



**HAL**  
open science

## Gestion des Ressources Humaines et performance de l'organisation publique locale : une approche par le concept de "performance RH"

David Carassus, Amar Fall, Alexandra Simon

### ► To cite this version:

David Carassus, Amar Fall, Alexandra Simon. Gestion des Ressources Humaines et performance de l'organisation publique locale : une approche par le concept de "performance RH". Pilotage des organisations publiques locales, Oct 2012, Aix-en-Provence, France. hal-02432068

**HAL Id: hal-02432068**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432068>**

Submitted on 18 Dec 2020

**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.

## Colloque

# Le pilotage des organisations publiques locales : regards croisés sur le passé, le présent et l'avenir

*Aix-en-provence, vendredi 5 octobre 2012*

Organisé par :



En partenariat avec :



Avec le soutien de :



**Association Française de Comptabilité  
(AFC)**



**AIRMAP**  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public

**Association Internationale de Recherche  
en Management Public (AIRMAP)**

**Gestion des Ressources Humaines et performance de l'organisation publique locale :  
une approche par le concept de « performance RH »**

Carassus David, Maître de Conférences en Sciences de gestion, HDR, Centre de Recherche En Gestion/IAE/Université de Pau et des Pays de l'Adour, [david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

Fall Amar, Maître de Conférences en Sciences de gestion, Centre de Recherche En Gestion/IAE/Université de Pau et des Pays de l'Adour, [amar.fall@univ-pau.fr](mailto:amar.fall@univ-pau.fr)

Simon Alexandra, Doctorante en Sciences de gestion, Centre de Recherche En Gestion/IAE/Université de Pau et des Pays de l'Adour, [alexandra.simon@univ-pau.fr](mailto:alexandra.simon@univ-pau.fr)

Résumé : Cette recherche exploratoire aborde le concept de « performance RH » qui fait le lien entre GRH et performance organisationnelle, peu approfondi par les sciences de gestion. En se fondant sur une méthodologie quantitative, nous mettons en évidence que la performance RH semble être constituée de deux dimensions majeures : une dimension institutionnelle et une dimension individuelle.

Abstract : *This exploratory research seeks to introduce the concept of « HR performance », which is the link between HRM and organizational performance, slightly discussed in the management sciences. Using a quantitative methodology, the aim is to extract some practical prospects for the public local authorities professionals. We notice that HR performance seems to be made up of two main dimensions : an organizational dimension and an individual dimension.*

Mots-clés : Performance RH ; Collectivités territoriales ; Ressources humaines

Keywords : *HR Performance ; Public local authorities ; Human resources*

## **Introduction**

Les collectivités territoriales subissent depuis plusieurs années des tensions dans leur gestion et leur pilotage, principalement liées à des facteurs tels la raréfaction des ressources budgétaires ou l'exigence accrue des usagers quant à la qualité de service public. Après avoir privilégié longtemps des solutions exogènes comme réponse à leurs contraintes, notamment par le biais de l'accroissement de l'endettement ou de la pression fiscale, les collectivités locales s'emparent désormais de solutions endogènes. Dans ce cadre, des actions sur la gestion des ressources financières, sur le pilotage des politiques publiques ou la gestion des ressources humaines sont engagées par les collectivités. Suite à l'impulsion de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), plusieurs rapports, lois et décrets successifs (Loi n° 2007-209 du 19 février 2007 ; Rapport sur l'état de la fonction publique et les rémunérations 2011 ; Décret n° 2012-624 et n° 2012-625; n° 2011-675 du 15 juin 2011; n° 2184 en date du 14 avril 2009 ; Circulaire NOR : IOCB1024676C du 27 septembre 2010) insistent en particulier sur la nécessité d'un renouvellement de la gestion des ressources humaines dans les collectivités et introduisent en ce sens de nouveaux outils, tels que l'entretien d'évaluation professionnel, le renouvellement de la formation professionnelle, ou l'introduction de primes à la performance individuelles et collectives. Ainsi, les collectivités semblent privilégier une réflexion sur l'utilisation de leurs ressources et notamment, les ressources humaines, au cœur de l'action publique locale, d'autant que la dépense majeure des organisations publiques concerne la masse salariale.

De nombreux auteurs avancent que la ressource « humaine » est un atout majeur pour l'organisation (Pfeffer, 1998 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Guest, 1997 ; Wright, Gardner & Moynihan, 2003 ; Becker & Gerhart, 1996), la gestion des ressources humaines inspirant de fortes attentes quant à son rôle sur le bon fonctionnement et le pilotage de l'organisation. Morin, Savoie & Beaudin (1994) mettent eux aussi en avant l'apport de la dimension humaine à la constitution de la performance organisationnelle. Une réflexion sur la gestion des ressources humaines (GRH) semble ainsi plébiscitée par un nombre croissant d'acteurs, praticiens et universitaires, comme une réponse potentielle à l'environnement public contraint, en participant à l'amélioration de la performance des collectivités locales. En effet, si les ressources humaines de l'organisation sont par nature complexes et sensibles (Hubault, 2005),

elles peuvent toutefois, elles aussi, être pilotées et ceci, via un système de gestion des ressources humaines englobant des actions et réflexions, allant au delà d'un simple renouvellement des outils et pratiques RH.

Les paradigmes de gestion dans les collectivités s'orientant vers la gestion de la performance, il semble alors indispensable de mener une réflexion sur la performance RH comme moyen d'action et de pilotage optimal des ressources humaines. Néanmoins, malgré ces besoins et enjeux, les études et propositions apparaissent peu nombreuses. Il apparaît donc pertinent d'aborder ici la question de la réalité du rôle de la GRH dans la recherche et la construction de la performance des collectivités, ceci en mobilisant et en modélisant le concept de la performance RH. Ainsi, notre problématique guidant cette recherche exploratoire aborde-t-elle la caractérisation de la performance RH au sein des collectivités territoriales. Pour répondre à cette question, nous proposons ici une réflexion en deux temps. Dans le premier, nous proposons un modèle et une caractérisation conceptuelle de la performance RU en milieu public local. Dans un second temps, nous testons ce modèle sur le terrain français après avoir traité des réponses à un questionnaire.

