ,206$ ,  $p = ,001$ ] et les relations de travail [ $\beta = ,213$ ,  $p = ,000$ ]) influencent positivement et significativement cette dimension de l'engagement organisationnel ; ce qui suggère que plus ces grappes de pratiques sont utilisées dans l'administration publique, plus le salarié est affectivement engagé. Ainsi, la mise en œuvre de bonnes conditions de travail dans l'administration publique au Bénin, et de bonnes relations entre collègues et entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques auront pour effet d'accroître l'engagement affectif des agents.

Par contre la rémunération des performances ( $\beta = -,138$ ,  $p = ,013$ ) influence plutôt négativement l'engagement affectif des agents. Ce qui suggère que plus les salariés de l'Etat sentent que l'administration rémunère leur performance, moins ils y sont affectivement engagés. En d'autres termes, plus la rémunération est basée sur les compétences et les efforts fournis, moins les agents sont affectivement attachés à l'Administration publique. C'est dire que la rémunération au mérite a pour effet de diminuer l'engagement affectif des agents de l'Etat.

Soulignons également que l'ancienneté dans un corps de la fonction publique est un facteur prédictif de l'engagement affectif des agents. Plus un agent de l'Etat passe du temps dans son corps, c'est-à-dire devient "ancien" dans le corps, plus il est affectivement attaché à l'Administration publique.

L'analyse de "Variance Inflation Factor" (VIF) ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,802. Le VIF a révélé des valeurs inférieures à la valeur seuil de 5 à 10 telles que fixées par de nombreux auteurs (notamment Bettache M., 2007).

**Tableau 3** : Résultats des analyses de régression de l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel et la performance au travail

		Modèle A Engage- ment Af- fectif ( $\beta$ )	Modèle B Manque d'alternati ve ( $\beta$ )	Modèle C Sacrifice perçu ( $\beta$ )	Modèle D Perfor- mance au travail ( $\beta$ )	Modèle E Perfor- mance au travail ( $\beta$ )	
Variables de contrôle	Sexe	-,021	,029	,023	,007	,245	
	Etat civil	-,113	,032	,079	-,004	-,268	
	Statut	-,050	,127**	,121*	-,023	-,750	
	Catégorie	-,003	,071	,034	-,097	-1,163	
	Ancienneté dans corps	,155**	,058	,128	-,014	-,111	
Pratiques de GRH	Communication interne	,044	-,117	,026		,070	
	Gestion des carrières	-,105	-,054	,003		-,105	
	Formation développe- ment	,000	,121*	,110		,064	
	Evaluation du rendement	,087	-,137*	-,150*		-,078	
	Rémunération	-,138*	,149*	,127*		-,064	
	Condition de travail	,206***	,205**	,074		,046	
	Relation de travail	,213***	,016	-,028		,257***	
Engage- ment orga- nisationnel	Affectif				,213***	,113*	
	Calculé	Absence d'alterna- tive				,070	,050
		Sacrifice perçu				-,088	-,079
R <sup>2</sup>		,211	,108	,067	,062	,132	
R <sup>2</sup> Ajusté		,183	,076	,034	,040	,093	
F		7,513***	3,403***	2,035**	2,812*	3,391***	

\*  $P < ,05$  \*\*  $P < ,01$  \*\*\*  $P < ,001$

### 3.2.2. Influence de la GRH sur l'engagement calculé des agents de l'Etat

Nous avons réalisé les analyses en prenant en compte les deux sous-dimensions de l'engagement calculé. Trois grappes de pratiques ont une corrélation positive et significative avec la

sous-dimension «absence d'alternatives perçues» de l'engagement calculé. Ainsi, plus le salarié perçoit que les grappes de pratiques de GRH centrées sur la formation et le développement des compétences ( $r = 0,129$ ,  $p = 0,015$ ), la rémunération des performances ( $r = 0,140$ ,  $p = 0,008$ ) et l'aménagement des conditions de travail ( $r = 0,175$ ,  $p = 0,001$ ) sont réellement implantées, plus il conserve son emploi, parce qu'il estime qu'il ne peut pas trouver mieux ailleurs.

