UNIVERSITÉ DE LORRAINE | BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr
(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE DE LORRAINE

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

CENTRE EUROPEEN DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE FINANCIERE ET GESTION DES ENTREPRISES

Thèse

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

Mention : Sciences de Gestion

par **Pauline COLIN**

Sous la direction des Professeurs des Universités **Antony KUHN** et **Yves MOULIN**

Éléments sur la Motivation de Service Public – Une analyse mixte de la Motivation de Service Public chez les Directeurs Généraux des Services dans les Institutions du Bloc Local

le mardi 26 septembre 2023

MEMBRES DU JURY :

Rapporteurs :	**Monsieur Marc BOLLECKER** Professeur des Universités, Université de Haute Alsace
	Madame Véronique CHANUT Professeur des Universités, Université Paris-Panthéon-Assas
Examinateurs :	**Monsieur Patrice LAROCHE** Professeur des Universités, Université de Lorraine
	Madame Géraldine SCHMIDT Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Directeurs de thèse :	**Monsieur Antony KUHN** Professeur des Universités, Université de Lorraine
	Monsieur Yves MOULIN Professeur des Universités, Université de Lorraine
Présidente du jury :	**Madame Géraldine SCHMIDT** Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

REMERCIEMENTS

Après neuf années passées au sein de l'Université de Lorraine, c'est par cette thèse de doctorat que s'achève mon parcours d'étudiante. J'ai dix-huit ans lorsque j'intègre l'actuel IAE Nancy, aujourd'hui à vingt-sept, je mesure la chance qui a été la mienne, durant toutes ces années, au fil des rencontres, d'avoir croisé le chemin de celles et ceux qui m'ont permis de venir à bout de ce marathon universitaire.

Dans cette ascension, je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à mes directeurs qui m'ont fait l'honneur de co-diriger cette thèse. J'adresse au Professeur Antony Kuhn ma profonde reconnaissance pour son suivi et ses recommandations avisées. Votre intérêt pour le service public a guidé le mien. J'exprime ma profonde reconnaissance au Professeur Yves Moulin pour sa bienveillance, sa disponibilité et son écoute toujours très attentive. J'ai eu la chance de pouvoir réaliser ce travail de recherche dans des conditions particulièrement favorables, leurs conseils et leur exigence y ont également participé et m'ont permis de mener à terme cette thèse. Je leur adresse ma profonde gratitude pour la confiance témoignée tout au long de mon parcours. Ce parcours à l'occasion duquel je me suis construite en tant que chercheuse (et bien au-delà), au cours duquel j'ai vécu des moments inoubliables, partagé des joies et des angoisses, mais surtout au cours duquel je me suis épanouie. J'espère avoir été à la hauteur de l'honneur que vous m'avez accordé.

Leurs travaux ont nourri et guidé ma réflexion ; ils me font aujourd'hui l'honneur de lire et discuter mon travail en tant que membres du jury, je leur adresse mes plus sincères remerciements. Ma reconnaissance va aux Professeurs Véronique Chanut et Marc Bollecker qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs Géraldine Schmidt et Patrice Laroche qui me font l'honneur de la juger. Je me réjouis d'avoir le privilège de bénéficier de leurs précieux commentaires et suggestions. Je sais que leurs remarques et leurs conseils contribueront à orienter mes recherches futures.

Dans le monde universitaire, le rôle des pairs est essentiel, à ce titre, je tiens à exprimer une gratitude et une reconnaissance toute particulière à Monsieur Pierre Garner dont les encouragements sincères et l'aide apportée ont joué un rôle particulièrement important dans l'accomplissement de ce travail. Je n'oublierai pas ce que tu as fait pour moi.

Dans mon parcours universitaire, de la licence jusqu'au doctorat, j'ai bénéficié des encouragements assurés, de l'écoute et de la bienveillance de Madame Sophie Bourrel. Je souhaite la saluer et la remercier tant pour l'intérêt qu'elle a porté à ma recherche, que pour la confiance témoignée en m'offrant des opportunités d'enseignement au sein des formations dont je suis moi-même diplômée. C'est un réel honneur, merci Sophie. Je mesure la chance que j'ai eu de croiser ton chemin.

J'ai eu la chance de réaliser cette thèse au sein du laboratoire CEREFIGE, de bénéficier d'un soutien incommensurable et d'y rencontrer de nombreux chercheurs, qui ont, de près ou de loin, contribué à l'aboutissement de ce volume. Je souhaite les remercier tant pour leurs conseils que pour leurs préconisations. Je remercie la direction du laboratoire d'offrir aux doctorants les conditions matérielles et financières indispensables au parcours doctoral qui contribuent à l'épanouissement des jeunes chercheurs que nous sommes. J'adresse ma reconnaissance aux Professeurs Jean Luc Herrmann et Benoit Grasser, ainsi qu'aux Professeurs Anne Stévenot et Mathieu Kacha, qui ont toujours fait preuve d'une écoute attentive à mon égard.

Je remercie également les enseignants-chercheurs de l'Équipe Thématique Organisation et Ressources Humaines du CEREFIGE, et plus particulièrement les Professeurs Loris Guery et Thierry Colin, Monsieur Jean-François Stich, ainsi que Monsieur Marc Salesina, qui ont contribué à mon acculturation à la recherche en gestion des ressources humaines, et dont les conseils m'ont permis de faire évoluer mon travail.

Mes remerciements sincères vont également aux membres de l'équipe administrative du laboratoire, soucieux du bien-être des doctorants. Tout spécifiquement, je remercie chaleureusement Monsieur Vincent Braun pour sa sympathie et sa disponibilité, ainsi que Monsieur Romain Pierronnet pour les échanges matinaux toujours sources de réflexion.

J'adresse mes remerciements sincères et ma reconnaissance pour sa gentillesse, sa disponibilité, sa bienveillance et son humour si indispensables pendant cette période, à Madame Laurence Contois. Les doctorants du CEREFIGE ont toujours su trouver une oreille attentive au bureau 313, sache ma Chère Laurence toute la sympathie que j'éprouve à ton égard.

Quatre ans de thèse ce sont aussi des rencontres, des échanges entre doctorants, des rires, des angoisses partagées mais surtout la force d'avancer ensemble. Je tiens à remercier celles et ceux qui ont, un temps, partagé mes galères de doctorante.

À ceux et celles devenus Docteurs et aux autres qui le seront bientôt, je vous le dis tout de go, sans vous la thèse n'aurait eu aucune saveur ! J'ai une pensée sincère pour Gautier Lombard, Jonathan Labbé, Audrey Leininger, Fatiha Bouzar, Wafaa Azira, Weixi Kou, Valentin Schmitt, Ruben Claudepierre, Adeline Fernandez, Léa Grosjean-Pascalon et Kévin Bouillet, ainsi que celles et ceux que, par mégarde, j'aurais oublié de mentionner.
Je remercie également mes fidèles compagnons en OR(H), Frédéric Bonin, Nathalie Carol ainsi que Nawel Sidi Ali Cherif, avec lesquels j'ai passé des moments mémorables.
Une pensée émue à celles avec qui j'ai tissé des liens plus que d'amitié.
À ma chère Coralie Lallemand, tes conseils, ton expérience, ton humilité et surtout ton sens de l'humour m'ont été d'une grande aide. Je sais pouvoir compter sur toi, ton amitié m'honore.
À celle qui aura probablement partagé au plus près cette thèse, mais aussi mes angoisses d'une méthodologie mixte, ainsi que les joies et les difficultés de toute nature. Les dizaines de milliers de kilomètres qui nous ont éloigné physiquement pendant un temps, ainsi que le décalage horaire n'auront pas eu raison de notre amitié et de nos échanges quotidiens, sources de réflexions inépuisables. Celle qui est devenue bien plus encore qu'une collègue et davantage qu'une amie, ma chère Madiha Bendjaballah, notre amitié est précieuse, à toi, un merci ne suffit pas.

À ma famille qui m'a convaincue de poursuivre après le baccalauréat, il me semble que vous aviez vu juste ! À mes chers parents, à mes chers frères et ma chère sœur, pour votre suivi discret, votre soutien sans faille, votre affection et vos encouragements sincères, merci de toujours croire en moi.
À celles et ceux dont le nom nous différencie mais qui sont aussi ma famille, votre soutien fut précieux, merci infiniment.

Enfin, à toi qui le premier, m'a encouragée à débuter ce doctorat. À toi qui nourris mes réflexions, à toi qui m'écoutes, à toi qui ne comprends pas toujours mes problèmes mais qui me permet pourtant de les résoudre, à toi qui partages ma vie, qui apaises mes angoisses, qui amplifies mes joies, à toi mon meilleur compagnon d'aventure. Toi qui sais pourtant déjà tout… Merci !

« Les baobabs, avant de grandir, ça commence par être petit »

Antoine de Saint Exupéry,

Le petit prince

RESUME

Les travaux relatifs à la Motivation de Service Public (MSP) se sont développés depuis les années 1990 aux États-Unis. Initiés dans une perspective utilitariste afin de mieux comprendre les origines de la performance des fonctionnaires, mais également afin d'identifier les déterminants à l'engagement envers le service public, la MSP, considérée comme universelle, a été étudiée à l'échelle planétaire. Variant quelque peu sous l'influence des traditions administratives, de la langue et de la culture, la MSP favorise chez les agents publics des attitudes positives au travail. Peu de travaux permettent toutefois d'appréhender les antécédents et les effets d'une telle motivation dans le contexte hexagonal, pourtant riche de spécificités. La présente recherche a pour objectif d'apporter des éléments concernant la motivation de service public en France dans le contexte local, à l'aune des particularités du Directeurs Général des Services (DGS) *entre politique et administratif*. Dans cette perspective, la recherche s'est appuyée sur une méthodologie mixte qui articule une analyse quantitative reposant sur une enquête par questionnaire et, une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Les résultats soulignent que les managers territoriaux sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général mais également de participer au respect et à la diffusion des valeurs publiques. Devenir agent public et occuper spécifiquement la fonction de DGS permet de répondre à une forme de quête de service public. La MSP influence chez les DGS des attitudes positives au travail, telles que l'implication organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Cette étude permet de formuler des préconisations en matière de gestion des ressources humaines publiques et contribue à la littérature actuelle relative aux valeurs et à la motivation de service public.

Mots clefs : motivation de service public, comportement organisationnel, Directeur Général des Services, bloc local, méthodologie quantitative, méthodologie qualitative.

ABSTRACT

Public Service Motivation (PSM) has developed in the USA since the 1990s. Initiated in a utilitarian perspective to understand the origins of civil servants' performance, but also to identify the determinants of commitment to public service, PSM, has been studied worldwide. Varying under the influence of administrative traditions, language, and culture, PSM is associated with positive attitudes at work among civil servants. However, few studies have examined the antecedents and effects of such motivation in the French context. The aim of the present research is to understand Executive Director's PSM, in the French local context - between politics and administration. This research was based on a mixed methodology, combining a quantitative analysis based on a questionnaire survey with a qualitative approach based on semi-structured interviews. The results underline that territorial managers are motivated not only by the need to contribute to the general interest, but also to participate in the respect and diffusion of public values. Becoming a civil servant and, in particular, occupying the position of Executive Directors of Services enables them to respond to a quest for public service. PSM influences positive work attitudes, such as organizational commitment and organizational citizenship behavior. This study provides recommendations for public human resources management and contributes to the current literature on public service values and motivation.

Keywords: public service motivation, organizational behavior, Executive Director of Services, local institutions, quantitative methodology, qualitative methodology.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 4

RESUME 8

ABSTRACT 9

SOMMAIRE 10

INTRODUCTION GENERALE 12

PARTIE 1 : DE LA CLARIFICATION DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC A L'AUNE DES SPECIFICITES FRANÇAISES, A L'IDENTIFICATION DU PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DIRECTEUR GENERAL DES SERVICES 25

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE 26

CHAPITRE 1 : DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC, APPREHENSION ET FONDEMENTS CONCEPTUELS 30

CHAPITRE 2 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EXISTENCE DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC ... 93

CHAPITRE 3 : ENTRE GESTION ET POLITISATION, PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DGS 151

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 190

PARTIE 2 : LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC DES MANAGERS DANS LE CONTEXTE LOCAL FRANÇAIS : ANALYSE DE LA MOTIVATION DES DGS A TRAVERS UNE RECHERCHE MIXTE 193

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE 194

CHAPITRE 4 : PHASE QUANTITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS 202

CHAPITRE 5 : PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS 286

CHAPITRE 6 : LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC : DISCUSSION, APPORTS ET LIMITES 364

CONCLUSION GENERALE 411

BIBLIOGRAPHIE 417

TABLE DES MATIERES 447

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX 452

ANNEXES 456

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Témoin de l'intérêt croissant pour les théories managériales de la motivation, se tient en novembre 2017, la 2ème session du Conseil d'orientation de la fonction publique[1], autour du thème « *les leviers de motivation dans la fonction publique* ». Se réunissent alors au sein de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique[2], des experts des trois fonctions publiques[3], des experts du secteur privé et associatif, mais également des représentants de l'OCDE[4] ainsi que des chercheurs[5]. L'objectif inscrit est de partager les différentes expériences et préconisations quant à la motivation des agents publics et à la manière de la renforcer.

L'adoption du Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel[6] témoigne en outre de l'intérêt croissant pour la prise en compte de la motivation des agents dans le secteur public. C'est par le Décret n°2014-513 du 20 mai 2014 que ce nouveau régime indemnitaire se substitue aux précédents, la Circulaire interministérielle du 3 avril 2017 prévoit le déploiement du RIFSEEP au sein de la Fonction Publique Territoriale. Parmi les objectifs affichés de ce nouveau régime indemnitaire, figure la recherche d'une plus grande maitrise de la masse salariale, la garantie d'une meilleure cohérence dans les rémunérations, mais également le développement de la

---

[1] Le conseil d'orientation, placé auprès du directeur général de l'administration et de la fonction publique, a été institué par l'article 4 du décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016. Il renforce la capacité prospective de la DRH de l'État et émet des propositions d'évolution. (Définition Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, consulté en mai 2021).

[2] La direction de la fonction publique, devenue direction générale de l'administration et de la fonction publique en 1959, a été créée par l'ordonnance du 9 octobre 1945, qui lui donne pour mission de concevoir et de mettre en place une politique d'ensemble de la fonction publique, en particulier dans le domaine des ressources humaines. (Définition Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, consulté en mai 2021).

[3] Fonction Publique d'État, Fonction Publique Territoriale, Fonction Publique Hospitalière.

[4] Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

[5] Luc Rouban est présent à cette rencontre, sociologue, il est spécialiste de la Fonction Publique ; Véronique Chanut est également présente, professeur agrégée en sciences de gestion, ses travaux portent notamment sur la gestion publique des ressources humaines.