## **Partie 1 : Modèle et caractérisation du concept de performance RH en milieu public local**

Cette première partie présente, d'une part, les relations existantes dans la littérature entre gestion des ressources humaines et performance organisationnelle et montre en quoi la performance RH constitue un lien important entre ces deux concepts. D'autre part, l'étude de la littérature nous amène à proposer une modélisation du concept de performance RH dans le contexte public local.

### **1.1 Les liens entre GRH et performance de l'organisation**

Les chercheurs en gestion s'intéressent, depuis peu, à l'apport de la GRH à la construction de la performance organisationnelle. Les années 1980 marquent le début des réflexions sur le rôle de la GRH dans l'atteinte d'un avantage compétitif et dans l'amélioration de la performance organisationnelle (Wernerfelt, 1984 ; Dierickx & Cool, 1989 ; Barney, 1991). En approfondissant les travaux de Penrose (1959) par la théorie des ressources (*Resource Based Theory/View*), ces auteurs cherchent en effet à montrer comment les ressources, humaines et matérielles, de la firme peuvent contribuer à développer un avantage concurrentiel et donc construire une performance supérieure à la concurrence. D'autres chercheurs, par la suite,

démontrent une participation de la GRH à la construction de la productivité, de la performance financière et une influence positive sur le turnover (Ichniowski & al. 1997 ; Delery & Doty, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Guest & Peccei, 1994 ; Huselid, 1995). Néanmoins, les liens de causalité restent peu approfondis. Il semble en effet qu'il persiste une « *boîte noire* » (Wright & Gardner, 2003 ; Boselie, Dietz & Boon, 2005), où la manière dont les ressources humaines et leur gestion produisent un impact sur la performance organisationnelle reste méconnu.

Dans ce sens et afin de mieux contextualiser l'objet de notre recherche autour des termes nombreux généralement attribués à la GRH, nous mobilisons, tout d'abord, les travaux de Huselid, Becker & Ulrich (2001). Ainsi, nous pouvons distinguer, d'une part, la fonction RH qui comprend les professionnels des RH assortis de compétences propres, d'autre part le système RH (ce que l'on qualifie généralement de GRH) comprenant les politiques, outils et pratiques visant à gérer les individus, et, enfin les résultats ou impacts (« *outcomes* ») de ces derniers en terme comportementaux sur les individus et, par ricochet, sur l'organisation. Ensuite, sur la base de cette distinction, des éléments de réponse sur les liens de causalité entre GRH et performance organisationnelle sont apportés notamment par Nishii & Wright (2008). En effet, ces auteurs expriment la causalité entre GRH et performance comme suit : la GRH « voulue » et « conçue » par la direction (« *intended HRM* ») influencent les pratiques et politiques RH concrètement mises en œuvre (« *implemented HRM practices* »), les employés perçoivent (« *perceptions of HRM* ») et réagissent à ces pratiques (« *employee outcomes* »). Les réactions de la part des individus à ces pratiques RH impacteraient alors positivement la performance organisationnelle<sup>1</sup>. Ainsi, le chaînon manquant, élément de la boîte noire, entre GRH et performance organisationnelle serait en partie déterminée par les perceptions et réactions des employés aux pratiques de GRH. La littérature semblant faire défaut sur ce point, il semble alors important de proposer un modèle global du concept de performance RH en milieu public local.

---

<sup>1</sup>Selon Carassus, Gardey, Maurel & Favoreu (2011), la performance organisationnelle de l'organisation publique est définie comme : « la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire »

## **1.2 Une proposition de modélisation du concept de performance RH adaptée au milieu public local**

Pour tenter de répondre aux interrogations liées à la composition de la « boîte noire » entre GRH et performance organisationnelle, nous proposons le concept de « performance RH » développé notamment par Sangers & Paauwe (1996). Pour prolonger les premières analyses précédentes entre GRH et performance organisationnelle, la performance RH serait ainsi pleinement atteinte si les perceptions et réactions des membres de l'organisation aux pratiques RH, conçues et mises en œuvre, construisent la performance organisationnelle telle que visée par la direction de l'organisation. Par conséquent, nous concevons la performance RH, en milieu public local, comme un ensemble de réponses comportementales adéquates de la part des agents territoriaux à des stimuli liés au système et à la fonction RH (pratiques et outils de GRH, structure de la GRH, etc.). La performance RH apparaît alors comme un construit dépendant de plusieurs conditions organisationnelles.

De façon plus large, nous abordons la performance RH comme une composante de la performance organisationnelle des collectivités territoriales (Carassus, Gardey & Favoreu, 2011). Ces auteurs proposent en effet un modèle conceptuel où la performance organisationnelle de la collectivité territoriale est composée de cinq dimensions, dont une dimension focalisée sur le capital humain. Le concept de performance RH trouve alors sa place dans la construction et la recherche de la performance organisationnelle de l'organisation publique locale. L'organisation publique locale aurait une capacité plus importante à atteindre la performance organisationnelle visée si, préalablement – et combinée aux autres dimensions composant la performance organisationnelle – elle remplit les conditions de la « performance RH ».

Malgré son intérêt, comme nous avons pu le souligner précédemment, rares sont les chercheurs à avoir jusqu'à présent mis en exergue les composantes de la performance RH. Les apports sur ce concept proviennent majoritairement de recherches anglo-saxonnes (Paauwe, 2004 ; Guest, 1997 ; Paauwe & Richardson, 1997 ; Beer & al. 1984) consacrées au secteur privé. Toutefois, il semble évident que la complexité et les enjeux autour des ressources humaines n'appartiennent pas seulement au secteur marchand. Ces travaux antérieurs paraissent ainsi pertinents à mobiliser et adapter au sein du milieu public local. En effet, la présente recherche souhaite se focaliser sur la construction de la performance RH perçue spécifique pour les collectivités territoriales, comme composante de la performance organisationnelle.