Il faut noter que les agents des catégories inférieures développent plus cette forme d'engagement calculé envers l'administration publique ( $r = 0,140$ ,  $p = 0,008$ ) que ceux des catégories supérieures. En d'autres termes, les agents de la catégorie C (les cadres subalternes) développent plus ce type d'appartenance que ceux de la catégorie B (les cadres intermédiaires), qui le développent plus que ceux de la catégorie A (les cadres supérieurs).

Seule, la rémunération des performances est associée positivement et significativement à la sous-dimension «sacrifices perçus». Ce qui indique que la mise en œuvre de cette forme de rémunération, communément appelée rémunération au mérite, pourrait contraindre les agents à demeurer membres de l'administration publique dans la mesure où, ils perçoivent que leur investissement personnel dans le service public serait perdu au cas où ils quitteraient l'administration.

Pour déterminer les pratiques de GRH qui prédisent le mieux l'engagement calculé, nous avons réalisé deux analyses de régression en fonction des deux sous-dimensions qui le composent. Ainsi, les paramètres du modèle B (régression des grappes de pratiques de GRH sur l'engagement calculé par manque d'alternatives) qui permet d'expliquer 7,6% de la variance de l'engagement calculé par manque d'alternatives ( $F = 3,403$ ,  $p < ,000$ ), indiquent que les grappes de pratiques de GRH centrées sur l'aménagement des conditions de travail ( $\beta = ,205$ ,  $p = ,002$ ), et la rémunération des performances ( $\beta = ,149$ ,  $p = ,012$ ), influencent positivement et significativement cette sous-dimension de l'engagement calculé. L'effet positif des pratiques basées sur la formation et le développement des compétences ( $\beta = ,121$ ,  $p = 0,55$ ), n'est significative qu'au seuil de 10%.

Ces résultats suggèrent que plus les grappes de pratiques de GRH centrées sur l'aménagement des conditions de travail, la rémunération des performances, la formation et le développement des compétences sont mises en œuvre de façon efficiente dans les services publics, plus les salariés seraient amenés à garder leur emploi parce qu'ils sentiraient qu'ils ne peuvent pas trouver mieux ailleurs (voir tableau 3).

De même, le statut de l'emploi apparaît comme un facteur prédictif de la sous-dimension «manque d'alternatives perçues» de l'engagement calculé ; les agents contractuels de l'Etat (ACE) s'engagent beaucoup plus envers l'administration publique, parce qu'ils n'ont pas les alternatives dont bénéficient les agents permanents de l'Etat (APE). Il est à noter que les pratiques centrées sur l'évaluation du rendement ( $\beta = -,137$ ,  $p = ,048$ ) et sur la communication interne ( $\beta = -,117$ ,  $p = ,067$ ) font baisser l'engagement par manque d'alternatives des agents.

Les résultats du modèle C (régression des grappes de pratiques de GRH sur l'engagement calculé par «sacrifices perçus») qui estime l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement calculé par «sacrifices perçus» ( $R^2 = ,034$ ,  $F = 2,035$ ,  $p = ,021$ ) montrent que les pratiques de GRH centrées sur la rémunération des performances et l'évaluation du rendement exercent une influence significative sur la variable dépendante. Ces résultats suggèrent que plus les pratiques de rémunération des performances ( $\beta = ,127$ ,  $p = ,036$ ) et dans une certaines

mesure centrées sur la formation des compétences ( $\beta = ,110$ ,  $p = ,087$ ) sont présentes, plus le salarié garde son emploi, parce que les coûts personnels de son départ seraient catastrophiques, confirmant les résultats de l'analyse de corrélation. C'est plutôt l'effet contraire qui se produit quand les pratiques centrées sur l'évaluation des rendements ( $\beta = -,150$ ,  $p = ,034$ ) sont implantées dans les services publics.