[6] Dénommé ci-après RIFSEEP (Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel).

motivation[7] chez les agents publics. C'est notamment à travers la prise en compte des conditions de travail, de l'engagement, de l'implication professionnelle et de la manière de servir de l'agent que s'organise progressivement la prise en considération de la motivation des agents publics.

Si on note un attachement grandissant pour les travaux sur la motivation dans le cadre du management public (Bozeman & Su, 2015), on note également un intérêt croissant pour les études concernant les managers publics (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008). Les travaux en sciences de gestion sur les cadres dirigeants territoriaux se multiplient (Dupuis, 2015) permettant alors d'appréhender leurs comportements. Parmi eux, le Directeur Général des Services dans les institutions du bloc local dont le rôle est partiellement déterminé par l'élu est désormais étudié, et les recherches sur ces cadres sont ainsi moins marginalisées (Le Saout, 2008). Toutefois, les travaux sur la motivation de ces managers territoriaux restent, en France, peu développés. La présente recherche se propose de répondre à cette lacune.

Les observations précédemment énoncées témoignent du fait que la motivation et l'engagement au travail constituent désormais les principaux objectifs de la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la Fonction Publique[8]. C'est donc dans ce contexte d'intérêt croissant des théories managériales de la motivation et des recherches concernant les managers territoriaux que s'inscrit cette thèse de doctorat. Ces éléments constituent les questionnements fondamentaux de la présente recherche. Aborder la motivation des managers publics doit ainsi s'entendre par la mise en évidence des travaux dans le domaine.

[7] À travers la prime CIA (Complément Indemnitaire Annuel), le RIFSEEP entend prendre en considération, et reconnaitre spécifiquement l'engagement professionnel la manière de servir de l'agent, à ce titre donc la motivation (Bacache-Beauvallet, 2016).

[8] Ces objectifs sont rappelés dans le dossier documentaire et la note de problématique rédigés par le Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines, à l'occasion de la deuxième session le 9 novembre 2017.

De la motivation au travail à la motivation des agents publics, *naissance du concept de Motivation de Service Public*

La motivation a fait l'objet de nombreuses publications dans la littérature (Laroche & Salesina, 2018). Les chercheurs ont tenté d'identifier, de clarifier et de déterminer ce concept depuis le 20ème siècle (Roussel, 2000). Les principaux travaux sont à l'origine issus d'un constat dans les entreprises administrées selon les principes de l'Organisation Scientifique du Travail[9] (Taylor, 1911). Dès la fin des années 1920, les premières défaillances de l'OST apparaissent (Maugeri, 2009). Les salariés sont lassés et les seules variations de leurs salaires ne parviennent plus à favoriser leur motivation. Les psychologues parmi lesquels Tolman (1932) et Lewin (1936), vont ainsi s'intéresser aux éléments constitutifs de cette motivation. Les chercheurs vont progressivement enrichir la compréhension du concept, et ce en définissant la motivation, en étudiant les éléments qui favorisent celle-ci, mais également en identifiant les processus cognitifs qui conduisent les individus à agir (Roussel, 2000). De fait, une taxinomie devenue traditionnelle scinde les principaux travaux traitant de la motivation au travail en trois paradigmes (Kanfer, 1990).

Ainsi, les travaux fondateurs de Maslow (1943) associent la motivation à la satisfaction des besoins selon une hiérarchie allant de la satisfaction des besoins physiologiques à celle des besoins psychologiques. L'individu sera motivé par la recherche de la satisfaction de ses besoins. Cette approche, considérée comme fondamentale pour comprendre et motiver les individus au travail est particulièrement plébiscitée par les dirigeants d'entreprise (Laroche & Salesina, 2018). Toutefois, elle est peu soutenue par les travaux empiriques et critiquée pour sa vision individualiste du management (Bridgman et al., 2019). Ainsi, les théories s'intéressant aux besoins, mobiles et valeurs incitant les individus à agir (Maslow, Alderfer, Herzberg), celles du courant de l'équité (Adams, Greenberg, Colquitt, ...) et les premières formalisations de Deci et Ryan constituent les théories de contenu (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012).

Les chercheurs, parmi lesquels Atkinson (1957) et Vroom (1964), s'intéressent aux mécanismes cognitifs incitant les individus à agir. Ils se focalisent sur la façon de motiver et tentent de répondre à la question « *Comment les individus sont-ils motivés ?* ». La motivation est ici le produit d'un processus où plusieurs facteurs interagissent. C'est la stimulation qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise (Atkinson, 1957) ; on parle de la théorie du mobile à l'accomplissement. Pour Vroom (1964), la motivation est le résultat

[9] Dénommé ci-après OST (Organisation Scientifique du Travail).

d'une multiplication des facteurs V.I.E (Valence, Instrumentalité, Expectation, à chaque dimension est attribuée une valeur) ; on parle de la théorie des attentes.

Enfin, les formalisations les plus récentes étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre ses objectifs. Les premières formalisations de Locke (1968) proposant la théorie de la fixation des objectifs, sont rapidement enrichies par Deci et Ryan (1991) et les théories de l'autodétermination. Ces derniers proposent, comme hypothèse centrale, de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Les chercheurs optent alors pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états pouvant être classés sur un continuum d'autodétermination (Deci & Ryan, 2008b) allant ainsi progressivement de la motivation extrinsèque[10] à la motivation intrinsèque[11].

Si les formalisations académiques ont enrichi la notion de motivation, les chercheurs ont également travaillé à définir de manière consensuelle le concept (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Est ainsi souvent retenue la définition de Vallerand & Thill (1993):

> « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »

Dans la même trajectoire, s'inscrit la définition proposée par Lévy-Leboyer (2013):

> « *Être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que le but soit atteint* »

Ces deux définitions permettent de souligner la concordance des auteurs sur les caractéristiques de la motivation. Roussel (2000, 2009) synthétise la motivation au travail par le fait qu'elle peut être entendue comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Ces approches, à l'origine conçues et identifiées pour comprendre le comportement des salariés dans le secteur privé, seront progressivement appliquées aux organisations publiques.

---

[10] La motivation extrinsèque se réfère à l'engagement dans un but non inhérent à l'activité soit en vue de retirer quelque chose de plaisant, soit afin d'éviter quelque chose de déplaisant. La motivation extrinsèque a, par essence, une fonction instrumentale (Deci et Ryan 1985).

[11] La motivation intrinsèque renvoie à la pratique volontaire d'une activité pour l'intérêt qu'elle présente en elle-même et en l'absence de récompense extérieure (Deci 1975, Deci et Ryan 1985, Ryan et Deci, 2000).

C'est sous l'impulsion du Nouveau Management Public[12], dont l'ambition affichée est de rapprocher les pratiques managériales du secteur public de celles du secteur privé (Hood, 1991) que se diffusent ces approches. L'objectif de rationalisation va progressivement s'accompagner de mutations dans la façon dont fonctionnent les organisations publiques (Carassus et al., 2016). Ainsi, les pratiques managériales du secteur privé jugées plus efficaces (Amar & Berthier, 2007) vont progressivement être développées dans le secteur public. S'engage alors un recours aux privatisations, une plus grande souplesse en matière de gestion des ressources humaines ainsi que la décentralisation des unités administratives. Parallèlement, la recherche de la performance s'inscrit au cœur de la démarche de modernisation de l'État. Cette démarche de performance se constate par l'adoption de la LOLF[13], qui prévoit un « *système de gestion de la « performance » (qui) s'inspire directement de la culture dite du management* » (Calmette, 2006, p. 45).

En matière de gestion des ressources humaines, les démarches motivationnelles issues des entreprises privées sont appliquées au secteur public (Forest, 2007). Cette approche, qui tend à nier l'existence de la frontière entre le secteur public et le secteur privé et, qui considère que les méthodes et les finalités sont identiques dans les deux univers (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008), va finalement faire défaut dans l'analyse de la motivation des agents publics (Forest, 2007). En effet, dès le début des années 1980, et parallèlement aux travaux du Nouveau Management Public, des auteurs vont mettre en évidence l'existence d'une motivation spécifique des agents du secteur public (Perry & Porter, 1982; Rainey, 1982). Les travaux relatifs à cette motivation apparaissent en réponse au déclin de la confiance du public dans les institutions (Desmarais, 2022). L'hypothèse selon laquelle les individus du secteur public auraient des motifs spécifiques qui diffèrent de leurs homologues du secteur privé (Perry et al., 2010) est posée. On parlera dès lors de Motivation de Service Public[14]. Le concept correspondrait au partage par tous les agents publics de valeurs universellement reconnues. Débute ainsi, à la fin du 20ème siècle aux États-Unis, un courant de recherche qui ne cessera de s'intensifier, trouvant un écho international. Variant quelque peu sous l'influence des traditions administratives (Peters, 2008), et comportant des spécificités régionales (Hondeghem & Vandenabeele, 2005), la Motivation de Service Public reste néanmoins un concept universel (Kim et al., 2013).

---

[12] *New Public Management.*

[13] LOLF, Loi Organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances.

[14] *Public Service Motivation.*

Définie comme une « *prédisposition individuelle à répondre aux motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques* »[15] (Perry & Wise, 1990, p. 368), la Motivation de Service Public[16] est entendue comme un type de motivation centrée sur les valeurs (Perry, 1996). Comme le soulignent Desmarais (2022), la MSP offre de nouvelles perspectives concernant le management des ressources humaines dans les services publics et, promet de répondre aux nouveaux enjeux de la GRH dans le secteur public, confronté à de nouveaux défis (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Parmi lesquels on retrouve, la recherche d'une plus grande qualité de service mais également une performance accrue des agents publics (Maurel et al., 2011).

« Dans le secteur public, l'importance de la gestion des ressources humaines a pendant longtemps été sous-estimée » (Giauque & Emery, 2022, p. 358), or, il ne peut y avoir de management public sans GRH (Giauque & Emery, 2022). C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche doctorale. Celle-ci se focalise en particulier sur les collectivités territoriales, et plus précisément les composantes du bloc local [17] (communes et intercommunalités), qui doivent désormais faire face à une exigence accrue émanant à la fois de l'État, des bénéficiaires, des usagers, des contribuables, des entreprises privées mais également des partenaires publics ou associatifs. La Motivation de Service Public peut, dans ce contexte particulier, jouer un rôle dans la (re)mobilisation des agents du secteur public. Il est aujourd'hui nécessaire de mieux comprendre ce concept qui, hormis quelques exceptions empiriques (Castaing, 2006; Desmarais & Edey-Gamassou, 2012, 2014; Molines et al., 2022; Pupion et al., 2017) reste peu étudié dans le contexte hexagonal.

Les éléments présentés invitent à s'interroger sur la Motivation de Service Public d'un des acteurs essentiels des composantes du bloc local en France, le Directeur Général des Services. Il convient auparavant d'identifier le rôle de cet agent public particulier.

---

[15] "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations." (Définition traduite par Desmarais et Edey Gamassou, 2012).

[16] Dénommé ci-après MSP (Motivation de Service Public).

[17] Le « bloc local » désigne les administrations communales et intercommunales et serait consacré par le législateur (Guéranger, 2019).

Le Directeur Général des Services dans les composantes du bloc local, *acteur singulier dans des organisations bicéphales*

Les collectivités territoriales[18] se sont progressivement démarquées du pouvoir étatique, sous l'impulsion de la décentralisation engagée en France depuis 1982. En effet, l'Acte I[19] de la décentralisation marque un véritable changement dans l'organisation territoriale de la Vème République. Désormais pourvues d'une autonomie accrue, les collectivités territoriales sont contraintes à se professionnaliser. Leur professionnalisation passe par le recrutement de cadres formés à la gestion publique mais également au management public (Roubieu, 1999). Parmi ces cadres, on retrouve le dirigeant territorial. Pour Brémaud (2009), le destin de ces cadres, au niveau communal et intercommunal, est indissociablement lié aux évolutions des institutions du bloc local – depuis longtemps et pour l'avenir. De *prévot* à *secrétaire-greffier*, puis à *secrétaire général* en passant par *secrétaire de mairie*, le dirigeant territorial local, appelé aussi manager, est aujourd'hui qualifié de Directeur Général des Services[20][21]. Il exerce ainsi ses fonctions dans les communes de plus de 2 000 habitants et dans les intercommunalités à fiscalité propre[22]. Afin de comprendre le rôle et la spécificité du Directeur Général des Services[23] dans les institutions du bloc local, il convient de revenir préalablement sur l'organisation et le mode de fonctionnement de ces institutions.

Au niveau local, les entités territoriales se sont construites sur le modèle de l'État bureaucratique. Ainsi, l'organisation territoriale repose sur une structure bicéphale (Ragaigne, 2016) qui comprend à la fois une structure politique et une structure administrative. La structure politique étant composée de l'exécutif local – qui peut être le maire ou le président d'intercommunalité (dans notre recherche) – et de l'organe délibérant, celui-ci étant composé

---

[18] L'appellation « collectivité territoriale » a remplacé l'appellation « collectivité locale » dans les textes par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003. L'appellation « collectivité locale » n'a plus de fondement juridique.

[19] Loi n°82-213 en date du 2 mars 1982.

[20] Changement d'appellation, le Secrétaire Général devient le Directeur Général des Services par l'article 7 du Décret n°2000-954 du 22 septembre 2000 relatif aux règles d'assimilation des établissements publics locaux aux collectivités territoriales pour la création de certains grades de fonctionnaires territoriaux.

[21] Nous rappelons toutefois que le cadre d'emploi des secrétaires de mairie n'a pas disparu. Le secrétaire de mairie exerce une fonction polyvalente d'appui administratif auprès du Maire et des élus dans les communes pour lesquelles le nombre d'habitants ne permet pas la création d'un poste de DGS.

[22] Décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987.

[23] Dénommé ci-après DGS (Directeur Général des Services).

de l'ensemble des élus et reconnu comme le conseil communal ou conseil intercommunal[24]. Notons que le maire ou le président peut se faire assister par un Cabinet Politique[25]. La structure administrative, elle, est composée de l'ensemble des agents publics locaux avec, à sa tête, le Directeur Général des Services. Toutefois, il convient de préciser que le DGS, bien qu'il dirige et coordonne l'action des services[26], exerce ces missions sous le contrôle de son supérieur (*ie l'exécutif local)*.