Dans ce sens, la littérature issues d'études empiriques (Beer & al. 1984 ; Fombrun & al. 1984 ; Wright & Gardner, 2001 ; Guest, 1997 ; Paauwe, 2004 ; Paauwe & Richardson, 1997 ; Sangers & Paauwe, 1996) fournit plusieurs composantes communes et récurrentes de la performance RH au travers d'approches différentes. Paauwe & Richardson (1997) fournissent le modèle le plus détaillé, car sensé compiler les apports des recherches empiriques menées précédemment concernant les pratiques RH, les résultats RH (« *HRM outcomes* ») et la performance organisationnelle. Leurs « *HRM outcomes* », ce que nous concevons ici en composantes de la performance RH, y sont les suivants :

- La satisfaction des employés (*employee satisfaction*) ;
- La motivation des employés (*employee motivation*) ;
- La rétention des employés (par opposition au *turnover* – *employee retention*)
- La présence des employés (par opposition à l'absentéisme – *employee presence*)
- L'état du climat social entre employés et lignes hiérarchiques (*social climate*)
- L'engagement, la confiance, la loyauté des employés et l'implication des employés (*employee commitment/trust/loyalty/involvement*)

Suite à leur étude résumant les apports de la littérature précédente, ils reconnaissent que les comportements et attitudes des membres du personnel jouent un rôle significatif dans la relation entre GRH et performance.

Guest (1997) quant à lui, est un des premiers à proposer sa théorie normative et conceptuelle autour des ressources humaines et de la performance. En effet, selon lui, ce sont les caractéristiques des pratiques RH, et non pas comme dans d'autres études les caractéristiques du système RH, qui suscitent un certain nombre de « résultats RH », censés influencer positivement la performance organisationnelle. Cet auteur distingue ainsi trois types de résultats liés au système RH (« *HRM outcomes* ») et qui entrent dans ce que nous qualifions de performance RH :

- L'engagement (*commitment*), représentant le désir d'un membre du personnel d'appartenir à l'organisation et de s'investir pour elle,
- La dualité (*quality*), qui se réfère aux capacités, savoirs et compétences du personnel ;
- La flexibilité (*flexibility*), qui se réfère à une flexibilité et une adaptabilité fonctionnelle du personnel

Ce n'est que lorsque les trois résultats RH sont atteints que l'on peut espérer des changements comportements et, par conséquent, une amélioration de la performance organisationnelle.



Sangers & Paauwe (1996), au sein d'un travail de recherche doctorale, avancent, eux, le concept de performance RH, qu'ils détaillent au travers de trois dimensions :

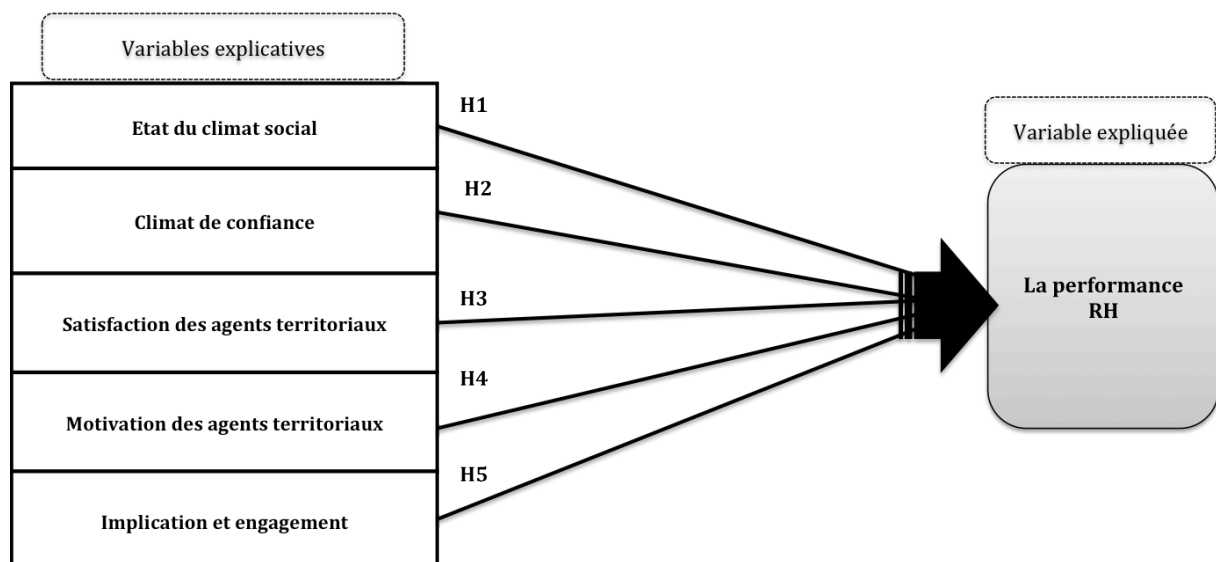
- Une dimension stratégique, où une performance « stratégique » est requise à travers le niveau décisionnel lié au système RH comprenant la direction et autres parties prenantes comme les actionnaires ;
- Une dimension professionnelle ;
- Une dimension sociétale, composée de la productivité, des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, de la sécurité de l'emploi, du développement des employés au travers de la formation notamment, du niveau de rémunération des employés, de la satisfaction des employés, ainsi que la pression et la charge de travail.

Au global, sur la base de cette revue de la littérature autour du concept de performance RH, nous retenons ici, dans une perspective englobante, les six composantes dégagées par les études antérieures, à savoir la satisfaction des agents, leur engagement vis-à-vis de l'organisation, l'implication des agents, la motivation des agents, l'état du climat social, ainsi que l'état du climat de confiance. La première de ces composantes, à savoir la satisfaction au travail, est ici appréhendée au sens de Roussel (1996) et Locke (1976), pour qui elle est définie de manière générale comme une évaluation globale du travail. Le processus de satisfaction résulte alors de l'écart entre deux perceptions, c'est-à-dire du niveau de divergence entre ce que la personne souhaite (dans son cadre de travail) et ce qu'elle en retire effectivement. La seconde de nos composantes, celle d'engagement des membres du personnel à l'organisation, est elle retenu dans le sens des travaux de Guest (1997), déjà évoqués *supra*. La troisième de nos composantes, l'implication au travail, constitue, dans le même sens que Saleh & Hosek (1976), « *le degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle* ». Quatrième composante, la motivation au travail est de loin le plus vaste de ces concepts attitudinaux et comportementaux composant la performance RH. Nous retenons toutefois la définition de Roussel (2000), qui la caractérise comme « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* ». Ensuite, la cinquième composante est qualifiée dans le sens des travaux d'Igalens (2008), pour qui elle se compose « *d'un ensemble d'attitudes, de comportements, de sentiments que les membres du personnel manifestent les uns par rapport aux autres [...] on considère généralement qu'un bon climat favorise la performance puisque les énergies individuelles et collectives sont orientées vers un but commun alors que dans le cas contraire, un mauvais*

*climat entraîne une dispersion des énergies* ». Enfin, concernant la dernière composante, à savoir le climat de confiance, nous empruntons les propos de Champagne & al. (2012) où la confiance interpersonnelle (Kreps, 1990) est un construit composé de la confiance organisationnelle (les membres de créent une relation de confiance mutuelle) et de la confiance institutionnelle (les différents groupes de parties prenantes de l'organisation développent des relations de confiance). Le climat de confiance est ainsi la résultante comportementale au sein de l'organisation d'une combinaison entre ces deux types de confiance.