Ici également, on remarque que les agents contractuels de l'Etat (ACE) s'attachent beaucoup plus à l'administration publique que les agents permanents de l'Etat (APE), parce qu'ils perçoivent que les coûts personnels liés au fait de quitter l'administration publique sont trop exorbitants ou que les bénéfices à en retirer sont nettement trop bas. Ces résultats lèvent du coup, un coin de voile sur l'épineuse problématique de la contractualisation de la fonction publique. En effet, il n'existe pas de lien apparent entre l'appartenance à un statut de la fonction publique et l'engagement affectif, alors que les agents contractuels de l'Etat manifestent un engagement calculé plus fort que les agents permanents de l'Etat. En d'autres termes, les agents contractuels de l'Etat plus nombreux que leurs collègues permanents, sont attachés à la fonction publique du fait des intérêts qu'ils en retirent, et par manque d'alternatives d'emplois. Or, cette forme d'engagement n'est pas souvent liée à des comportements positifs au travail comme dans le cas de l'engagement affectif, ce qui suggère que la contractualisation de la fonction publique n'est pas une solution toute faite à la question de la performance de l'administration publique béninoise.

L'analyse de Variance Inflation Factor (VIF) dans ces deux modèles (B et C) ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,802. Compte tenu de ces résultats, l'hypothèse H1 est partiellement validée.

### **3.3. Engagement organisationnel et performance au travail**

Les résultats de l'analyse de corrélation (voir tableau 2) indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre l'engagement affectif et la performance au travail des agents. Aussi, ces résultats suggèrent qu'il n'existe pas d'association statistique significative entre les deux sous-dimensions de l'engagement calculé et la performance des agents. Il s'en suit que le maintien en l'emploi par manque d'alternatives et par sacrifices perçus n'a aucune influence sur la performance des agents. En somme, c'est seulement lorsqu'un agent de l'Etat manifeste plus d'attachement affectif à la fonction publique que cela se traduit dans par de meilleurs performances de sa part.

Pour déterminer les dimensions de l'engagement organisationnel qui prédisent le mieux la performance au travail, nous avons réalisé l'analyse de régression dont les résultats sont présentés à travers le modèle D. Ce modèle (voir tableau 3) qui estime l'influence de l'engagement organisationnel sur la performance au travail ( $R^2 = ,040$ ,  $F = 2,812$ ,  $p < ,005$ ) indique que seul l'engagement affectif ( $\beta = ,213$ ,  $p = ,000$ ) permet de prédire la performance au travail des agents. Ces résultats confirment les premiers issus de l'analyse de corrélation. Ainsi, l'engagement affectif des agents constitue un bon déterminant de leur performance.

Ces résultats indiquent que, plus un agent de l'Etat est affectivement attaché à l'administration publique, plus il est performant. Il n'existe pas d'association significative entre les deux sous-dimensions de l'engagement calculé et la performance des agents. Par conséquent, les hypothèses 2 et 3 sont toutes deux confirmées.

L'introduction des pratiques de GRH dans le modèle D pour voir leur effet médiateur sur la relation entre l'engagement organisationnel (affectif et calculé) et la performance au travail, donne le modèle E. Les résultats montrent un accroissement d'environ 6% de la variance expliquée. De toutes les pratiques de GRH, les pratiques centrées sur les relations de travail ( $\beta = .257, p = ,000$ ) se révèlent les plus déterminantes dans la performance des agents de l'Etat. De manière plus précise, cette grappe de pratiques a été perçue comme influençant positivement la performance au travail des agents. L'engagement affectif demeure positivement et significativement associé à la performance des agents, mais l'est moins fortement avec l'introduction de certaines pratiques de GRH. Par conséquent, les grappes de pratiques de GRH influencent partiellement la relation entre l'engagement affectif et la performance au travail dans les services publics.