Ainsi, le DGS, en organisant la coordination des services et en traduisant le projet politique en projet de services, doit parvenir à synchroniser l'action de l'ensemble des agents locaux afin de satisfaire la commande émanant des élus. Pivot stratégique de la collectivité, il participe à l'élaboration des principaux choix tactiques de l'organisation, il conseille les élus par sa technicité et sa maitrise managériale. Placé sur un emploi fonctionnel, le DGS est nommé et révocable par l'exécutif local à tout moment[27]. Son droit à l'erreur est ainsi relativement limité. Par ailleurs, cette proximité avec la sphère politique constitue à la fois une ressource et une contrainte pour le DGS (Thoenig & Burlen, 1998). En effet, le destin des deux acteurs est lié, car le temps de l'élu est également par voie de conséquence, celui du dirigeant territorial (Roubieu, 1999; Thoenig & Burlen, 1998). Le travail du DGS et par prolongement sa performance sont ainsi régulièrement évalués par l'exécutif local.

À la tête d'une organisation publique locale, mais sous l'égide du maire ou du président d'intercommunalité, le DGS est un acteur qui jouit d'une position singulière. Son poste et ses missions dépendent en partie du maire – ou président d'intercommunalité. Le Saout (2008) fait valoir que la situation politique de l'exécutif local influence le rôle du DGS. En effet, si l'exécutif local est en position de cumul de mandats, alors il est probable que le DGS détienne davantage de prérogatives et de délégations de pouvoirs (Thoenig & Burlen, 1998). Ainsi, la « *capacité matérielle d'investissement* » de l'élu (Le Saout, 2008) pourrait affecter le DGS. La politisation progressive des cadres administratifs, accompagnée de la professionnalisation des élus dans le contexte local (Le Saout, 2013; Roubieu, 1999), participent de la relative interconnexion entre le maire (ou le président d'intercommunalité) et le DGS. Tous deux

[24] Relevant d'appellations différentes selon la taille de l'intercommunalité, allant du conseil communautaire au conseil métropolitain.

[25] Décret n°87-1004 du 16 décembre 1987 relatif aux collaborateurs de cabinet des autorités territoriales.

[26] Article 2 du Décret n°87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

[27] Article 34 et article 53 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.

représentant le binôme à la tête de la collectivité, ils deviennent ainsi ensemble les coproducteurs de politiques publiques locales de par leur « *relation de collégialité* » (Le Saout, 2013). Nous suggérons que la relation entretenue entre les deux individus pourrait être de nature à influencer le comportement et les attitudes du DGS.

Les éléments présentés précédemment sur le rôle, et sur la situation du Directeur Général des Services, décrivent sommairement les ambiguïtés liées à la place de cet acteur dans les organisations publiques locales. Entre administration et politique, entre technocratisation et politisation (Roubieu, 1999), il semblerait que la rationalisation engagée des collectivités soit source de bouleversements importants pour les représentants de cette fonction. Parallèlement à cela, le développement et l'avancée progressive de l'intercommunalité (Kuhn, 2001; Albert, 2015) offre de nouvelles perspectives managériales sur les territoires. Le pouvoir local qu'il soit administratif ou politique, représenté par le DGS ou l'élu interpelle et questionne.

Cette situation particulière, spécifique et singulière du Directeur Général des Services, dépositaire de l'action publique locale et de l'intérêt général, pour qui, le rôle est centré sur la gestion de la collectivité dans une démarche de performance, doit semble-t-il faire preuve de motivation. Or, à ce jour, aucune recherche scientifique n'a permis de définir, ou de clarifier la motivation de ce Directeur Général des Services dans les institutions du bloc local. Les antécédents et les éléments déterminants de leur motivation restent aujourd'hui inconnus. C'est dans une démarche scientifique, et plus particulièrement en sciences de gestion, dans le domaine du management public et de la gestion des ressources humaines, que cette thèse de doctorat s'inscrit. Cette recherche doctorale a ainsi pour objectif d'étudier la motivation de cet acteur. Nous situant dans le contexte des organisations publiques, et compte tenu de l'apport des travaux des chercheurs dans ce domaine, nous proposons d'étudier la motivation du Directeur Général des Services dans les institutions du bloc local, à l'aune des travaux concernant la Motivation de Services Public.

Objectifs de recherche et contributions

Parmi les problématiques clefs des savoirs en management public, les interrogations concernant les valeurs, la motivation des agents publics, mais également les questionnements du leadership et notamment les rapports entre élites administratives et politiques, occupent une place centrale (Chanut et al., 2018). Également, la performance des agents publics apparait comme l'un des grands thèmes de modernisation de la gestion des ressources humaines publique (Giauque & Emery, 2022). Dès lors, dans ce contexte, nous proposons d'examiner la motivation de service public concernant les Directeurs Généraux des Services[28] – entre politique et administration.

De cet objectif général de recherche, s'ensuivent plusieurs questions sous-jacentes :

- Quels sont les effets de la MSP chez les DGS ?
- Quels sont les antécédents de la MSP chez les DGS ?
- Quels sont les éléments constitutifs de la MSP chez les DGS ?
- La qualité des relations avec les élus locaux et plus particulièrement avec l'exécutif local a-t-elle une conséquence sur la MSP des DGS ?

Toute recherche scientifique doit s'inscrire dans une philosophie de la connaissance et préciser sur quel cadre épistémologique elle repose (Avenier & Thomas, 2012). En ce sens, la présente recherche doctorale s'inscrit au sein du paradigme épistémologique de nature post-positiviste. Le réel est alors appréhendé de manière indépendante et objective (Avenier & Thomas, 2012). Toutefois, cette appréhension ne peut être que partielle et imparfaite (Ben Aissa, 2001). Il est néanmoins possible de multiplier les méthodes afin d'approcher au plus près la réalité (Avenier & Gavard-Perret, 2018).

En ce sens, les méthodologies mixtes permettent de comprendre et d'expliquer la complexité des problématiques en gestion (Aldebert & Rouzies, 2014). Dans cette perspective, considérant les difficultés associées à l'appréhension de la motivation, nous proposons d'étudier la MSP des DGS à partir d'une méthodologie mixte reposant sur un *« design explicatif »* (Aldebert & Rouzies, 2014). Ainsi, une analyse quantitative basée sur une enquête par questionnaire est complétée par une analyse qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs.

[28] La présente recherche vise à analyser la motivation de service public des Directeurs Généraux des Services communaux et intercommunaux. Pour ne pas alourdir le propos, le contexte institutionnel dans lequel exercent les DGS étudiés ne sera pas constamment rappelé.

L'enquête par questionnaire réalisée sur un échantillon de 308 DGS permet d'apprécier les effets de la MSP. Les relations sont testées à partir des méthodes d'équations structurelles via le logiciel AMOS®. Les méthodes d'équations structurelles offrent la possibilité d'évaluer de manière globale les modèles de recherche (Roussel et al., 2002). Elles permettent également d'améliorer l'analyse des rôles des variables médiatrices et modératrices (Borau et al., 2015; El Akremi & Roussel, 2003; Roussel et al., 2002). Le choix de recourir aux équations structurelles est motivé par les avantages associés à ces méthodes.

Les entretiens semi-directifs menés auprès de 23 DGS permettent de préciser les résultats quantitatifs, mais également de clarifier les origines ainsi que la nature de la MSP. Pour ce faire, une analyse thématique de contenu est menée via le logiciel Nvivo®. L'analyse thématique de contenu consiste à « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2021, p 270). L'utilisation d'un logiciel contribue à la rigueur de la recherche (Lebraty et al., 2018). Les opérations de codage sur logiciel et le traitement des données en sont ainsi optimisés (Wanlin, 2007).

La combinaison d'une méthode quantitative et d'une méthode qualitative permet d'appréhender le réseau nomologique de la MSP chez les DGS. En tentant d'apporter des éléments de réponses aux questions précédemment formulées, la présente recherche doctorale ambitionne plusieurs contributions.

Parmi ces contributions, sur le plan théorique, ces travaux pourraient enrichir la littérature relative à la compréhension de la Motivation de Service Public et plus précisément concernant un acteur en particulier, le Directeur Général des Services. Dans le cadre de la MSP, ce travail de recherche permettrait de préciser ce concept, à l'aune du service public français et local, riches de caractéristiques. Nous pourrions ainsi contribuer au renforcement de la théorie de la MSP en appréhendant ses antécédents. De plus, cette thèse de doctorat vise à préciser les liens entre la MSP du dirigeant et la performance de ce dernier.

Sur le plan managérial, plusieurs apports peuvent être précisés. Parmi ceux-ci, la compréhension de la MSP des DGS permettrait d'identifier les leviers managériaux mobilisables afin de favoriser la motivation de ces managers. Ce travail ambitionne de fournir aux exécutifs locaux des éléments d'évaluation de la MSP de leur principal collaborateur. Par ailleurs, cette recherche vise à inciter les managers publics et plus globalement les décideurs publics à considérer la MSP comme un levier de management et de gestion des ressources

humaines dans les organisations publiques, pour lesquelles la recherche de la motivation est affichée comme un enjeu de premier plan depuis quelques années. Enfin, compte tenu de la persistance des stéréotypes négatifs sur la motivation des agents publics, cette recherche se propose de fournir des éléments concrets et scientifiques permettant d'évaluer le niveau de la MSP des fonctionnaires et les effets bénéfiques de cette forme de motivation singulière.
Au-delà, cette recherche souhaite également porter une attention particulière à l'enseignement de la gestion des ressources humaines publique. Il est notamment attendu du chercheur *« qu'il s'empare de ce champ d'étude et fasse preuve d'humilité en partageant ses connaissances »* (Chanut & Chavas, 2008, p. 195). Dans cette visée pédagogique, un soin particulier sera porté aux conclusions de ce travail de manière à ce que les savoirs relatifs à la motivation de service public puissent être enseignés en considérant les spécificités du secteur public local français. En ce sens, nous souhaitons participer au développement de la dynamique vertueuse d'apprentissage de la GRH publique (Chanut & Chavas, 2008).

Structure de la thèse

Cette thèse de doctorat est construite en deux parties. Chacune des parties est respectivement composée de trois chapitres.

La première partie qui constitue ce travail, intitulée « De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services » comporte trois chapitres. Le premier aborde les théories de la motivation au travail et le développement d'une théorie propre au secteur public. Le second chapitre analyse l'existence empirique de la Motivation de Service Public à travers ses effets et ses antécédents. Le troisième chapitre est consacré à la figure du DGS, à sa relation avec son supérieur hiérarchique et les exigences relatives à sa performance.

La seconde partie de la thèse, intitulée « La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte », est organisée en trois chapitres. Le quatrième chapitre présente la démarche quantitative de la recherche ainsi que les résultats. S'appuyant sur les résultats quantitatifs, le cinquième chapitre présente la démarche qualitative et les résultats observés. Enfin, le sixième chapitre est consacré à la discussion des résultats, aux apports et aux limites de ce travail de recherche ainsi qu'aux perspectives.

La conclusion générale vient en définitive clôturer cette thèse de doctorat.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

PARTIE 1 :

DE LA CLARIFICATION DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC A L'AUNE DES SPECIFICITES FRANÇAISES, A L'IDENTIFICATION DU PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DIRECTEUR GENERAL DES SERVICES

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Les interrogations concernant la motivation ont laissé peu à peu la place, dans les organisations publiques, aux interrogations concernant la Motivation de Service Public, également appelée en français par certains chercheurs (Castaing, 2006; Giauque et al., 2011) Motivation à l'égard du Service Public[29]. D'une part, s'il est intéressant de comprendre la Motivation de Service Public des Directeurs Généraux des Services, il convient toutefois de préciser les contours, les enjeux et les effets de ce concept. D'autre part, étudier la motivation d'un acteur dans une organisation exige de bien identifier celui-ci, de préciser la construction de sa fonction, l'évolution de ses prescriptions, mais également de comprendre les relations qu'il entretient avec les autres acteurs de l'organisation. Ces motifs invitent donc, dans cette première partie, à préciser les éléments énoncés ci-dessus.

Le chapitre premier, intitulé « De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels » est partagé en deux sections. La première subdivision abordera le concept de motivation, le contexte de son émergence ainsi que son intérêt pour le management. La seconde partie permettra d'appréhender le contexte de l'émergence de la Motivation de Service public au travers des effets attendus de celle-ci et de l'intérêt que cela présente pour le secteur public.

Le chapitre suivant (Chapitre 2), nommé « Analyse empirique de la Motivation de Service Public », mettra en évidence dans trois parties respectives plusieurs éléments indispensables à l'appréhension de cette motivation spécifique. Une première section précisera le contexte de l'émergence d'outils de mesure pour déterminer l'existence du concept. Une seconde partie permettra d'appréhender comment ces outils ont permis l'identification à la fois des déterminants et des effets de la MSP. Enfin, une dernière partie permettra de saisir comment ces outils ont permis une internationalisation de la recherche en matière de MSP et de corroborer l'universalité du concept.

[29] Le concept de PSM "Public Service Motivation" est traduit par Motivation de Service Public ou Motivation à l'égard du Service Public.

Le dernier chapitre de cette première partie (Chapitre 3), intitulé « Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services » permettra, au travers de deux sections d'appréhender d'une part le contexte d'activité du DGS en précisant les situations de gestion du manager territorial. D'autre part, de préciser les figures du DGS par l'appréhension des trajectoires et des profils de ces managers, dans un contexte en mutation où l'exigence de la performance est croissante.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 1

DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC, APPREHENSION ET FONDEMENTS CONCEPTUELS……....30

1. LE CONCEPT DE MOTIVATION, SON EMERGENCE, SON INTERET……31

1.1. De la définition de la motivation à son intérêt pour les organisations..... 32

1.1.1. La motivation comme objet de recherche..... 32

1.1.2. Appréhension et définition de la motivation au travail..... 39

1.2. Contributions de la recherche à la pratique managériale..... 41

1.2.1. Motivation et management : les théories dites de contenu 45

1.2.2. Motivation et management : des théories dites de processus aux approches récentes de l'autorégulation 58

2. INTERETS DES EFFETS ATTENDUS DE LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC ET CONTEXTE DE L'EMERGENCE D'UN CONSTRUIT NOUVEAU : LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC……69

2.1. Appréhension historique, la MSP : un construit récent ?..... 69

2.1.1. Le NMP comme contexte de l'émergence d'une théorie de la motivation propre au secteur public 70

2.1.2. Au cœur des théories de la motivation, situer la MSP..... 74

2.2. Définir la MSP et appréhender ses effets..... 77

2.2.1. Définition(s) de la MSP 77

2.2.2. Effets hypothétiques de la MSP..... 83

SYNTHESE DU CHAPITRE 1……90

CHAPITRE 1 :

DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC, APPREHENSION ET FONDEMENTS CONCEPTUELS

La mobilisation est une préoccupation constante des responsables des ressources humaines, cela peut notamment s'expliquer par ses enjeux importants et ses gains potentiels pour l'organisation (Laroche et al., 2019). Les questions qui se posent portent ainsi sur les facteurs susceptibles de mobiliser et motiver les salariés (Laroche et al., 2019). Les recherches concernant la motivation au travail se sont enrichies à partir du 20ème siècle. Si, à l'origine, la motivation des salariés est liée aux seules variations de leurs salaires (Roussel, 2000), rapidement le modèle s'essouffle. S'ensuit alors un courant de recherche conséquent, dont les théoriciens continuent aujourd'hui d'enrichir la notion. L'étude de la motivation intéressera également le secteur public, les chercheurs iront même jusqu'à reconnaitre l'existence d'une motivation propre aux agents du secteur public. En effet, les individus du secteur public auraient des motifs spécifiques qui diffèreraient de leurs homologues du secteur privé (Perry et al., 2010). La motivation des agents publics est présentement au cœur des démarches de réflexion de la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la Fonction Publique. À notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune recherche tentant d'étudier la Motivation de Service Public des managers territoriaux. Cette étude passe, de fait, par la clarification de ces notions. Ainsi, ce premier chapitre ambitionne d'examiner l'état de l'art de la motivation au travail et le développement d'une motivation spécifique aux agents du secteur public. La première subdivision abordera le concept de motivation, le contexte de son émergence ainsi que son intérêt pour le management. La seconde partie permettra d'appréhender le contexte de l'émergence de la Motivation de Service public au travers des effets attendus de celle-ci et de l'intérêt que cela présente pour le secteur public.