Sur la base des ces études antérieures consacrées aux apports majeurs autour du concept de performance RH, nous proposons en conséquence une modélisation de ce concept autour de ces si composantes. Ainsi, nous abordons la performance RH comme un concept global comprenant les comportements, attitudes et les perceptions de l'ensemble du personnel d'une collectivité, modelés par des conditions organisationnelles (climat social et de confiance). Néanmoins, de manière volontaire, nous n'incluons pas dans notre modèle la composante « Qualité et flexibilité » du personnel avancé par Guest (1997), bien que très pertinente. Compte tenu de la nature de cette variable, nous préférons l'appréhender lors d'un prolongement qualitatif à cette recherche exploratoire.

*Fig. 1 Modélisation de la performance RH de l'organisation publique locale*



Suite au cadre conceptuel et à l'énoncé du concept de « performance RH », nous proposons au total les hypothèses suivantes pour guider notre recherche :

- H1 : L'état du climat social caractérise la performance RH de la collectivité
- H2 : Le climat de confiance au sein de la collectivité caractérise la performance RH
- H3 : La satisfaction des agents de la collectivité caractérise la performance RH
- H4 : La motivation des agents de la collectivité caractérise la performance RH
- H5 : L'implication des agents vis-à-vis de leur travail ainsi que leur engagement vis-à-vis de la collectivité vont caractériser la performance RH

Afin de tester ces hypothèses et d'apporter des réponses à notre problématique, dans une visée opérationnelle, la seconde partie est consacrée à une étude de terrain quantitative.

## **Partie 2 : Les résultats du test de la performance RH au sein des collectivités territoriales**

Cette deuxième partie confronte au terrain des collectivités locales le concept de performance RH, au travers du test des hypothèses énoncées dans la section précédente. Dans ce sens, une première sous-partie présente la méthodologie utilisée pour l'étude quantitative, une deuxième est consacrée aux résultats préliminaires et descriptifs et enfin, une troisième sous-partie est dédiée à l'analyse des résultats exploratoires.

### **2.1 La méthodologie utilisée et la présentation de l'échantillon**

Afin de répondre à nos hypothèses autour du concept de performance RH, cette recherche exploratoire se fonde sur une étude quantitative administrée, par questionnaires en ligne, auprès d'un large nombre de collectivités. Les répondants se composent de 205 collectivités, de natures et tailles très diverses, soit 50% de communes, 15% de Conseils Généraux, 15% de SDIS, 7% de Communauté d'agglomération et de Conseils Régionaux ainsi que 6% de Communautés de communes. Les répondants au questionnaire ont été pour 53% les directeurs et directrices des ressources humaines (DRH) des collectivités, pour 15% les directeurs généraux adjoints (DGA), le reste des répondants se composant des Directeurs généraux des services (12%), de personnel RH en poste d'attaché (7%) ainsi que des chefs de groupement RH ou directeurs administratifs concernant le statut particulier des SDIS (10%).

La totalité des composantes de la performance RH n'a malheureusement pu être traitée par la méthode quantitative. C'est le cas de la « qualité et flexibilité » abordée plus haut, et « motivation » au sens large des agents territoriaux, qui seront appréhendées dans des prolongements à engager via des outils plus qualitatifs privilégiés compte tenu de la nature particulière de ces variables. Néanmoins, concernant le concept de motivation, cette étude propose des résultats quant à la « motivation de service public » (Vandenabeele, 2011).

Afin d'obtenir des résultats autour de la caractérisation de notre concept de performance RH et en prenant en compte la nature exploratoire de notre recherche, nous avons recours à une analyse factorielle. En effet, une analyse en composantes principales (ACP) semble adaptée pour dégager les facteurs caractérisant et synthétisant les informations vis-à-vis de la performance RH et de ses déterminants. Préalablement à ces analyses, nous réalisons des statistiques descriptives des réponses apportées par les collectivités à notre questionnaire, pour mieux contextualiser les composantes de la performance RH dans le milieu public local. Ces statistiques prennent la forme de pourcentages pour chaque item de réponse au sein de chacune des composantes de la performance RH testées dans notre étude.

## **2.2 Des résultats descriptifs mettant en évidence une perception positive de la performance RH des collectivités locales**

Afin de donner une première vue globale des résultats, nous synthétisons, dans les figures 2, 3 et 4 ci après, des statistiques descriptives concernant les composantes de la performance RH questionnées dans notre étude quantitative. Nous rappelons que les répondants au questionnaire sont pour majorité les DRH des collectivités, qui expriment ici leur point de vue vis-à-vis des perceptions des agents de leur collectivité sur les composantes de la performance RH. Le questionnaire (questions posées et modalités de réponse proposées) est disponible en annexe n°1.