On retient ainsi, globalement que certaines grappes de pratiques de GRH (la communication, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des compétences, mais aussi et surtout l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail) en cours dans l'administration publique au Bénin influencent plus significativement l'engagement affectif que l'engagement calculé et que seul, l'engagement affectif est positivement et significativement associé à la performance au travail des agents de l'Etat.

#### 4. DISCUSSIONS

Nous avons fait dans cette étude un test, d'une part, d'un certain nombre de pratiques de GRH en fonction des composantes affective et calculée de l'engagement organisationnel et, d'autre part, des relations entre ces dernières et la performance au travail des agents. Contrairement à de nombreuses recherches qui étudient le point de vue des responsables des ressources humaines, ce travail s'inscrit dans la même lignée que celui de Tremblay et al (2000) qui mesure plutôt les perceptions des salariés.

Tout comme l'avaient montré les études de Tremblay et al. (2000), et Trudel et al (2005), nos résultats suggèrent qu'un investissement approprié dans certains types de pratiques de GRH a pour effet d'influencer significativement plus la composante affective que celle calculée de l'engagement organisationnel. Toutefois, ces résultats sont à nuancer. En effet, même si nos résultats s'apparentent à ceux des travaux antérieurs, (Tremblay et al., 2000, Trudel et al., 2005, Simard et al., 2005 Saba et al., 1998, Lawler, 1993) sur le fait que les pratiques de partage d'informations et de formation/développement des compétences ont une influence positive sur l'engagement affectif, il n'en demeure pas moins vrai que ces pratiques ne prédisent pas l'engagement affectif des agents.

Nos résultats montrent que ces grappes de pratiques de GRH ne déterminent pas l'engagement affectif des agents de l'Etat, bien qu'il existe une corrélation entre ces pratiques et l'engagement affectif. Seules les grappes de pratiques de GRH centrées sur l'aménagement des conditions de travail, et sur les relations de travail déterminent positivement et significativement l'engagement affectif des agents des services publics.

Dans le modèle de Trudel et al., (2005), les pratiques de rémunération ont un effet qualifié de « tendance » sur l'engagement affectif ; c'est-à-dire que cet effet n'est pas tout à fait significatif mais s'en rapproche. Les résultats de leur étude postulant pour une « tendance » négative de la rémunération sur l'engagement affectif ont été confirmés par nos travaux qui révèlent un lien significativement négatif entre les deux variables. Les résultats auxquels nous sommes

parvenus montrent en effet que, plus les salariés de l'Etat perçoivent qu'ils sont rémunérés en fonction de leur performance, moins ils sont affectivement attachés à la fonction publique.

Les mêmes résultats soutiennent que les pratiques de rémunération des performances développent un lien significatif et positif avec toutes les sous-composantes de l'engagement calculé des salariés. D'un côté, cette grappe de pratiques est un facteur prédictif des trois composantes de l'engagement organisationnel étudié, et de l'autre, elle développe une corrélation avec les deux sous-dimensions de l'engagement calculé des agents. Ces résultats montrent que la liaison rémunération-engagement est solidement établie dans le contexte de l'administration publique au Bénin, contrairement aux résultats des travaux des auteurs tels que Igalens et Barraud, (1997), Trudel et al., (2005). Mais le fait, que la rémunération des performances détermine négativement l'engagement affectif et positivement les deux sous-dimensions de l'engagement calculé, alors que l'engagement calculé ne détermine pas la performance au travail, montre que la rémunération au mérite n'est pas une panacée aux maux qui minent l'administration publique.

Les résultats de l'analyse de corrélation mettent également en évidence la relation entre le développement des compétences et deux composantes de l'engagement s'inscrivant dans le prolongement des études antérieures (Tremblay et al 2000, Lawler et al., 1993).