1. Le concept de motivation, son émergence, son intérêt

Le concept de motivation, tel qu'il est étudié et mobilisé depuis le début du 20ème siècle, n'a pas toujours été appréhendé en tant que tel. En effet, les premières interrogations et les premiers questionnements relatifs aux comportements humains ont été traités dès l'Antiquité. C'est ainsi que, précocement, les philosophes se sont intéressés au « pourquoi » et au « comment » du comportement humain. L'intérêt des philosophes antiques pour ces problématiques comportementales n'aura de cesse. En témoignent les interrogations des philosophes des Lumières, puis celles des psychologues et les gestionnaires au début du 20ème siècle. Dès lors, la compréhension de la motivation deviendra un enjeu majeur de notre société. Nous tenterons

de préciser en particulier pourquoi, dans le domaine des organisations, tenter de résoudre cette énigme est déterminant.

1.1. De la définition de la motivation à son intérêt pour les organisations

Étudier et comprendre le comportement humain est une tâche multiséculaire et constitue un défi dans de nombreuses disciplines. Cette première sous-section abordera à la fois le développement de la recherche concernant le concept de motivation mais également son appréhension et sa définition dans un contexte précis, celui du travail.

> « *Comprendre la motivation, c'est comprendre pourquoi un individu agit alors que rien ni personne ne l'y contraignent. C'est approcher cette grande énigme du comportement humain : pourquoi un individu veut faire quelque chose et persiste dans cet effort ?* » (Fenouillet, 2017, p. 23).

1.1.1. La motivation comme objet de recherche

Quelles motivations guident nos actions ? est une interrogation qui a suscité une grande attention, et que tentent de résoudre chercheurs et praticiens. Afin de préciser comment la motivation est devenue un objet de recherche important et de présenter les premières appréhensions du concept, il convient précédemment de préciser la définition d'un vocable omniprésent : la motivation.

— ***Définition et appréhension d'un vocable : la motivation***

Afin d'appréhender la « motivation », il convient de revenir sur la définition de « motiver ». Le Trésor de la Langue Française informatisé[30] nous précise que le verbe « motiver » tel qu'on l'entend aujourd'hui est apparu au 18ème siècle, dérivé de « motif ».

Le TFLi nous informe que le verbe « motiver » peut-être entendu dans deux sens. D'une part motiver correspond à *motif,* et, est entendu dans le sens où *quelqu'un motive quelque chose*. D'autre part, motiver correspond à *motivation*, il est ici entendu dans le sens où *quelque chose motive quelqu'un*.

- Lorsqu'il correspond à un *motif*, le verbe motiver peut signifier : *« 1. Donner un/des motif(s) en vue d'expliquer ou de justifier rationnellement quelque chose*

[30] Ci-après dénommé TLFi.

(notamment une action, une décision, un choix déterminé par ce(s) motif(s)). 2. Faire naître le motif, les raisons de quelque chose ; susciter. ».

- Lorsqu'il est employé dans le cadre de la *motivation*, le verbe signifie : *« Donner une motivation à un individu ou plus explicitement renforcer chez cet individu une de ses motivations habituelles en vue d'orienter son action vers un but donné, de déterminer sa conduite et provoquer chez lui un comportement donné ou de modifier le schéma de son comportement présent. »*

C'est donc dans cette seconde acception, là où motiver correspond à *motivation* plutôt qu'à *motif*, qu'est ajoutée la dimension comportementale au verbe.
Ce n'est cependant qu'au 19ème siècle que le terme « motivation » sera finalement cristallisé. Le TFLi nous précise que la « motivation » est définie, dans son appréhension psychologique comme l' *« Ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent ».*
Les définitions proposées du concept nous permettent de l'appréhender plus aisément. C'est en effet la dimension comportementale qui est à l'origine même du mot.

Étymologiquement, la « motivation » est tirée du terme « motif » apparu au 14ème siècle, substantivé de l'ancien adjectif motif, emprunté du bas latin *motivus*, « relatif au mouvement, mobile »[31].
Le terme a progressivement investi de nombreux champs de notre quotidien, en tentant d'expliquer nos choix, et les motifs qui nous ont conduits dans nos actions.

L'appréhension du terme réalisé précédemment nous permet d'apporter plusieurs précisions. D'une part, les motivations sont propres à chaque individu, elles sont personnelles et individuelles. Toute personne est motivée dans ses actions par des éléments relatifs à ses besoins, ses envies, son vécu ou encore selon ses objectifs. Il est néanmoins possible de trouver des motivations semblables aux personnes.
D'autre part, la motivation n'est pas stable, elle fluctue pour chaque individu dans le temps, en termes de niveaux – on parlera alors d'intensité, mais également en termes de justifications ou

[31] Le Trésor de la Langue Française informatisé et le Dictionnaire de l'Académie française nous proposent la même signification de motif et la même origine étymologique, le TFLi précise que les éléments connus jusqu'à présent datent la première apparition du terme en 1370.

de motifs. Par nature, la motivation est fluctuante, et pour reprendre les termes poétiques de Fenouillet (2017) *« la motivation, ça s'en va et ça revient »*. Ce bref exemple, illustre la variabilité de la motivation. Elle peut varier en intensité (ou en niveaux) mais également en termes de motifs, de justifications ou de raisons.

La vie ou plutôt les expériences vécues offrent de nombreuses occasions d'éprouver la force des motivations, de les mettre en échec, et si nécessaire de les réorienter (Aubret, 2009). La motivation se trouve être à la fois un processus long, complexe qui peut être déterminé par de nombreux paramètres environnementaux mais également sociaux et individuels (Lévy-Leboyer, 2013).

Rappelons que le terme n'est apparu dans sa conception actuelle que tardivement, cependant si le terme jouit d'une relative jeunesse, son adoption en a été pour le moins fulgurante (Fenouillet, 2010). Cette diffusion n'a pas épargné le monde de la recherche. Les universitaires ont fait de la compréhension de la motivation une véritable problématique. Les auteurs recensent une *« profusion théorique »* qui a *« de quoi donner le vertige »* (Dortier, 2017a) . Cet aperçu amène à préciser quelles sont les origines conceptuelles de la motivation et dans quel(s) contexte(s) elle est devenue un objet de recherche.

— ***Des origines antiques de l'étude la motivation…***

À l'origine des interrogations sur le comportement et la motivation humaine, un détour par la Grèce antique est nécessaire. Les travaux de Platon, permettent de saisir l'origine de la conception moderne de la motivation. L'homme se distingue de l'animal, selon Platon, dans le sens où ce premier dispose d'une séparation entre le corps et l'âme, cela permettant à l'être humain de faire des choix et ainsi, de ne pas être dominé par la passion (Fenouillet, 2017) – contrairement à l'animal. La *raison* serait, selon Platon et ses contemporains, le principal déterminant du comportement humain (Gendolla, 2017). Dès lors, sans évoquer la motivation, les Grecs s'interrogent alors précocement sur les explications du comportement humain et des choix opérés par ceux-ci. Platon aurait même développé des éléments relatifs aux relations humaines comme constitutifs d'une forme de motivation, et qu'il ne faudrait, par la suite, pas négliger dans toute analyse de la motivation (Cooper, 1984).

> « *Suivant la doctrine tripartite de Platon, donc, la compétitivité et le désir pour l'estime que vous portent les autres et pour celle que l'on se porte à soi-même constituent une forme de motivation humaine, distincte des appétits et de la raison elle-même, et une motivation aussi fondamentale que ces dernières pour la nature humaine. Il n'y a certainement rien à redire sur le fait que ce genre de motivation, sous ses multiples*

visages, joue un rôle important dans la conduite de tout être humain. Pour être plausible, toute doctrine de la motivation humaine doit y porter une attention toute particulière »[32] (Cooper, 1984, p. 17).

— ***… Au développement de la théorie des instincts et la naissance de la psychanalyse***

Les premiers questionnements sur la motivation humaine apparaissent donc dès l'Antiquité. Ultérieurement, au 19ème siècle, Darwin met en évidence les principes de l'évolution et estime que l'homme a en commun avec l'animal un petit nombre d'instincts (Fenouillet, 2017; Gendolla, 2017). Dès lors, James va proposer l'une des premières théories de la motivation humaine (Dortier, 2017a). William James – reconnu comme l'un des pères de la psychologie américaine – affirme dans ses travaux dès 1890 que les humains sont des animaux animés par une multitude « d'instincts » fondamentaux (Dortier, 2017a; Fenouillet, 2017). Ainsi, cette théorie de la motivation repose sur le principe selon lequel, l'homme est animé par des instincts qui revêtent diverses formes. James dresse une longue liste d'instincts parmi lesquels des *« instincts physiologiques (manger, boire, éviter la douleur, bailler, etc.) ; ensuite, les instincts liés au développement humain : « l'instinct de la marche » qui pousse l'enfant à se redresser, puis à ramper à quatre pattes et à s'élancer pour marcher ; le nourrisson est aussi mu par un « instinct d'imitation » qui le stimule à copier les faits et gestes de son entourage. À l'adolescence, un « instinct d'émulation » le poussera au contraire à vouloir se distinguer ; mais les pulsions instinctives, qui visent à l'affirmation de soi, sont refrénées par cet autre instinct, tout aussi vital, qu'est la peur du danger. »* (Dortier, 2017a, p. 10). Cette conception des instincts comme moteur de l'action humaine repose sur l'idée que le comportement échappe à la raison (Fenouillet, 2017). Or, selon le paradigme dominant des sciences humaines, le propre de l'homme est justement d'échapper aux instincts, qui sont la clé d'explication du comportement animal (Dortier, 2017a), ce qui pourrait expliquer en partie, qu'après avoir été plébiscitée, cette théorie soit finalement délaissée. Si cette conception s'appuie sur l'idée que le comportement est inconscient, elle n'est pas la seule à considérer cette approche. En effet, en parallèle, une théorie concurrente se développe en Europe : la psychanalyse. Les travaux de

[32] "On Plato's tripartite theory, then, competitiveness and the desire for esteem and self-esteem are an innate form of human motivation, distinct from the appetites and reason itself and equally as basic as they are to human nature. There is certainly no denying that this kind of motivation, in its many guises, does play a very large part in the conduct of any human being. Any plausible theory of human motivation must surely pay special attention to it." Traduit en français par Monique Canto-Sperber et par Luc Brisson.

Sigmund Freud considèrent que les conduites humaines se trouvent cachées de la conscience, dans l'inconscient, et que l'individu n'a pas accès aux véritables raisons de ses actions (Dortier, 2017a; Fenouillet, 2017; Gendolla, 2017). La psychanalyse se rapproche de la théorie des instincts de James à de nombreux égards, il convient de préciser que si les traductions françaises des textes freudiens choisissent de traduire le mot allemand « Trieb » par pulsion, c'est bien le terme « instinct » qui est utilisé dans les traductions anglaises (Fenouillet, 2017). L'approche de la psychanalyse de Freud nous renseigne sur les théories de la motivation humaine par l'approche des pulsions, qui guideraient les comportements humains. Et ce par la confrontation de la pulsion de vie – qu'il nomme Eros, et la pulsion de mort – Thanatos. Chaque pulsion a pour but de s'assouvir ; ce qui guiderait le comportement humain.

L'approche de la psychanalyse de Freud et, l'approche par les instincts de James constituent en partie les bases biologiques et instinctuelles des motivations (Mucchielli, 2011). Dès lors, ces conceptions vont guider les chercheurs vers de nouvelles approches du comportement humain et, l'approche comportementaliste (behavioriste) va particulièrement enrichir la compréhension des motivations humaines.

— ***Le behaviorisme : l'étude du comportement humain***

Les instincts et la psychanalyse sont mis de côté au profit du behaviorisme – ou comportementalisme en français – qui concerne l'étude du comportement humain. Le behaviorisme se développe en particulier Outre-Atlantique jusqu'au milieu du 20ème siècle. Le psychologue américain, John Broadus Watson est considéré comme le père fondateur du behaviorisme. En 1913, Watson écrit dans un article que *« la psychologie (...) est une branche purement objective et expérimentale des sciences naturelles. Son but théorique est la prédiction et le contrôle du comportement. »* (Mariné & Escribe, 2012, p. 75). Selon les défenseurs de cette conception, les comportements – des humains et des animaux – s'expliquent par des associations entre un stimulus (un signal) et un comportement (une réponse) (Fenouillet, 2017). Le terme stimulus désigne tout objet ou événement observable qui déclenche des manifestations réactionnelles également observables de l'organisme, ou réponses (Mariné & Escribe, 2012). Le behaviorisme est particulièrement connu par l'expérience dite du chien de Pavlov. Ivan Pavlov, homme de sciences russe, élabore des expériences sur le conditionnement des animaux et propose en particulier une expérience sur le comportement du chien.

Il existe diverses variantes de ce type d'expériences. Burrhus F. Skinner montre qu'un animal affamé est capable d'apprendre à utiliser un levier pour obtenir de la nourriture. Dans les différentes expériences menées, pour qu'il y ait apprentissage, il est nécessaire d'appliquer une

forme de contrainte, l'animal peut être affamé ou assoiffé, ou encore qu'il appréhende de recevoir un choc électrique, l'animal serait ainsi « motivé » (Fenouillet, 2017). Watson a quant à lui étudié la réaction de peur suscitée par un stimulus. Il a exposé un enfant à un stimulus (un rat blanc), l'enfant a réagi à la présence du rat en criant. La réaction observée est la réponse au stimulus qui est la présence du rat. Pour étudier l'émotion de peur, selon le psychologue behavioriste, il n'est donc pas nécessaire de recueillir les sentiments ressentis par l'enfant. Étudier la peur (et donc le comportement) consiste à rechercher quels sont les stimuli qui causent les réponses de peur de l'organisme, il s'agit donc d'établir les relations entre le stimulus et la réponse (Mariné & Escribe, 2012).