*Fig. 2 Présentation des statistiques descriptives pour la variable « satisfaction »*

Variable	Ni satisfaits ni non satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits	Très satisfaits
<b>Satisfaction</b>	<b>43,9%</b>	<b>41,5%</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,7%</b>	<b>1,6%</b>

*Fig.3 Présentation des statistiques descriptives pour la variable « Climat social »*

Variable	Normal	Bon	Avec quelques tensions	Latent	En tension	Très bon
<b>Climat social</b>	<b>31,7%</b>	<b>25,9%</b>	<b>19,5%</b>	<b>9,8%</b>	<b>7,8%</b>	<b>3,9%</b>

*Fig.4 Présentation des statistiques descriptives pour les variables « Motivation », « Implication », « Engagement » et « Climat de confiance »*

Variables	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Motivation</b>	<b>18,5%</b>	<b>62%</b>	<b>13,7%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Implication</b>	<b>24,9%</b>	<b>70,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Engagement</b>	<b>10,2%</b>	<b>61%</b>	<b>22,4%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Climat de confiance</b>	<b>5,9%</b>	<b>53,7%</b>	<b>32,7%</b>	<b>1,5%</b>

Les figures 2, 3 et 4 montrent ainsi que les composantes de la performance RH issues de la littérature paraissent bien représentées au sein des collectivités. En effet, les répondants estiment, pour près de 40%, que leurs agents sont satisfaits. Néanmoins, ce résultat semble mitigé puisque près de 44% des répondants ne donnent pas d'avis sur la satisfaction des agents en choisissant l'item « Ni satisfaits ni non satisfaits », et 13% des répondants pensent leurs agents peu ou pas satisfaits. Quant au climat social, presque 60% des répondants estiment que le climat social de leur collectivité est « Bon » ou « Normal ». Pour nuancer ces résultats, il est à remarquer que 19,5% des répondants ressentent « quelques tensions ponctuelles », et un peu plus de 17% estiment leur climat social « En tension » ou du moins « Latent ». Nous constatons des résultats relativement semblables concernant les quatre dernières composantes de la performance RH. Les différences marquantes concernent le climat de confiance et l'implication. En effet, les répondants sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord », à 95%, pour indiquer que les agents de leur collectivité sont impliqués dans leur travail. Les réponses concernant le climat de confiance sont plus mitigées puisque un tiers des répondants estime ne pas être d'accord sur le fait que leurs agents ressentent un climat de confiance positif au sein de la collectivité. Ainsi, de façon schématique, la motivation, l'engagement et l'implication paraîtraient être des perceptions et comportements

acquis au sein des collectivités répondantes, tandis que la satisfaction, le climat social et de confiance semblent être plus problématiques.

Pour apporter plus d'informations à ces résultats descriptifs, nous procédons à des tableaux croisés interrogeant la nature et la taille des collectivités répondantes pour chacune des composantes de la performance RH. Il est intéressant de remarquer que la nature ou la taille influent peu sur les réponses vis-à-vis des composantes de la performance RH, qui sont dans leur très grande majorité similaires. Néanmoins, nous remarquons quelques différences. En effet, lorsque l'on questionne la nature de la collectivité répondante par rapport à la variable « confiance », les communautés d'agglomération se démarquent des autres collectivités en ayant une plus forte coloration « plutôt pas d'accord » quant au climat de confiance ressenti par les agents. L'analyse est identique concernant l'engagement. Toutefois, cette tendance s'inverse pour la variable « implication » où les communautés d'agglomération répondantes ont une propension plus forte à répondre positivement sur l'implication de leurs agents au travail. Concernant la variable « satisfaction » croisée avec la nature des collectivités répondantes, les communes, communautés d'agglomération et les Conseils généraux utilisent nettement plus les items « ni satisfaits ni non satisfaits » et « peu satisfaits » que les autres types de collectivités. Un autre résultat intéressant peut être mis en évidence en questionnant la taille des collectivités, appréhendé par le nombre d'agents). Le « climat social » est alors plus « en tension » ou « avec quelques tensions ponctuelles » lorsqu'il s'agit de collectivités de 300 à 3 000 agents, c'est à dire les collectivités de taille moyenne, les petites et très grandes collectivités répondant plus positivement vis-à-vis du climat social. Même résultat concernant la « satisfaction » des agents, car les collectivités entre 300 et 3 000 agents et celles de plus de 5 000 agents montrent une tendance à ne pas se prononcer sur cette variable en choisissant l'item « Ni satisfaits ni non satisfaits ». Ainsi ici, ce sont les très grandes collectivités et les moyennes qui montrent une attitude différente concernant la satisfaction de leurs agents.

### **2.3 Des résultats exploratoires compréhensifs structurant la performance RH autour des dimensions institutionnelle et individuelle**

Pour compléter ces résultats descriptifs préliminaires, notre recherche exploratoire sur la caractérisation de la performance RH utilise une analyse factorielle. Le but de l'ACP (Analyse en composantes principales) est de déterminer si toutes nos variables explicatives (ou composantes) de la performance RH, issues de la littérature, sont pertinentes et significatives sur la base de réponses obtenues à notre questionnaire. Le tableau ci-dessous

(Fig. 5) présente la matrice de structure obtenue grâce à l'ACP. Nous constatons ainsi que 2 composantes représentent 66% de l'information disponible. Cette matrice extraite après une rotation Oblimin, pour plus de visibilité des facteurs, indique ainsi que trois des variables interrogées constituent un premier facteur explicatif du phénomène de performance RH et que les trois autres variables en constituent un second.

*Fig. 5 Matrice de structure obtenue par l'ACP après rotation Oblimin*

	Composante	
	1	2
IMPLICATION	<b>.863</b>	
MOTIVATION SP1	<b>.801</b>	.395
ENGAGEMENT	<b>.779</b>	.456
CONFIANCE	.509	<b>.822</b>
CLIMAT		<b>.816</b>
SATISFACTION1	.395	<b>.740</b>

En reprenant les résultats de l'ACP, il apparaît que la composante 1, expliquée par l'implication, la motivation de service public et l'engagement, représente près de 50% de l'information. Cette première dimension présente un Alpha de Cronbach acceptable à 0,74. Le climat social, le climat de confiance ainsi que la satisfaction des agents territoriaux forment, elles, une seconde composante restituant 16% de l'information (avec un Alpha de Cronbach plutôt faible à 0,55). L'ACP permet par conséquent d'affirmer que nos six variables retenues semblent ainsi caractériser le concept de « performance RH ». Elle implique toutefois, par la mise en évidence de deux dimensions distinctes, une analyse différenciée. En effet, pour aller dans le sens des résultats proposés, il semble que la composante 1 (Implication, Motivation et Engagement) constitue une dimension « individuelle » de la Performance RH fondée sur les perceptions et ressentis des agents territoriaux. La composante 2 (Climat social, climat de confiance et satisfaction) apparaît, elle, constituer une dimension « institutionnelle » de la

performance RH<sup>2</sup>. Ainsi, suite à l'analyse factorielle, les hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5 émises dans la section précédente semblent vouloir se confirmer, les six variables mises en avant par l'ACP caractérisant le même phénomène de « performance RH ».