Les résultats de notre étude révèlent que seul l'engagement affectif influence la performance au travail des répondants. Des deux composantes de l'engagement organisationnel étudiées, il ressort que l'engagement affectif est le seul facteur qui permet de mieux prédire la performance des salariés. L'engagement affectif entretient avec la performance une relation positive. Ces résultats sont en conformité avec les travaux antérieurs qui soutiennent que l'engagement affectif est associé à un plus grand nombre de conséquences organisationnelles favorables dont une meilleure performance individuelle et collective (Meyer et Allen, 1997, Meyer et al., 1989 ; Angle et Lawson, 1994).

Comme certaines études, nos résultats révèlent une absence de corrélation significative entre l'engagement calculé et la performance. (Angle et Lawson, 1994, Moorman, Niehoff, et Organ, 1993).

Nos résultats montrent aussi un pouvoir prédictif assez limité des pratiques de GRH sur la performance au travail des agents de l'Etat. Malgré les fortes corrélations entre les pratiques GRH centrées sur la communication interne, l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail, seules les pratiques basées sur les relations de travail déterminent la performance des agents. Le pouvoir prédictif relativement faible des pratiques de GRH sur la performance au travail des agents de l'Etat pourrait s'expliquer entre autres par la forte politisation<sup>2</sup> de l'administration publique béninoise, limitant la portée de l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel et la performance au travail des agents de l'Etat. Ces résultats montrent qu'il faut dans une certaine mesure, relativiser le clivage Nord-Sud en ce qui concerne la relation GRH et attitudes au travail, étant donné les similarités qui existent entre nos résultats et les résultats des études antérieures menées dans les pays dits du Nord.

---

2. « les compétences sont négligées... la politique a pris le pas sur l'administration et le développement », « ...c'est toujours les mêmes personnes qui sont sollicitées pour les formations, la politique détruit l'administration publique.... » ont déclaré certains agents qui cachaient à peine leur indignation et colère au cours des entretiens réalisés.



## CONCLUSION

Cette étude avait pour but d'analyser le rôle de la GRH dans la relation entre l'engagement organisationnel (affectif et calculé) et la performance au travail dans l'administration publique au Bénin. De manière précise, elle vise à mesurer d'une part, l'influence perçue des pratiques de GRH sur les engagements affectif et calculé, et d'autre part, l'influence de l'engagement (affectif et calculé) des agents de l'Etat sur leur performance au travail.

A la lumière des résultats obtenus, certaines grappes de pratiques de GRH influencent plus significativement l'engagement affectif que l'engagement calculé. En somme, les pratiques de GRH centrées sur la communication, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des compétences, l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail influencent positivement et significativement l'engagement affectif des agents de l'Etat.

Par contre la rémunération des performances détermine négativement l'engagement affectif et positivement les deux sous-dimensions de l'engagement calculé, alors que l'engagement calculé ne détermine pas la performance au travail, montrant ainsi que la rémunération au mérite n'est pas une solution miracle aux maux qui minent l'administration publique.

Ces résultats montrent également que la liaison entre les deux sous-dimensions de l'engagement calculé et la performance au travail est triviale et que seul l'engagement affectif peut permettre de prédire la performance au travail des agents de l'Etat. Nos résultats montrent aussi un pouvoir prédictif assez limité des pratiques de GRH sur la performance au travail des agents de l'Etat, qui pourrait être dû à la politisation de l'administration publique.