L'approche behavioriste permet d'expliquer en partie les comportements humains. Toutefois, bien que ces développements éclaircissent les attitudes, les défenseurs de cette approche n'ont jamais évoqué les « motivations humaines » dans leurs travaux. Néanmoins, ils enrichissent les courants de recherche et peuvent être considérés comme antérieurs aux théories de la motivation.

— ***Le développement du cognitivisme***

Plus récemment, les chercheurs en sciences sociales ont tenté d'étudier, d'expliquer et de comprendre ce qui guide les choix des individus. S'inscrivant initialement dans le sillon du behaviorisme, les travaux ont permis, depuis plus d'un siècle, d'identifier les *« recettes »* (Roussel, 2000) ou les ingrédients nécessaires à l'accomplissement des motivations. En effet, la motivation renvoie à des réalités différentes, à des compréhensions distinctes et parfois abstraites. Cela nous amène à nous interroger sur les origines et sur la compréhension des mécanismes de la motivation. Nous tenterons de préciser quels sont les chercheurs ou théoriciens à l'origine de la compréhension de la motivation et quels ont été leurs apports respectifs.

L'examen de la motivation va être enrichi par des réflexions issues de chercheurs en psychologie (Roussel, 2000). Parmi ces chercheurs, Kurt Lewin est l'un des premiers à vouloir expliquer le comportement humain en élaborant une approche qui considère la structure et la dynamique de l'espace psychologique de l'individu (Allard-Poesi, 2017). Lewin, professeur à l'Université de Berlin de 1924 à 1933, y réalisera ses premières expériences. Il tentera alors d'examiner les effets de la motivation sur la mémoire. Le projet lewinien permettra de mettre en évidence le fait que la motivation n'est pas suffisante pour guider l'action, mais qu'une décision est nécessaire (Allard-Poesi, 2017). Lewin a montré que la valeur d'une réussite dépend des attentes ou expectations des individus. Si l'individu réussit une performance facile,

sa victoire a peu de valeur à ses yeux alors que s'il réussit à faire quelque chose où il s'attend à échouer, celle-ci en aura beaucoup (Fenouillet, 2017). Lewin insistera également sur la prise en compte d'autres facteurs dans l'étude du comportement humain et notamment sur la direction (et le leadership) (Allard-Poesi, 2017).

Edward Tolman s'interrogea dès 1932 sur les motivations du comportement animal. Pour Tolman, afin de comprendre la motivation de l'animal, il est indispensable de comprendre sa « vision ». Ainsi Fenouillet (2011, p. 24), précise la pensée de Tolman « *il ne suffit pas de mettre une récompense au bout d'un labyrinthe pour qu'un animal cherche à l'atteindre (et donc que l'animal ait un motif), il est préalablement essentiel qu'il sache que cette récompense est là.* ». Les comportements doivent ainsi prendre en compte plusieurs paramètres.

Les visions de Tolman (1932) mais également de Lewin (1936) s'intéressant aux mobiles expliquant les comportements individuels (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012) partagent l'idée que la « présence » d'un « certain » avenir est à même de motiver l'homme comme l'animal (Fenouillet, 2011). En somme, ces théoriciens mettent en évidence le fait qu'il ne suffit pas à l'être humain d'avoir un but, un objectif pour être motivé, il faut être conscient de sa réalisation.

> « *Pour qu'un individu soit motivé, il est donc nécessaire qu'il ait un motif, mais aussi que ce motif ait un avenir*. » (Fenouillet, 2011, p. 25).

Les premières réflexions relatives au comportement humain n'ont cessé d'interpeller les hommes, et ce depuis l'Antiquité jusqu'au 20ème siècle. Chaque période et école de pensées apportant ses réflexions et explications relatives aux éléments qui guident les actions et le comportement. Le terme de motivation a ainsi progressivement remplacé les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir (Mucchielli, 2011). À partir du développement des organisations et de la Révolution Industrielle, c'est dans le domaine du travail et du management que se développeront les travaux sur les théories de la motivation. Ainsi, la sous-section suivante propose de préciser et d'appréhender la motivation au travail.

1.1.2. Appréhension et définition de la motivation au travail

La recherche examinant la motivation s'est également diffusée aux organisations. La motivation a fait l'objet de nombreuses publications dans la littérature managériale (Laroche et al., 2019). La motivation est entendue comme :

> *« le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »* (Vallerand & Thill, 1993, p. 18).

mais encore, comme :

> *« une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action*. » (Fenouillet, 2011, p. 19).

Définie autour de forces, de stimulation et de comportement, Roussel (2000) synthétise la motivation comme le *« processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »*. En résumé, la motivation tente d'expliquer le dynamisme du comportement humain, le « pourquoi » de nos actions (Fenouillet, 2011). Lévy-Leboyer (2013) souligne les enjeux relatifs à la compréhension de la motivation au travail, et ce par le fait que la qualité et la productivité dépendent de la motivation de chacun des acteurs de l'organisation. En ce sens, favoriser la motivation des salariés devient un enjeu de performance. En effet, depuis les travaux de Lewin, la motivation au travail serait supposée être l'un des facteurs déterminants de la performance au travail (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). C'est donc à l'origine dans le but d'accroitre la performance des organisations que les praticiens et les chercheurs se sont intéressés à la motivation. S'il existe un relatif consensus sur la définition de la motivation au travail, les perspectives semblent extrêmement variées et souvent divergentes lorsqu'il est question des théories de la motivation (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Cette sous-section examine comment l'étude de la motivation au travail s'est imposée dans la recherche en management.

À la fin des années 1990, un consensus sur les éléments constitutifs de la motivation est adopté. Quatre éléments caractérisent ce construit (Roussel, 2000): le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

C'est à partir de ces quatre éléments caractéristiques, que les chercheurs en sciences de gestion vont enrichir la compréhension des mécanismes de fonctionnement de la motivation au travail.

L'émergence progressive du management et des sciences de gestion comme discipline à part entière trouve ses origines dans le projet pédagogique des praticiens qui s'est progressivement construit en un projet scientifique (Verstraete, 2007). Si à l'origine ce projet consiste à apporter une connaissance sur la firme, cette intention s'est progressivement compliquée (Verstraete, 2007). Pour Dumez (Dumez, 2014) deux éléments constituent la spécificité des sciences de gestion : les dispositifs et la performance. Afin de préciser la pensée de Dumez, nous choisissons de citer un extrait de sa réflexion :

> « *La gestion comme discipline scientifique s'intéresse aux dispositifs ou agencements et à leur performance* » (Dumez, 2014, p. 67).

Comme le souligne Dumez, la performance occupe, dans les questionnements des sciences de gestion, une place centrale. Les liens supposés entre motivation et performance, ont conduit les chercheurs à intensifier les recherches pour mieux comprendre ce « sujet d'importance » (Forest & Mageau, 2008) que représente la motivation. Dès lors, les liens entre motivation et performance pourraient, en particulier, expliquer pourquoi les travaux sur la compréhension de la motivation ont pris une importance considérable en management. La section suivante permettra d'aborder les contributions de la recherche à la pratique managériale, seront ainsi présentées les grandes théories de la motivation et leur apport dans le domaine du travail.

1.2. Contributions de la recherche à la pratique managériale

— ***Les organisations à la recherche de la motivation***

Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain né en 1856, se consacre à l'augmentation de la productivité des usines. Il tente d'aborder la production et la gestion des ateliers à travers des méthodes scientifiques. Taylor élaborera l'Organisation Scientifique du Travail. Les principes sont orientés vers la rationalisation de la production, identifiés à travers une analyse critique des hommes au travail. L'ingénieur américain travaille à définir la meilleure méthode de production, connue sous le vocable de « *the one best way* ». Plusieurs propositions sont à la base de l'organisation pensée par Taylor. Parmi celles-ci, il suggère que les employés soient rémunérés à la tâche, c'est la mise en place d'un système de salaires proportionnels au rendement. La démarche s'appuie sur la considération de Taylor qui est que l'unique motivation des ouvriers provient de leur désir d'augmenter leurs revenus, en tant qu'agents rationnels : ils vont donc maximiser de cette manière leurs gains financiers (Meier, 2017). Dans cette conception, la motivation est le fruit de la seule satisfaction des besoins de nature économique. Cette approche est fondée sur la conception mécanique, inspirée de celle de l'*homo economicus*, où l'individu est nécessairement rationnel et pour lequel la motivation est constituée par l'augmentation de ses gains financiers (Meier, 2017). Cette conception ne tient pas compte des autres motifs que pourraient avoir les individus, des motivations d'autre nature (objectifs de carrière, accomplissement de soi…). L'Organisation Scientifique du Travail (OST) a permis des gains de productivité importants et ses principes ont été mis en œuvre dans de nombreuses entreprises. Néanmoins, des réactions négatives sont identifiées (Colin et al., 2017), parmi celles-ci, la lassitude des ouvriers, le manque d'autonomie, l'absentéisme, le turn-over ou encore la démotivation (Maugeri, 2009; Meier, 2017). En conclusion, la vision développée par Taylor propose que la motivation soit entretenue par les récompenses monétaires. Bien que Taylor n'aborde pas explicitement le terme « motivation », on retrouve ici les premières traces d'un intérêt pour ces questions dans le domaine professionnel (Maugeri, 2009).

La recherche sur la motivation peut permettre d'identifier les comportements managériaux susceptibles d'accroitre cette dernière. En ce sens, il existe des liens forts entre les chercheurs et les praticiens de telle sorte que le savoir des uns peut enrichir le savoir-faire des autres et inversement (Aubret, 2009). Quelles théories de la motivation ont ainsi permis au management de répondre aux problématiques de terrain ?

Il règne depuis longtemps une controverse au sujet des effets des incitations monétaires sur le comportement des salariés (Laroche, 2021). L'approche économique suppose généralement que les incitations monétaires puissent augmenter l'effort et donc la performance des salariés, au contraire, l'approche des psychologues indique que ce type d'incitation conduit à réduire les activités intrinsèquement motivantes (Laroche, 2021). C'est à partir des problèmes mis en évidence par l'OST et pour remédier à ceux-ci que certains chercheurs vont initier aux États-Unis au milieu des années 1920 des analyses détaillées de la motivation ouvrière (Maugeri, 2009). L'expérience d'Hawthorne est à certains égards considérée comme l'une des premières enquêtes permettant d'appréhender les éléments de motivation dans les entreprises (Laroche et al., 2019). Il convient de préciser les circonstances de cette expérimentation. En 1924, près de Chicago, à Hawthorne au sein de l'entreprise Western Electric qui produit du matériel téléphonique, on s'interroge sur l'impact de la fatigue, de la monotonie et de l'éclairage sur la productivité des ouvriers (Geoffroy, 2019; Plane, 2019). Les dirigeants de la Western Electric – qui souffre du *« mal taylorien »* (Maugeri, 2009) – se questionnent sur l'influence qu'une amélioration des conditions de travail peut avoir sur la productivité. Les résultats de l'expérience menée sur un groupe test et un groupe témoin démontrent une augmentation de la productivité même dans le cas où l'éclairage n'a pas été modifié (Plane, 2019). Comment expliquer cet effet ? Dès 1927, Mayo et son équipe de chercheurs vont suggérer que, fondamentalement, ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux relations humaines qui permet l'accroissement de la productivité. En somme, si on s'intéresse aux ouvriers, cela provoquerait un regain de motivation et d'intérêt au travail (Plane, 2019). Une enquête par questionnaire est menée auprès des salariés de l'usine et confirmera l'idée que les ouvriers seraient favorables à un management moins autoritaire, plus ouvert. La pression des chercheurs conduira l'entreprise à adopter un management plus souple, le contremaitre est ainsi sensibilisé à ces problématiques (Maugeri, 2009). Les expériences menées au sein de la Western Electric concluent que l'amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise conduisent à une amélioration de la performance, dans ce contexte, il est possible de favoriser la motivation en améliorant les conditions de travail.

Toutefois, ces résultats sont remis en question et vivement critiqués (Geoffroy, 2019). En effet les méthodologies, les échantillons et les conditions des expériences menées sont discutés, également, les résultats ne sont en réalité pas particulièrement révélateurs d'une augmentation de la productivité, somme toute, d'importantes zones d'ombres persistent (Geoffroy, 2019). Si les travaux menés sont aujourd'hui discutés, ils ont néanmoins permis de développer l'École

des Relations Humaines et ont mis en évidence l'importance du facteur humain au sein des organisations.

— ***Le développement d'une taxinomie devenue traditionnelle***

En considérant cette première approche (et les éventuels facteurs de motivation), face aux enjeux et au développement des organisations, les praticiens comme les chercheurs vont tenter de comprendre davantage la complexité de ce concept. Dès lors, un courant de recherche considérable – et encore enrichi aujourd'hui – est initié. La motivation est analysée par les théoriciens selon plusieurs approches. Afin de comprendre les travaux des chercheurs, une classification s'est peu à peu dégagée. Ainsi, Kanfer (1990) propose une taxinomie des théories de la motivation permettant d'en faciliter la lecture. Cette classification – devenue traditionnelle – scinde des principaux travaux en trois paradigmes (1) celui des besoins-mobiles-valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; et (3) celui de l'autorégulation-métacognition (Kanfer, 1990). Plus concrètement, les chercheurs qui tentent de répondre à la question *« Par quoi les individus sont-ils motivés ? »* s'inscrivent dans les théories dites de contenu et s'intéressent aux besoins, mobiles et valeurs qui conduisent les individus à agir. Ces théories analysent les déterminants personnels et situationnels du comportement (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Les travaux qui tentent de répondre à la question *« Comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? »* s'inscrivent dans la taxinomie de Kanfer (1990) dans les théories dites du choix cognitif et regroupent les théories des expectations – valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Enfin, le paradigme constitué par les théories étudiant les processus cognitifs et affectifs interagissant lorsque l'individu cherche à atteindre des objectifs (Kanfer, 1990) constituent les théories dites de l'autorégulation – métacognition. Roussel (2009), à partir de la taxinomie proposée par Kanfer (1990), présente les théories de la motivation à travers les trois paradigmes énoncés (voir Tableau 1).