### **Partie 3 : Discussions et prolongements de la recherche**

Au cours de cette troisième partie, nous discutons, dans un premier temps, les résultats de cette recherche et, dans un second temps, la prolongeons au regard de ses limites.

#### **3.1 Discussions**

L'objectif de cette recherche est de préciser l'intérêt et l'étendue du concept de « Performance RH » dans le contexte des collectivités territoriales. En partant de l'analyse de la littérature, nous avons ainsi identifié six variables sous-jacentes susceptibles de caractériser ce concept, en particulier sur la base des travaux de Paauwe & Richardson (1997). Les résultats obtenus, au travers d'une étude quantitative, nous permettent de vérifier le pouvoir explicatif de ces six composantes pour caractériser la performance RH. De manière générale, notre recherche exploratoire présente en effet l'intérêt majeur de soumettre un modèle global et testé empiriquement au sein d'un large échantillon de collectivités, permettant une réflexion, à destination des praticiens, sur les déterminants d'une performance RH. De manière plus spécifique, l'analyse factorielle en composantes principales indique que les six variables sous-jacentes retenus dans notre modèle de recherche contribuent fortement à l'explication du concept. En ce sens, nous pouvons soutenir que le climat social, la confiance, la satisfaction des employés, l'engagement organisationnel, la motivation au travail et l'implication dans le travail constituent éléments de caractérisation de la performance des ressources humaines dans les collectivités locales. Et ce, selon deux dynamiques différenciées : une dynamique d'ordre individuelle et une dynamique institutionnelle.

D'un point de vue théorique et empirique, nos résultats viennent ainsi en appui aux travaux de Paauwe & Richardson (1997), confirmant leur vision du concept de « performance RH ». Au-delà de la confirmation de cette approche, nos résultats permettent aussi de préciser les frontières de ce concept, appliqué aux administrations publiques locales. Il contribue, en ce sens, à enrichir la littérature sur le management public des collectivités territoriales et la performance de leur système de gestion des ressources humaines.

---

<sup>2</sup> Nous proposons en Annexe 2 le diagramme de composantes représentant l'ACP après rotation Oblimin pour offrir une meilleure visibilité du phénomène.



D'un point de vue managérial, notre travail montre l'importance qu'il faut accorder aux principales variables pouvant favoriser la performance des ressources humaines dans les collectivités locales. Ceci nous amène à affirmer que tout praticien ou responsable de collectivités locales souhaitant favoriser la « performance RH », c'est à dire encourager des comportements et perceptions individuels et institutionnels, semble devoir mettre l'accent sur un le climat de travail et tenter d'établir une relation de confiance avec ses agents. Cela passe notamment par une bonne ambiance de travail, des relations interpersonnelles bienveillantes, un management de proximité ou encore par un soutien organisationnel perçu. Il apparaît aussi intéressant de mettre l'accent sur les éléments pouvant inciter à la motivation au travail, à la satisfaction des agents et à leur engagement organisationnel. Nos résultats montrent, en effet, que ces variables comportementales sont d'importants déterminants de la performance RH au sein de ces mêmes collectivités locales. En particulier, concernant la composante « satisfaction » dont nous avons constaté qu'elle appartenait à la dimension institutionnelle du phénomène de performance RH, les travaux de Steijn (2004) paraissent pertinents à mobiliser. En effet, si d'ordinaire les déterminants individuels de la performance (Motivation, satisfaction, implication, etc.) sont abordés comme relevant de mêmes leviers, Steijn montre, dans le secteur public hollandais, que la satisfaction dépend peu de facteurs intrinsèques mais plutôt de facteurs organisationnels que sont le climat social, la variété des tâches de travail, ou les opportunités de carrière.

Dans le prolongement des travaux de Gould-Williams (2003) et des théoriciens des « *High Performance Work Systems* » (Applebaum & al, 2000 ), il est aussi possible d'avancer qu'une réflexion et un renouvellement autour des pratiques RH mais aussi managériales et organisationnelles, telles de bonnes conditions de travail, de l'*empowerment*, des systèmes de rémunération, de carrière et de formation professionnels attractifs ou encore des pratiques de reconnaissance symboliques, ainsi qu'un management plus participatif seraient de bons leviers pour encourager ces comportements et attitudes constituant la performance des ressources humaines, chaînon nécessaire vers la performance organisationnelle des collectivités territoriales. Enfin, nous rappelons aussi que les composantes de la performance RH, qu'elles soient de nature institutionnelle ou individuelle, semblent interdépendantes d'un point de vue statistique et empirique (Steijn, 2004 ; Paauwe, 2004) et qu'il est ainsi nécessaire de mettre en place des actions managériales globales et de fond.

### **3.2 Limites de la recherche et prolongements**

Cette étude présente plusieurs limites, sources de prolongements. Tout d'abord, sa nature exploratoire, au regard de l'avancée des recherches sur le terrain public, permet seulement de caractériser le concept de performance RH de manière peu approfondie. Afin de pallier à cette limite, un prolongement à cette recherche, d'ordre qualitative, est ainsi envisagé auprès de plusieurs collectivités et d'un large nombre de parties prenantes (fonction RH, agents de toutes catégories, managers de proximité, etc.). Par conséquent, nous pourrions, via cette méthodologie complémentaire, approfondir la caractérisation des composantes de la performance RH et apporter des résultats plus complets permettant d'orienter le pilotage des ressources humaines vers une "performance RH" accomplie, favorisant les conditions d'atteinte d'une performance organisationnelle souhaitée.

De plus, il apparaît que cette recherche permet seulement de caractériser le concept de performance RH de manière partielle, les composantes de la performance RH ayant été mesurées par un seul item et sans forcément être toutes présentes dans notre questionnaire initial. Ainsi, une analyse quantitative, à caractère confirmatoire, est envisagée, en proposant un questionnaire aux collectivités déjà répondantes où les composantes de la performance RH seront testées par plusieurs questions et variables. De plus, ce prolongement permettra d'interroger aussi la perception de la « qualité » et la « flexibilité » (Guest, 1997) des agents territoriaux en complément de cette première analyse pour étayer le concept de performance RH. L'objectif est alors de proposer une échelle globale de mesure de la performance RH dans les collectivités locales. Les collectivités territoriales auront ainsi la possibilité de tester leur niveau de performance RH et de déterminer les axes d'amélioration à envisager pour soutenir la motivation ou la satisfaction des agents.