Malgré les précautions méthodologiques qui ont été prises, il est important de relever, comme dans toute étude empirique, certaines limites. La taille de l'échantillon appelle à généraliser les résultats avec la plus grande circonspection. Relevons également que cette étude s'est focalisée essentiellement sur la mesure des perceptions individuelles ; ainsi, la performance au travail qui est une auto-évaluation des agents, limite quelque peu la portée de l'étude. Néanmoins, les résultats qui en sont issus ouvrent des avenues de recherche dans ce domaine. Il paraît opportun d'une part, de mener des études similaires dans d'autres secteurs de l'administration publique pour voir si ces conclusions se confirment et, d'autre part, d'analyser les déterminants de l'engagement organisationnel et de la performance au travail dans les administrations publiques en Afrique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adjovi, M. (2001), « Motivation et Rémunération dans la Fonction Publique », Centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement, Tanger.
- Allen N. J., Meyer J. P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- Angle, H., Lawson, M. B. (1994), « Organizational commitment and employees' performance ratings : Both type of commitment and type of performance count », *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Angle, H., Perry, J. (1981), « An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness » *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arthur, J. B. (1994), « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.670-687. doi:10.2307/256705.
- Bentein K., Vandenberghe C., Dulac T., (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *les actes du XV<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Benkhoff, B. (1997), « Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance », *Human Relations*, 50(6), 701-726. doi:10.1177/001872679705000604
- Bettache M. (2007), « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en relations industrielles, Université de Montréal.
- Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993), « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », in Schmitt N. et Borman W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Campbell, J. P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, pp. 687-732.
- Charbonnier A., Silva C., Roussel P., (2007), « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », *les actes du XVIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel, P. (2007), « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in Saint-Onge S. et Haines V. (Eds.), *Gestion des Performances au travail*, Bruxelles : De Boeck, chapitre 3, pp. 97-150.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, 39 ; 802-835. doi:10.2307/256713.
- Giauque D., Guénette A., (2007), « Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation », *les actes du 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Goujon B. A., (2008), « La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en restructuration », Réseau d'enseignants, chercheurs et experts en management public, [http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue\\_GMPI4\\_GoujonBelghit.pdf](http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_GMPI4_GoujonBelghit.pdf)
- Huselid, M. A., Jackson, E. S., Schuler, S. R., (1997), « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 40(1), 171-188. doi:10.2307/257025.

- Igalens J., Barraud V. (1997), « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », dans Tremblay M. et Sire B. (dir.), GRH face à la crise : GRH en crise ?, Presses de l'École des HEC, pp. 227-42.
- Lawler III, E. E. (1993), « Creating the High-Involvement Organization », in Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. and Ass., *Organizing for the future, The New Logic for Managing Complex Organizations, Josey-Bass, San-Francisco*, pp. 172-93.
- Mathieu J. E., Zajac D. M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997), « Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application », SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993), « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, J. P., Smith C. (2000), « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17(4), pp. 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N. (1989), « Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts », *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- 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*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Moorman, R. H., Niehoff B. P., Organ D. W. (1993), « Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6 (3), pp. 209-225. doi:10.1007/BF01419445.
- Motowidlo S. J. (2003), « Job performance », in Borman W. C., Ilgen D. R., Klimoski R. J., & Weiner I. B. (Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12, *Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Motowidlo S. J., Borman W. C., Schmit M. J. (1997), « A theory of individual differences in task and contextual performance », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, pp. 71-83.
- Ogandaga G. (2008), « L'individualisation des ressources humaines dans le management publique en Afrique : tensions entre modernité et tradition », *Les actes du XIX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Pigeyre F. (2006), « Les modèles d'analyse de la GRH », *Les actes de la DGESCO Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Paris.
- Razouk A., Bayad M. (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Juillet 2005, Vol. 5, n° 2, pp. 1-39
- Riketta, M. (2002), « Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 257-266.
- Saba T., Guérin G. Wils T. (1998), « Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec », *Public Productivity and Management Review*, 22:1, pp. 15-34.
- Schuler, R. S. Jackson, S. E., (1987), « Linking competitive strategies with human resource management practices », *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

- Simard G., Doucet O., Bernard S. (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés Le rôle de la justice », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, pp. 296-319.
- Steers R. (1977), « Antecedents and outcomes of organisationnel commitment » *Administrative Science Quartely*, n° 22, pp. 46-56.
- Tremblay M., Guay, P. et Simard, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *CIRANO*, Montréal Série Scientifique, 2000s-24.
- Trudel, J., M., Saba, T., Guérin, G. (2005), « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005, Vol. 3, n° 2, pp. 406-435.