Le paradigme des besoins-mobiles-valeurs	**Le paradigme du choix cognitif**	**Le paradigme de l'autorégulation - métacognition**
Les théories des besoins de Maslow (1943), Alderfer (1969)	La théorie du mobile à l'accomplissement (Atkinson, 1957)	La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968, 1981) et Latham (1984)
La théorie bi-factorielle de Herzberg (1957, 1959)	La théorie des attentes ou de la Valence – Instrumentalité – Expectations (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968 ; Nadler et Lawler, 1977)	Théorie de l'autodétermination (Déci et Ryan, 1991)
Les théories de la motivation intrinsèque : Théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1985) ; Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976, 1977)	Théorie des dynamiques de l'action. (Atkinson et al., 19720 – 1984)	
Les théories de l'équité (Adams, 1963) et de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987)		

Tableau 1. La taxinomie des théories de la motivation au travail de Ruth Kanfer, In Roussel (2009, page 168)

Ces théories de la motivation exposent les différentes idées complémentaires et permettent d'obtenir *une vision globale des mécanismes qui incitent les individus à agir* (Laroche, 2021, p. 19). Seront ainsi successivement présentées les différentes approches théoriques à travers deux parties, abordant d'une part les théories dites de contenu, d'autre part les théories dites de processus.

1.2.1. Motivation et management : les théories dites de contenu

Les théories dites de contenu se sont développées au début du 20ème siècle, leur principal objectif était de répondre à la question *« Qu'est-ce qui motive les individus ? »*. Les principaux auteurs de ce courant ont tenté d'identifier les raisons qui poussent les individus à être motivés. Cette section aborde les travaux issus de ce paradigme.

— ***Hiérarchiser les besoins : le développement de la pyramide de Maslow***

Les réflexions sur ce qui guide le comportement humain ont pris un essor considérable à partir du 20ème siècle. La mise en évidence des pulsions et des besoins fondamentaux conduit les psychologues en particulier à établir *« une sorte de "check list" des besoins de base »* (Dortier, 2017a). Henry A. Murray identifie dès 1938 une vingtaine de besoins fondamentaux (*needs*), parmi lesquels, des besoins comme l'alimentation, le sexe, le besoin de repos, mais également des besoins sociaux. Il évoque également un besoin d'accomplissement qui diffère et s'exprimerait différemment selon les individus par *l'investissement professionnel, la collection de timbres ou encore par le crime* (Dortier, 2017a). Une catégorisation est établie par Murray : d'une part s'y trouvent les besoins primaires, c'est-à-dire les besoins vitaux ; d'autre part, les besoins secondaires qui ne sont selon lui pas indispensables à la survie mais qui sont nécessaires à l'équilibre psychologique de chacun (Dortier, 2017a). Cette première *check list* des besoins comme source de motivation va être précisée et enrichie par les travaux de Maslow.

Satisfaire pour motiver, voilà le fonctionnement sur lequel repose la motivation d'un individu selon Maslow. Ses travaux dès 1941, vont conduire Abraham Harold Maslow à s'intéresser aux motivations humaines. Il publie en 1943 *A theory of human motivation* (Maslow, 1943), qui constituera l'un des articles fondateurs des travaux sur la motivation – et théorie la plus connue (Laroche et al., 2019). Selon la théorie des besoins développée par Maslow, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (Maslow, 1943). Ces besoins sont de cinq types et classés par Maslow selon une hiérarchie. Les besoins physiologiques[33] constituent les besoins les plus primaires (hiérarchiquement les premiers et principaux à satisfaire). Maslow évoque lui-même dans ses travaux de 1941 le fait que ces besoins physiologiques sont assimilables aux pulsions de l'individu, ce qui n'est pas sans rappeler les

[33] "Physiological needs".

premiers travaux sur la compréhension du comportement de James ou Freud notamment (voir 1.1.1. La motivation comme objet de recherche).

> « *Ces besoins physiologiques sont sans aucun doute les plus puissants de tous les besoins. Ce que cela signifie spécifiquement, c'est que chez l'être humain qui manque de tout dans la vie d'une manière extrême, il est très probable que la motivation majeure serait les besoins physiologiques plutôt que tout autre. Une personne qui manque de nourriture, de sécurité, d'amour et d'estime aurait probablement plus faim de nourriture que de toute autre chose.* »[34] (Maslow, 1943, p. 373).

Selon Maslow, lorsque ces besoins que l'on peut qualifier de « primaires » sont satisfaits par l'individu, alors d'autres besoins apparaissent qui sont des besoins d'ordres supérieurs. Ainsi, c'est la recherche de la satisfaction d'un besoin qui est source de motivation selon Maslow.

> « *Mais un besoin qui est satisfait n'est plus un besoin. L'organisme est dominé et son comportement organisé uniquement par des besoins non satisfaits. Si la faim est satisfaite, elle devient sans importance dans la dynamique actuelle de l'individu.* »[35] (Maslow, 1943, p. 375).

Au niveau supérieur, se trouvent ensuite les besoins de sécurité[36]. Maslow suggère que l'humain se rassure dans un monde connu plutôt qu'inconnu. L'une des manières qu'adoptent selon lui les individus pour assouvir le besoin de sécurité est de réduire le monde à des postulats philosophiques et/ou religieux. Au-delà des besoins de sécurité – ou selon la conception de Maslow lorsque ces besoins sont satisfaits, apparaissent les besoins d'amour[37], d'appartenance et de relations. Il convient de préciser que les besoins de rapports sexuels ne constituent pas un besoin d'amour mais un besoin physiologique (Maslow, 1943). Succédant aux besoins d'amour, les besoins d'estime[38] apparaissent, c'est-à-dire la reconnaissance que vous témoigne

---

[34] Texte original "Undoubtedly these physiological needs are the most prepotent of all needs. What this means specifically is, that in the human being who is missing everything in life in an extreme fashion, it is most likely that the major motivation would be the physiological needs rather than any others. A person who is lacking food, safety, love, and esteem would most probably hunger for food more strongly than for anything else.".

[35] Texte original "But a want that is satisfied is no longer a want. The organism is dominated and its behavior organized only by unsatisfied needs. If hunger is satisfied, it becomes unimportant in the current dynamics of the individual.".

[36] "The safety needs".

[37] "The love needs".

[38] "The esteem needs".

autrui, mais aussi la confiance en soi (Marmion, 2017). Tout individu a, dans une société, besoin de l'estime de soi ou de l'estime des autres nous précise Maslow. Il ajoute :

> « *La satisfaction du besoin d'estime de soi conduit à des sentiments de confiance en soi, de valeur, de force, de capacité et d'adéquation d'être utile et nécessaire dans le monde. Mais contrecarrer ces besoins produit des sentiments d'infériorité, de faiblesse et d'impuissance. Ces sentiments donnent lieu à leur tour soit à un découragement fondamental, soit à des tendances compensatoires ou névrotiques. L'étude d'une névrose traumatique sévère permet d'apprécier la nécessité d'une confiance en soi de base et de comprendre à quel point les gens sont impuissants sans elle*. »[39] (Maslow, 1943, p. 382).

Enfin, au plus haut de la hiérarchie, se trouve le besoin d'autoréalisation[40] (ou réalisation de soi). Il fait référence au besoin d'épanouissement personnel, « devenir pleinement soi-même » (Marmion, 2017). Pour Maslow, ce besoin « de devenir tout ce que l'on est capable de devenir de manière satisfaisante » peut prendre différentes formes chez les individus.

La conception de la motivation développée par Maslow s'appuie sur le principe selon lequel, si tous les besoins sont insatisfaits, l'organisme est dominé par les besoins physiologiques et tous les autres besoins seront relégués au second plan. Il y a un certain nombre de conditions préalables nécessaires à la satisfaction des besoins de base. Maslow (1943) juge nécessaire pour atteindre cela, la liberté de se défendre, la justice, l'équité mais encore l'honnêteté.

Cette conception de la motivation humaine n'est pas sans limite et, a valu à Maslow de nombreuses critiques sur la hiérarchie qu'il a constitué. La représentation pyramidale de la théorie des besoins de Maslow n'est pas le fruit de sa réflexion[41] mais aurait été promue notamment par Charles Mc Dermid comme outil pour les consultants. C'est en particulier au cours des années 1970 et 1980 que des auteurs de manuels universitaires ont trouvé dans la

---

[39] Texte original "Satisfaction of the self-esteem need leads to feelings of self-confidence, worth, strength, capability and adequacy of being useful and necessary in the world. But thwarting of these needs produces feelings of inferiority, of weakness and of helplessness. These feelings in turn give rise to either basic discouragement or else compensatory or neurotic trends. An appreciation of the necessity of basic self-confidence and an understanding of how helpless people are without it, can be easily gained from a study of severe traumatic neurosis".

[40] "The need of self-actualization".

[41] Afin de préciser ce propos, il convient de dire que Maslow a, dans ses écrits, établi une hiérarchie mais qu'une représentation pyramidale n'a jamais été évoqué par ce dernier.

pyramide le type de contenu illustratif qu'ils recherchaient (Bridgman et al., 2018). L'idée que Maslow aurait créé la pyramide est fausse bien que répandue et contraignante (Bridgman et al., 2018).

Toutefois, le modèle pyramidal reste toujours aussi populaire (Marmion, 2017) et représente l'une des théories les plus enseignées – y compris en management (Bridgman et al., 2019). En effet, les travaux de Maslow sont davantage utilisés par les praticiens et les consultants car ils sont facilement mobilisable (Louart, 2002). De plus, la représentation en forme de pyramide représente un idéal à atteindre et qui, par son aspect, peut marquer les esprits des individus. Néanmoins, les chercheurs et les universitaires sont, quant à eux, conscients des limites des travaux de Maslow reposant sur les besoins (Bridgman et al., 2018). Parmi les critiques les plus récurrentes adressées à la hiérarchie des besoins humains on retrouve (Bridgman et al., 2018; Louart, 2002; Mouillot, 2020) :

- La supposée uniformité des besoins et leur classement hiérarchique – et ce peu importe les cultures et les sociétés,
- La vision élitiste plaçant l'individu ayant une situation financière avantageuse comme à même d'être davantage motivé qu'un individu dans une situation financière plus compliquée,
- La problématique liée à la simultanéité de la satisfaction des besoins.

Si certaines limites sont adressées au modèle de la théorie des besoins de Maslow, il était lui-même conscient de certaines spécificités, et avait anticipé les critiques adressées au modèle. Il précisait notamment, dès 1943, que certains individus ont une forte estime d'eux-mêmes et le besoin d'amour est dans ce cas moins important que chez d'autres personnalités (telles que les personnalités psychopathiques). De même, Maslow précise qu'un besoin satisfait depuis longtemps devient sous-évalué. Il ajoute également que son article pourrait laisser penser que lorsqu'un besoin est satisfait, un autre émerge. Or il est tout à fait conscient qu'un besoin peut ne pas être pleinement satisfait pour que le suivant apparaisse. Enfin, précurseur à ce niveau, Maslow souligne que les comportements sont multi-motivés[42] et que par conséquent les individus ont différentes motivations qui guident leurs actions.

Il convient de préciser que malgré les limites adressées à ce modèle théorique, les travaux de Maslow ont enrichi un courant de recherche considérable et que le contexte pourrait conduire à une meilleure compréhension du modèle (Bridgman et al., 2018).

[42] "or to say it in another way, most behavior is multi-motivated" (Maslow, 1943, page 390).

Dans le sillon de Maslow, Alderfer (1969) s'inspire du modèle des besoins pour expliquer la motivation humaine. Il propose la théorie E.R.D[43]. Celle-ci suggère que la motivation est générée par la nécessité de satisfaire trois types de besoins fondamentaux : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D) (Alderfer, 1969). Ces trois types de besoins constituent les éléments de base de la motivation que l'individu s'efforce de satisfaire (Alderfer, 1969). Cette théorie ne suppose pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. La motivation dépend, selon la théorie E.R.D de l'intensité d'un besoin et du degré de satisfaction, en ce sens, « *mieux un besoin est satisfait, moins il sera intense »* (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012, p. 943). Ainsi, Alderfer (1969) a tenté d'échapper aux critiques adressées au modèle théorique de Maslow. Plusieurs points permettent de distinguer leurs travaux (Lévy-Leboyer, 2013).

- Alderfer a limité le nombre de besoins à trois, ce qui donne son nom au modèle E.R.D.,
- Les trois besoins ne constituent pas un ordre hiérarchique,
- Les trois besoins peuvent s'exprimer simultanément chez l'individu,
- L'individu peut se 'déplacer' d'un besoin à un autre lorsque l'un d'eux n'est pas satisfait.

S'il est admis qu'Alderfer a tenté de dépasser les limites du modèle théorique précédent, force est de constater que les deux schémas partagent le même défaut, dû à l'imprécision de la notion même de besoin (Lévy-Leboyer, 2013). Lévy-Leboyer (2013) souligne notamment qu'aucun des modèles ne précise s'il est possible de créer des besoins. Moins stricte dans sa structure que la pyramide des besoins, le modèle E.R.D. d'Alderfer a été mobilisé dans le contexte de la motivation au travail.

— ***Le modèle bi-factoriel d'Herzberg***

Le modèle bi-factoriel d'Herzberg a particulièrement intéressé le monde du travail, il a reçu un engouement certain de la part des chefs d'entreprise (Lévy-Leboyer, 2013). Ce que l'on connait en tant que théorie bi-factorielle de la motivation humaine est le résultat à la fois d'une recherche académique et de l'expérience de conférencier de Frederik Herzberg (Louart, 2002). Herzberg distingue deux types de besoins, d'une part ceux qui sont communs à tous les êtres vivants, d'autre part, ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Il suggère que seuls les besoins propres à l'espèce humaine sont susceptibles d'être « motivateurs », les autres besoins

[43] E.R.G., Existence, relatedness and grownth.

ne permettraient quant à eux que de réduire l'insatisfaction (Lévy-Leboyer, 2013). Considérés comme les seuls facteurs capables de motiver les individus, les besoins propres à l'espèce humaine et donc sources de motivation sont notamment *« les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), les responsabilités, les promotions, les possibilités de développement »* (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012, p. 943). Il ne faut toutefois pas sous-estimer les autres facteurs puisqu'ils peuvent être source d'insatisfaction, c'est le cas des besoins d'hygiène notamment. Dans le monde de l'entreprise les potentiels facteurs d'insatisfaction se trouvent être par exemple le salaire et la politique du personnel (Lévy-Leboyer, 2013), mais également le supérieur hiérarchique, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la sécurité de l'emploi et les facteurs de vie personnelle (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Le modèle bi-factoriel oppose les facteurs motivateurs qui constituent le *contenu du travail* vis-à-vis des remèdes de l'insatisfaction c'est-à-dire ceux qui constituent le *contexte du travail* (Lévy-Leboyer, 2013). Le principe sur lequel repose la théorie d'Herzberg est que l'on devrait pouvoir agir pour stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche, et non pas en attribuant des récompenses « externes » qui ne font que réduire l'insatisfaction mais ne créent pas une fonction motivante (Lévy-Leboyer, 2013). L'apport d'Herzberg est notable, il confirme une hiérarchie des besoins et rappelle la valeur contrastée des objets motivationnels (Louart, 2002). Néanmoins le modèle présenté est l'objet de vives critiques. Le modèle d'Herzberg, est jugé par certains comme dépourvu de scientificité et d'objectivité. En parallèle, on lui attribue le mérite de s'être détaché des expériences de laboratoire, et d'avoir présenté la motivation dans un contexte de travail (Lévy-Leboyer, 2013). L'une des limites de son travail est la bipolarisation de facteurs qui fonctionnent en interaction dynamique (Louart, 2002). Les travaux successifs mettront en évidence une plus grande complexité dans l'interaction des facteurs de motivation. Selon Roussel & Roussel-Oubrayrie (2012), les théories de la motivation intrinsèque sont les théories héritières de la théorie bi-factorielle d'Herbzerg.