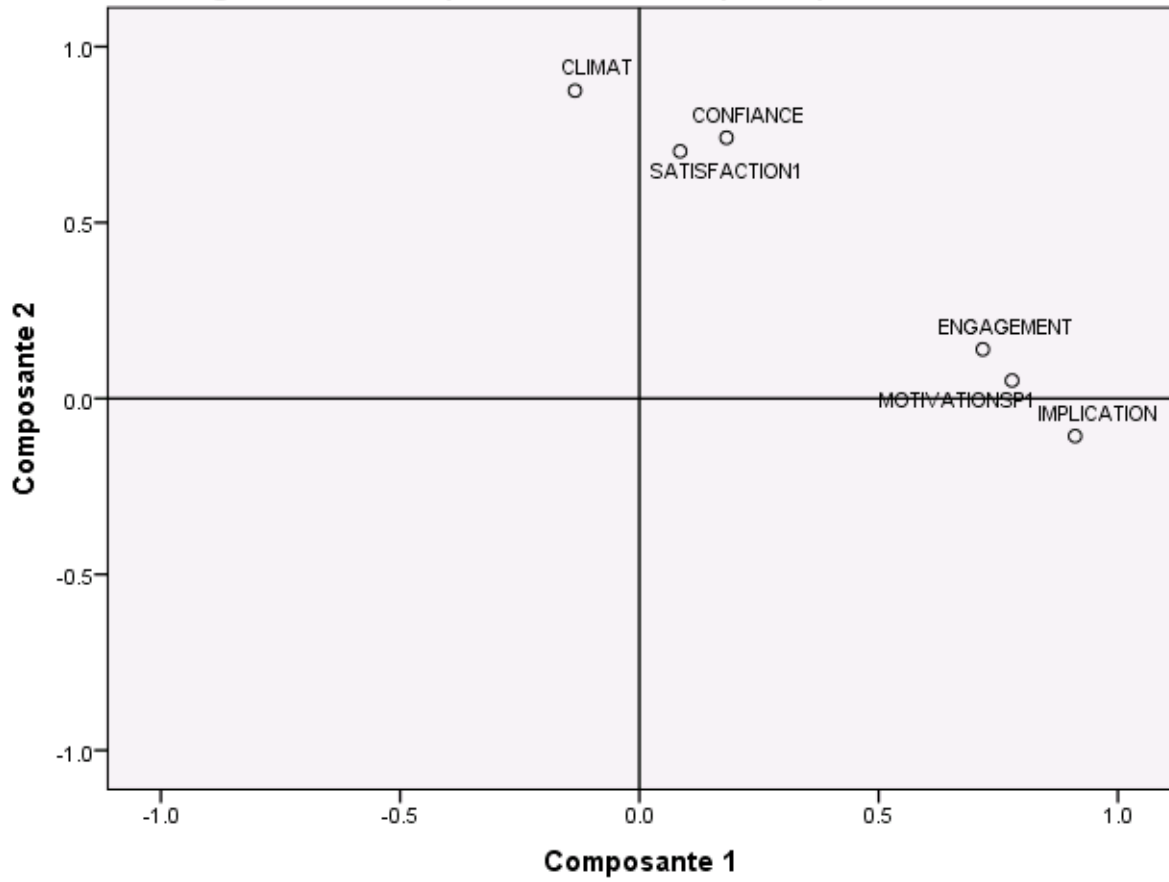
Ensuite, et parce que la performance RH, de par ses composantes, n'est pas déconnectée ou décontextualisée des pratiques et processus de l'organisation (au sens des recherches de Guest, 1997 et Sangers & Paauwe, 1996), il est prévu qu'un autre prolongement de cette recherche intègre un test sur des variables influençant ou expliquant les composantes de la performance RH. Cela sera particulièrement le cas des pratiques de GRH et du système RH, puisque la littérature fait déjà état de leur potentielle influence sur les composantes de la performance RH. Plus globalement, les pratiques de management, ou les conditions de travail et de rémunération seront elles aussi questionnées. Ainsi, nous pourrions proposer aux collectivités territoriales un modèle global de mesure de la performance RH, intégrant ses composantes mais aussi les facteurs institutionnels et organisationnels qui l'influencent.

**ANNEXE 1 : Présentation du questionnaire quantitatif concernant la performance RH et ses composantes**

1. Comment qualifieriez-vous, de façon globale, les profils des agents du service RH de votre collectivité ?
  - Techniciens RH; Experts RH; Agents RH; Agents administratifs; Techniciens administratifs
  
2. Sur quelle échelle placeriez-vous la satisfaction des agents de votre collectivité ?
  - Très satisfaits; Ni satisfaits ni non satisfaits; Satisfaits; Peu satisfaits; Pas satisfaits
  
3. Selon vous, les agents de votre collectivité sont sensibles aux objectifs et valeurs du service public ?
  - Tout à fait d'accord; Plutôt d'accord; Plutôt pas d'accord; Pas du tout d'accord
  
4. Selon vous, les agents de votre collectivité sont motivés par le sens du service public ?
  - Tout à fait d'accord; Plutôt d'accord; Plutôt pas d'accord; Pas du tout d'accord
  
5. Comment qualifieriez-vous le climat social actuel de votre collectivité ?
  - Bon; Très bon; Normal; En tension; Latent; Avec quelques tensions ponctuelles
  
6. Selon vous les agents de votre collectivité sont impliqués dans leur travail ?
  - Tout à fait d'accord; Plutôt d'accord; Plutôt pas d'accord; Pas du tout d'accord
  
7. Selon vous, les agents de votre collectivité sont engagés vis-à-vis de l'organisation ?
  - Tout à fait d'accord; Plutôt d'accord; Plutôt pas d'accord; Pas du tout d'accord
  
8. Selon vous, les agents de votre collectivité ressentent un climat de confiance au sein de l'organisation ?
  - Tout à fait d'accord; Plutôt d'accord; Plutôt pas d'accord; Pas du tout d'accord