Les approches motivationnelles par les besoins (dont nous avons présenté ici plusieurs approches) ont permis une avancée majeure dans la compréhension de la motivation humaine et la motivation au travail. Le point commun aux théories des besoins et le postulat selon lequel la non-satisfaction est à l'origine même de la motivation, elle en est la source (Lévy-Leboyer, 2013).

— ***Les théories de la motivation intrinsèque***

Les travaux présentés précédemment issus de la réflexion d'Herzberg ont permis de mettre en évidence une dualité des sources de motivation. D'une part se trouvent les sources de motivations externes liées aux récompenses attribuées par l'organisation à l'individu pour les tâches qu'il réalise. D'autre part, les sources de motivations dites internes qui sont liées à la nature même du travail, à la tâche confiée à l'individu et à la satisfaction qu'il éprouve pour la réalisation de ceux-ci. Les théories de la motivation intrinsèque postulent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur (Roussel, 2000). C'est à partir de ce postulat que les chercheurs, considérant que la motivation « interne » permet un meilleur contrôle des actions, vont s'intéresser à expliquer ces mécanismes. Comme le souligne Lévy-Leboyer (2013), lorsque le comportement d'un individu est motivé de manière « interne », il perçoit le lieu de contrôle de manière interne et peut agir dessus. En revanche, lorsque l'individu perçoit des récompenses dites « externes », le lieu de contrôle change et il n'est plus de son propre fait (Lévy-Leboyer, 2013).

Dès lors, les chercheurs vont tenter de comprendre comment ces facteurs extrinsèques et intrinsèques interagissent. Ainsi, deux principales théories sont issues de ce courant, d'une part la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971-1985) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976, 1977) (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Nous proposons de présenter ces approches ci-après.

Dès le début des années 1970, Edward Deci, psychologue expérimentaliste (Csillik & Fenouillet, 2019) va s'intéresser à comprendre la motivation des individus. Ses premiers questionnements de recherche portent sur les conséquences de l'attribution d'une récompense sur la motivation des individus. En bref, attribuer des récompenses pour une activité donnée est-il source de motivation pour les individus ? Cela ne va-t-il pas avoir des conséquences sur sa motivation intrinsèque ? (Deci, 1971). C'est à travers deux expériences de laboratoire et une expérience de terrain que le chercheur va tenter d'apporter une réponse à ses interrogations. Deci s'appuie sur les travaux d'Harlow et Meyer (1950) ainsi que Gately (1950) qui démontrent, au travers de diverses expériences, que l'attribution d'une récompense chez les singes engendre des erreurs et diminue la motivation intrinsèque par rapport aux groupes témoins auxquels on n'attribue aucune récompense extérieure (Deci, 1971). Toutefois, tous les travaux ne convergent pas vers un consensus concernant les récompenses externes. En effet,

Deci (1971) souligne que Davis et al. (1950) ont mené une expérience avec des singes et leurs résultats semblent démontrer que la motivation intrinsèque est améliorée par des récompenses externes. La validité de ces travaux interpelle le chercheur et l'amène à proposer une démarche méthodologique plus précise et robuste. Car, selon lui, les expériences menées sur les animaux, ne sont que des expériences menées sur les animaux, et ne peuvent être transposées aux êtres humains (Deci, 1971). Ainsi, Deci met en place plusieurs expérimentations. L'une d'elle consiste à s'intéresser à la motivation d'étudiants en psychologie vis-à-vis de la réalisation d'un puzzle Soma dans un temps donné en fonction de l'attribution ou non d'une récompense (monétaire). Une autre expérience consiste à évaluer la motivation des étudiants à participer à la rédaction de manchettes sur une période de plusieurs mois à l'automne 1969. Un groupe témoin n'est pas rémunéré, l'autre groupe (ie le groupe test) bénéficie d'une rémunération de 50$ par titre pendant une certaine période, puis la rémunération est stoppée (l'expérimentateur évoque un manque de fonds disponibles). Les résultats des expérimentations menées par Deci sont convergents, lorsqu'une rémunération est offerte, la motivation intrinsèque de l'individu diminue. Une autre expérimentation est menée par Deci afin d'étudier les conséquences d'une récompense verbale. L'expérience reprend les principes de la première avec les puzzles Soma, cependant cette fois, la récompense est un feed-back positif systématique (*« c'est très bien » ou « c'est beaucoup mieux que la moyenne pour cette configuration »* (Deci, 1971)). Les résultats de l'expérimentation correspondent à l'hypothèse formulée par le chercheur et confirment le fait que lorsqu'un individu est engagé dans une activité par une motivation intrinsèque, si un renforcement verbal est introduit alors le degré de motivation intrinsèque est amélioré. Cette conclusion se réfère aux travaux des théoriciens de l'apprentissage développemental. Ils traitent de l'approbation sociale en tant que récompense externe (Deci, 1971). L'article de Deci (1971) s'impose rapidement comme novateur et permet d'aborder une nouvelle approche de la motivation au travail. Toutefois des limites liées aux méthodes de recherche peuvent être discutées. Les questions soulevée par Deci montrent à quel point la compréhension des différentes source de motivation est complexe (Lévy-Leboyer, 2013). De plus, à partir de 1977, les travaux d'Edward Deci seront enrichis par sa rencontre avec Richard Ryan. Le binôme constitué, ils débuteront *« l'une des grandes collaborations les plus fructueuses en psychologie contemporaine »* (Csillik & Fenouillet, 2019, p. 225). Ils ont notamment contribué à développer avec précision une définition de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond à la réalisation d'une activité pour le plaisir qu'elle procure à l'individu. La motivation extrinsèque est, quant à elle relative au comportement de l'individu

lorsque celui-ci agit pour obtenir un gain ou éviter une sanction. Nous préciserons ultérieurement les contributions de Deci et Ryan.

Parmi les autres travaux ayant contribué à l'identification de la motivation intrinsèque, on retrouve les travaux de Hackman et Oldham (1980). La théorie des caractéristiques de l'emploi développée par Hackman et Oldham (1980) est le fruit d'une collaboration entre les deux chercheurs initiée quelques années auparavant. Dès le début des années 1970, Hackman s'intéresse aux travaux de Turner et Lawrence publiés en 1965 concernant l'influence de certains attributs spécifiques des tâches et la satisfaction au travail (Barnabé, 1994). À partir de ces travaux, Hackman et Oldham développent dès 1974 un instrument : *le Job Diagnostic Survey (JDS)*. Cet instrument est basé sur l'appui théorique développé dans les travaux de Turner et Lawrence (1965) et de Hackman et Lawler (1971) (Hackman & Oldham, 1975). L'objectif de l'instrument est de mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi. Le JDS est testé par les deux auteurs auprès de 658 employés occupant 62 emplois différents au sein de 7 organisations (Hackman & Oldham, 1975). C'est à partir de leur instrument initial que les deux chercheurs vont développer et enrichir leur théorie. Ainsi, le modèle instrumental suggère que pour obtenir un niveau de motivation potentiel suffisant, trois états psychologiques sont nécessaires. Ainsi, le travail doit être valorisant et avoir du sens pour la personne en lui offrant des défis, la personne doit se sentir responsable des résultats de son travail, et enfin, elle doit avoir connaissance des résultats de son travail pour comprendre si le travail réalisé est efficace. Ces trois états psychologiques doivent être présents pour que les résultats positifs se réalisent (Hackman & Oldham, 1975). Ces états psychologiques sont créés, selon les auteurs par cinq situations professionnelles qualifiées « d'essentielles » pour ceux-ci. Ces cinq grandes caractéristiques du travail ayant la capacité de motiver les personnes (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012) sont : *la variété des compétences sollicitées ; l'identité des tâches à effectuer ; la signification de la tâche ; l'autonomie dans le travail et le feed-back.* Il est possible de générer un score synthétique reflétant le « potentiel de motivation » global d'un emploi en termes de dimensions essentielles de l'emploi (Hackman & Oldham, 1975).

$$\text{Score de motivation potentielle (MPS)} =$$
$$[(Variété\ des\ compétences\ +\ Identité\ de\ la\ tâche$$
$$+\ Signification\ de\ la\ tâche\ )/3] \times Autonomie \times Feedback$$

Le JDS comprend 83 questions partagées en sept parties plus ou moins égales. Les répondants indiquent leurs réactions en se servant d'une échelle allant de 1 (la plus faible) à 7 (la plus forte). À partir des années 1970 la théorie des caractéristiques des emplois a été enrichie et développée jusque dans les années 1980. Elle a dominé le domaine de la structuration des emplois ou de l'organisation du travail, et a l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation (Barnabé, 1994). En bref, la théorie propose que les emplois comportent certaines caractéristiques, ces caractéristiques étant ainsi plus ou moins motivantes (Barnabé, 1994). Toutefois, le manque de clarification des relations entre les propriétés objectives des emplois et les perceptions de ces propriétés par les employés constitue une limite importante à la théorie, ces éléments lui sont en particulier reprochés (Barnabé, 1994).

Les théories de l'évaluation cognitive ainsi que celle des caractéristiques de l'emploi ont ainsi tenté d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée (Roussel, 2000).

— ***Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle : la justice perçue comme motivateur***

Les travaux d'Adams (1963, 1965), l'amènent à développer la théorie de l'équité qui explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes (Roussel, 2000). Dès 1963, s'appuyant sur les travaux de Festinger et de la dissonance cognitive, Adams va décrire les principales caractéristiques de l'iniquité (Adams, 1963). Il va mettre en lumière le fait que, alors que tout porte à croire que l'équité consiste à obtenir *« un salaire équitable pour une journée de travail équitable »* (Adams, 1963 p. 422), en réalité, chaque fois que deux individus échangent quelque chose, il est possible que l'un d'entre eux ou les deux estiment que l'échange n'était pas équitable, et c'est souvent le cas lorsqu'un individu échange ses services contre un salaire (Adams, 1963). L'individu opère dans son comportement professionnel une analyse de l'équité. Ainsi, il compare sa situation personnelle à celles d'autres personnes prises en référence dans son organisation (équité interne) ou à l'extérieur de celle-ci (équité externe) (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Adams (1963) propose de définir avec rigueur l'iniquité :

« *L'iniquité existe pour une personne lorsque les intrants et/ou les résultats qu'elle perçoit dans son travail sont psychologiquement en relation inverse avec ce qu'elle perçoit comme étant les intrants et/ou les résultats des autres*. »[44] (Adams, 1963, p. 424)

L'analyse de l'équité consiste en un rapport entre ce que l'individu retire de son travail (avantages) et de ce qu'il offre à l'organisation (contributions). Une condition d'équité existe lorsque l'individu perçoit que ses avantages et ses contributions sont en concordance avec ceux de l'individu auquel il se compare (Adams, 1965). Cela peut se représenter sous la forme d'une équation telle que :

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a}$$

Précisions relatives à l'équation :

Ici, **O** représente les avantages ou résultats (outcomes) ; **I** représente les contributions (inputs) ; $_{\mathbf{p}}$ est associé à l'individu c'est-à-dire la personne qui réalise la comparaison (pearson) ; $_{\mathbf{a}}$ est associé à l'autre individu auquel la personne se réfère pour établir la comparaison (other).[45]

L'équation est traduite en français sous cette forme :

$$\frac{A_p}{C_p} = \frac{A_a}{C_a}$$

Dans la situation présentée précédemment, l'individu éprouve un sentiment d'équité. Le traitement réservé semble juste vis-à-vis des autres individus auxquels il se compare. Deux autres situations peuvent se présenter, elles sont toutes deux des situations d'iniquité. D'une part, l'individu en réalisant une comparaison peut se retrouver en sur-équité. Dans cette situation le ratio de l'individu est plus avantageux que les autres individus de référence. Représenté par cette inéquation :

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$$

D'autre part, l'individu perçoit une sous-équité, le ratio est à son désavantage. Cela peut être dû à des contributions trop élevées par rapport aux autres ou des résultats (entendons ici

[44] Texte original "inequity is defined as follows: Inequity exists for Person whenever his perceived job inputs and/or outcomes stand psychologically in an obverse relation to what he perceives are the inputs and/or outcomes of Other.".

[45] Cette équation est formulée par Adams, J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkowitz, L., Advances in Experimental Social Psychology, New York, Academic Press, vol.2, p.267-299.

rétributions) jugés trop faibles mais également cela peut être dû à la combinaison des deux. Adams (1965) le représente ainsi :

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$$

Le sentiment d'iniquité sera, selon Adams (1963, 1965) source de motivation. La motivation naitra de la volonté de l'individu de rétablir l'équité de sa situation. Cela le conduira ainsi à adopter un nouveau comportement :

> « *la présence d'une iniquité motivera la personne à atteindre l'équité ou à réduire l'iniquité, et la force de la motivation à le faire variera directement avec l'ampleur de l'iniquité. La question est donc de savoir comment la Personne peut réduire l'iniquité.* »[46] (Adams, 1963, p. 427).

Plusieurs actions sont possibles pour la personne qui choisit de réduire l'iniquité. Adams (1963) va même jusqu'à proposer une liste d'actions qui illustrent les moyens dont dispose l'individu pour tendre vers l'équité. Il propose notamment que l'individu augmente ses efforts c'est-à-dire ses contributions à l'organisation, mais encore les diminuer en fonction du type d'iniquité (sous-équité ou sur-équité). Adams (1963, p. 428) précise que « *l'effort est le principal intrant susceptible d'être réduit ; l'éducation, la formation, l'expérience, l'intelligence, les compétences, l'ancienneté, l'âge, le sexe, l'origine ethnique, etc. ne sont pas facilement diminués ou dévalués de manière réelle, bien qu'ils puissent être déformés de manière psychologique dans certaines limites. Ce sont des acquis ; leur acquisition n'est pas réversible.* ». Adams propose d'autres actions parmi lesquelles notamment la demande d'une revalorisation pécuniaire, mais également une évolution professionnelle, si la situation n'est pas perçue comme équitable, cela peut à terme conduire l'individu à un changement d'organisation. Les processus d'échange ont ainsi la potentialité d'être perçus comme justes ou injustes (Adams, 1965), et c'est à partir du sentiment d'iniquité que les efforts déployés pour réduire cela motivent l'individu (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012).