## ANNEXE 2

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation



## Bibliographie

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000), *“Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off”*, Ithaca, NY: Cornell University Press

Barney J. (1991), *« Firm resources and sustained competitive advantage »*, Journal of Management, vol. 17, n°1, p. 99-120

Beer M. & al. (1984), *« Managing Human Assets »*, New York, Free Press

Becker B. & Gerhart B. (1996), *« The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects »*, Academy of Management Journal, vol.39, n°4, p. 779-80

Boselie J. P., Dietz G. & Boon C. (2005), *« Commonalities and contradictions in research on human resources management and performance »*, Human Resources Management Journal, vol. 15, n°3, p. 67-94

Bowen D. & Ostroff C. (2004), *« Understanding HRM-Firm performance linkages : the role of the « strength » of the HRM system »*, Academy of Management Review, vol.29, n°2, p.203-221

Boxall P. & Purcell J. (2008), *« Strategy and HRM »*, Basingstoke, Palgrave

Carassus D., Gardey D., Favoreu C. & Maurel C. (2011), *« La caractérisation et la définition de la performance publique locale »*, Communication Colloque AIRMAP, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines

Champagne de Labriolle C. & al. (2012), *« La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance »*, Revue française de gestion, vol.5, n° 224, p. 65-84.

Delaney J. & Huselid M. (1996), *« The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance »*, Academy of Management Journal, vol. 39, n°4, p. 949-969

- Delery J. & Doty D. (1996), « *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction* », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 802-835
- Dierickx I. & Cool K. (1989), « *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage* », *Management Science*, vol. 35, n°12
- Fombrun. C., Tichy. N. & Devanna. M. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley.
- Gould-Williams J. (2003), « *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations* », *International Journal of Human Resources management*, vol. 14, n°1, p. 28-54
- Guérin F. (2009), « *Professionnalisation de la fonction RH, Mythes et limites* », *Revue française de Gestion*, Vol. 4, n°184, p. 105-121
- Guest D. (1997), « *Human resources management and performance: a review and research agenda* », *International Journal of Human Resources Management*, vol. 8, n°3, p. 263-276
- Guest D. & Peccei R. (1994), « *The nature and causes of effective human resource Management* », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n°2, p. 219-242
- Hubault F. (2005), « *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition de travail ?* », *Actes du Colloque DARES – ANACT du 2 décembre 2005, Paris*
- Huselid M. (1995), « *The impact of Human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance* », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3
- Huselid M., Becker B. & Ulrich D. (2001), « *The HR scorecard, linking people, strategy and performance* », Boston, Harvard Business School Press
- Ichniowski C. & al. (1997), « *The effects of human resource management practices on productivity* », *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, p. 291-313
- Igalens J. (2008), « *Les 100 mots de gestion des ressources humaines* », Paris, PUF
- Kreps D. (1990), « *Game Theory and Economic Modelling* », Oxford, Clarendon Press

- Locke E. (1976), « *The Nature and Causes of Job Satisfaction* », in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally
- MacDuffie J. (1995), « *Human Resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry* », Industrial and labor relations Review, vol. 48, n°2, p. 197-221
- Morin E., Savoie A. & Beaudin G. (1994), « *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures* », Montréal, Gaëtan Morin Editeur
- Nishii L. & Wright P. (2008), « Variability within organizations: Implications for strategic human resource management » In « *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* », New York, D.B. Smith
- Paauwe J. (2004), « *HRM and performance: achieving a long-term relationship* », Oxford, Oxford university Press
- Paauwe J. & Richardson (1997), « *Introduction to special issue on HRM and Performance* », International Journal of Human Resources Management, vol. 3, n°8
- Penrose E. (1959), « *The Theory of the Growth of the Firm* », New York, John Wiley
- Pfeffer J. (1998), « *The human equation: building profits by putting people first* », Boston, Harvard Business School Press
- Roussel, P. (1996), « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Paris, Economica
- Roussel P. (2000), « *Motivation au travail: concepts et theories* », Working Paper, LIRHE, Université des Sciences sociales de Toulouse 1
- Saleh S. & Hosek, J. (1976), « *Job involvement: concepts and measurements* », Academy of Management Journal, n°19, p. 213-224.
- Sangers V. (1996), « *Die effectiviteit van HRM in kaart gebracht* », Thèse de doctorat en Sciences de gestion dirigée par Paauwe J., Erasmus University Rotterdam
- Steijn B. (2004), « *Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector* », Review of public personnel administration, vol. 24, n°4, p. 291-303

Vandenabeele W. (2011), « *Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?* », *Review of public personnel administration*, vol. 31, n°1, p. 87-107

Wernerfelt B. (1984), « *A Resource-based View of the firm* », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, 171-180

Wright P. & Gardner T. (2001), « *The human resources-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges* », in Holman D. & al., Londres, John Wiley and Sons

Wright P., Gardner T. & Moynihan L. (2003), « *The impact of HR practices on the performance of business units* », *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n°3, p. 21-36



## NOTES BIOGRAPHIQUES DES AUTEURS

### **David CARASSUS**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Habilité à diriger des recherches, à l'Université de Pau/IAE de Pau, appartient au laboratoire de recherche CREG (Centre de Recherche En Gestion). Ses thèmes de recherche portent sur l'étude de la performance publique locale, du management public local et du pilotage des politiques publiques locales.

### **Amar FALL**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Pau/IAE de Pau, appartient au laboratoire de recherche CREG (Centre de Recherche En Gestion). Titulaire des prix Garrigou 2012 Economie-Gestion de l'Académie de Législation de Toulouse et FNEGE AGRH/Didier Retour 2012 pour son travail de thèse, ses thématiques de recherche portent sur la motivation au travail, les systèmes de reconnaissances et de rémunération, la justice organisationnelle ainsi que sur la performance des pratiques de GRH.

### **Alexandra SIMON**

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université de Pau/IAE de Pau et appartenant au laboratoire de recherche CREG (Centre de Recherche En Gestion), s'intéresse à la gestion des ressources humaines dans le milieu public local et plus particulièrement à l'impact des pratiques RH sur la performance et les comportements organisationnels.