Les travaux d'Adams permettent de mettre en lumière le rôle de la justice perçue dans la motivation au travail. Les notions de justice et de l'équité sont alors progressivement intégrées

[46] Texte original "the presence of inequity will motivate Person to achieve equity or reduce inequity, and the strength of motivation to do so will vary directly with the amount of inequity. The question, then, is how may Person reduce inequity?".

dans les sciences sociales et vont être transposées en gestion dans les années 1980 (Beaujolin-Bellet et al., 2010). S'inspirant notamment des travaux d'Adams (1963, 1965), Greenberg va développer le concept de justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990). Il propose en 1987 une taxonomie des théories de la justice organisationnelle en fonction de deux dimensions indépendantes. D'une part une dimension réactive / proactive, et d'autre part, une dimension processus / contenu. La dimension réactive / proactive distingue le fait de chercher à réparer l'injustice ou s'efforcer d'atteindre la justice. Une théorie réactive de la justice examine les réactions aux injustices alors qu'une théorie proactive de la justice se concentre sur les comportements destinés à promouvoir la justice (Greenberg, 1987). La dimension processus / contenu aborde, d'une part, la manière dont on parvient aux résultats (processus) et, d'autre part, les approches orientées vers le contenu s'intéressent à l'équité de la distributions des résultats (Greenberg, 1987). La justice procédurale est ressentie lorsque la décision en matière de récompenses et de reconnaissances s'appuie sur des procédures équitables et transparentes (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Le concept de justice organisationnelle considère que l'individu se compare à autrui par rapport à ce qu'il obtient (justice distributive), mais aussi par rapport à la manière dont cela lui a été octroyé (justice procédurale) (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Alors que le modèle d'Adams ne s'intéresse qu'à la justice distributive et à ses effets, les recherches de Greenberg montrent que les deux aspects processus et contenu ne coïncident pas nécessairement, car une personne peut se sentir équitablement rémunérée mais conteste la justice des procédures d'évaluation mises en œuvre (Lévy-Leboyer, 2013). Les travaux de Bies et Moag (1986) permettent d'identifier qu'une autre forme de justice joue un rôle important : la justice interactionnelle, à deux dimensions entre la source et le récepteur de la justice, elle est le résultat du respect de la dignité des collaborateurs (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012).

Les premiers travaux d'Adams ont été enrichis par d'autres chercheurs et ont permis à Greenberg, puis à ses continuateurs, de déterminer avec davantage de précision comment la justice perçue participe à la motivation d'un individu au travail. Dans cette veine, la théorie de la justice organisationnelle peut être mobilisée dans le cadre de décisions relatives aux choix en matière de gestion des ressources humaines et notamment de pilotage des restructurations, en témoigne la réflexion proposée par Beaujolin-Bellet, Moulin et Schmidt (2010).
Les théories de la justice organisationnelle s'inscrivent dans le paradigme des besoins – mobiles et valeurs et sont communément admises comme les théories dites de contenu, permettant de répondre à la question « *qu'est-ce qui motive les individus ?* ». Ainsi, chaque théorie a permis

de mieux comprendre les déterminants de la motivation au travail, chacune ayant également ses limites, elles permettent de se compléter et d'orienter la recherche sur certains aspects spécifiques. Plusieurs approches théoriques ont été présentées, en considérant leurs forces et leurs faiblesses. Toutefois, il semble notable de préciser que nous ne saurions être exhaustifs et que, les théories présentées ici sont le fruit d'un consensus scientifique tacite concernant les théories de la motivation. Nous proposons d'aborder dans la section suivante le paradigme du choix cognitif.

1.2.2. Motivation et management : des théories dites de processus aux approches récentes de l'autorégulation

Les théories dites du choix cognitif tentent d'expliquer la motivation et les comportements des individus comme des processus rationnels (Bertolino, 2019). Ces théories se focalisent sur la façon de motiver et interrogent les mécanismes cognitifs menant l'individu à agir. Elles tentent de répondre à l'interrogation « *Comment les individus sont-ils motivés ?* ». Ce courant théorique est issu des travaux de Tolman et Lewin, le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés (Roussel, 2000). Ces approches seront présentées dans la présente section. Enfin, les développements les plus récents laissent de côté l'approche quasi mécanique développée par les modèles de motivation exposés jusqu'ici (Lévy-Leboyer, 2013). Ces théories sont connues sous l'approche de l'auto-régulation et reposent sur le principe selon lequel les individus expriment leurs actions en termes d'intention. Nous présenterons les principaux travaux dans la présente section.

— ***Atkinson et la théorie du mobile à l'accomplissement : l'approche cognitive interactionnelle classique***

La théorie du mobile à l'accomplissement (Atkinson, 1957) est la contribution majeure de l'approche cognitive interactionnelle classique (Roussel, 2000). Atkinson soulève deux problèmes de comportements auxquels toutes les théories de la motivation doivent faire face. Premièrement une théorie doit rendre compte de la sélection par un individu d'une voie d'action parmi un ensemble d'alternatives possible. Deuxièmement, elle doit rendre compte de l'ampleur ou de la vigueur de la tendance à l'action une fois initiée et de la persistance pendant un temps donné. À partir de plusieurs études exploratoires, il tente d'énoncer explicitement comment les différences individuelles, dans la force des motivations liées à l'accomplissement influencent le comportement dans des situations d'accomplissement compétitives (Atkinson,

1957). Dès lors, le modèle théorique d'Atkinson explique comment la motivation à parvenir au succès, et la motivation à éviter l'échec influencent le comportement des individus. Selon lui, trois variables permettent de parvenir à la motivation. Ces trois variables sont le motif, l'attente et l'incitation[47]. Atkinson définit respectivement chacune des variables :

> « *Un motif est conçu comme une disposition à s'efforcer d'obtenir un certain type de satisfaction, comme une capacité de satisfaction dans l'obtention d'une certaine catégorie d'incitations*[48]*. […] Une attente est une anticipation cognitive, généralement suscitée par des indices dans une situation, selon laquelle l'exécution d'un certain acte sera suivie d'une conséquence particulière. La force d'une attente peut être représentée comme la probabilité subjective de la conséquence, compte tenu de l'acte* [49]*. […] La variable d'incitation […] représente l'attrait relatif d'un objectif spécifique offert dans une situation, ou le manque d'attrait relatif d'un événement qui pourrait se produire comme conséquence d'un acte. Les incitations peuvent être manipulées de manière expérimentale, par exemple en faisant varier la quantité de nourriture (récompense) ou la quantité de sanction (punition) dans les recherches sur les animaux*[50]. » (Atkinson, 1957, p. 360).

En d'autres termes, un motif peut être considéré comme la disposition à s'efforcer d'obtenir un certain type de satisfaction. L'attente représente ce que l'individu s'attend à obtenir, et enfin, la dernière variable constitue les valeurs incitatrices au comportement. À partir de ces trois variables, Atkinson propose une conception de la motivation où la force de la motivation est une fonction multiplicative conjointe du motif, de l'attente (probabilité subjective) et de l'incitation. En somme, chacune des trois variables peut prendre deux formes, soit l'accès au succès soit la tentative d'éviter l'échec. Dès lors la motivation est vue comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent ((Roussel, 2000; Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012) :

---

[47] Texte original "motive, expectancy, and incentive".

[48] Texte original "a motive is conceived as a disposition to strive for a certain kind of satisfaction, as a capacity for satisfaction in the attainment of a certain class of incentives".

[49] Texte original "An expectancy is a cognitive anticipation, usually aroused by cues in a situation, that performance of some act will be followed by a particular consequence. The strength of an expectancy can be represented as the subjective probability of the consequence, given the act".

[50] Texte original "The incentive variable has been relatively ignored, or at best crudely defined, in most research. It represents the relative attractiveness of a specific goal that is offered in a situation, or the relative unattractiveness of an event that might occur as a consequence of some act. Incentives may be manipulated experimentally as, for example, when amount of food (reward) or amount of shock (punishment) is varied in research with animals".

- *Le mobile à accéder au succès*
- *Le mobile à éviter l'échec*
- *L'attente (expectation) du succès*
- *L'attente (expectation) d'échec*
- *Les valeurs incitatrices du succès*
- *Les valeurs incitatrices d'échec*

La motivation au travail selon la théorie d'Aktinson (1957) dépendait donc de trois conditions, d'une part il s'agit du mobile d'accomplissement (c'est-à-dire être motivé pour parvenir au succès), d'autre part cela concerne la possibilité pour l'individu de percevoir la réussite (attente ou expectation), enfin la dernière condition dépend de la valeur octroyée au succès (incitation ou valeurs incitatrices).

Les travaux d'Atkinson le mèneront quelques années plus tard à développer une nouvelle approche théorique, toujours issue du paradigme du choix cognitif. Atkinson et ses confrères, Birch puis Kuhl, vont élaborer l'approche des dynamiques de l'action (1970, 1978, 1984) (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Ils vont s'intéresser à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples (Roussel, 2000).

— ***La théorie des attentes : l'approche cognitive intermittente***

La théorie des attentes relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. Ce sont les travaux de Vroom (1964) qui vont fonder la théorie des attentes. Ils seront ensuite enrichis par Porter et Lawler (1968), puis Nadler et Lawler (1977). La théorie des attentes s'appuie sur l'idée que les comportements des individus sont le fruit d'un choix conscient et raisonné, l'individu opérerait une analyse des coûts / bénéfices et agirait en fonction de cette analyse. La motivation est donc issue d'une réflexion stratégique au regard de l'effort consenti, du rendement et des résultats obtenus. Ce modèle est dit cognitif parce qu'il assume le fait que tout individu se conduit de manière rationnelle et qu'il décide en pleine conscience de faire un effort pour les activités dont il sait qu'elles lui apporteront les résultats et récompenses qu'il souhaite obtenir (Lévy-Leboyer, 2013). Vroom (1964) est ainsi à l'origine de la théorie des attentes également appelée le modèle V.I.E., qui décrit le processus cognitif de la motivation. Le modèle V.I.E. résulte de trois concepts : la Valence, l'Instrumentalité et l'Expectation (attente). La motivation est le résultat de la multiplication de ces trois facteurs et représenté comme tel :

$$Motivation = Valence \times Instrumentalité \times Expectation$$

La valence correspond à la caractérisation affective attachée par l'individu aux résultats de ses activités (Vroom, 1964). L'individu va répondre à la question *« quelle valeur accorder aux résultats ? »*. L'instrumentalité permet d'estimer la probabilité que le comportement réalisé entrainera des résultats (récompenses ou sanctions). Lévy-Leboyer (2013) nous précise dans la théorie de Vroom (1964) que l'instrumentalité est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau que sont, par exemple, le salaire, les primes, les promotions (…) l'individu va estimer la valeur de l'instrumentalité en répondant à la question *« Que vais-je obtenir par ma performance ? »*. Enfin l'expectation (ou attente) concerne l'opinion que chacun a de lui-même et des possibilités d'atteindre un but donné (Vroom, 1964). L'individu répond à la question *« Quelles sont mes chances de réussite ? »*. Ainsi, selon Vroom, l'individu attribue une valeur à chaque paramètre et réalise une multiplication et, en fonction du potentiel résultat, l'individu prend une décision. Les travaux de Porter et Lawler (que nous ne développerons pas ici) rendent comptent du fait que la motivation est un processus en renouvellement constant (Lévy-Leboyer, 2013).

— ***Précisions concernant les théories de la justice organisationnelle***

Dans la sous-partie précédente (1.2.1.) ont été présentées les théories s'intéressant aux besoins, mobiles et valeurs. Par conséquent, la théorie de l'équité d'Adams, s'appuyant sur les gains potentiellement obtenus par les individus pour leur travail, peut être entendue comme une théorie issue du paradigme des théories de contenu (Roussel, 2000; Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Toutefois, compte tenu de la construction du sentiment d'être équitablement traité dans une organisation dans la théorie d'Adams, mais également parce que les développements plus récents de la théorie de la justice organisationnelle se sont davantage intéressés aux processus cognitifs qui conduisent les individus à être motivés ou non, il est possible de classer ces théories parmi celles dites de processus (Bertolino, 2019; Lévy-Leboyer, 2013).

— ***La théorie de la fixation des objectifs : le paradigme de l'autorégulation – métacognition***

Rien dans les théories dites de contenu et de processus, issues respectivement des paradigmes des besoins – mobiles et valeurs ainsi que celui des choix cognitifs ne permet d'expliquer la manière dont l'individu va du choix d'un but à sa mise en œuvre (Lévy-Leboyer, 2013). Ainsi les approches issues du paradigme de l'autorégulation – métacognition tentent d'appréhender comment passe-t-on de l'intention à l'action. Parmi les théoriciens de cette approche, Locke va élaborer « les fondements d'une théorie »[51] : la fixation des objectifs (Locke, 1968). La réflexion de Locke (1968) part de la négligence de l'étude de la relation entre les buts et les intentions conscients et la réalisation d'une tâche. En effet, pour Locke (1968), aucun individu n'est conscient ou n'a l'intention consciente de chacun de ses actes ou mouvements. Quatre types de comportements non intentionnels qui se produisent dans la vie quotidienne sont relevés (Locke, 1968) :

- *Les comportements dont le but est prévisible*
- *Les comportements dans lesquels une fin différente de celle prévue se produit en raison d'un manque d'habileté ou d'une erreur*
- *Les comportements dans lesquels la fin prévue entraine une autre fin qui elle n'est pas prévue*
- *Les comportements qui n'ont jamais été sous contrôle conscient direct mais contrôlé indirectement*

La réflexion de Locke l'amène à s'interroger sur l'intentionnalité du comportement et sur la fixation des objectifs dans la démarche comportementale de l'individu. Les conclusions de Locke (1968), sur la base de travaux empiriques, soutiennent que les objectifs et les intentions sont des déterminants importants de l'exécution des tâches. Ainsi, les réflexions de Locke cherchent à répondre à la question *« comment motiver les gens ? »*, et propose une solution, *« en fixant des objectifs »* (Roussel, 2000). Les travaux sur lesquels Locke se base pour développer son approche soulignent que les buts difficiles produisent un niveau de performance plus élevé que les objectifs faciles. Ainsi, il considère que les objectifs fixés doivent être définis, difficiles et précis, sans quoi, la performance sera faible, car cela ne constituera pas un défi pour l'individu. Accompagné d'autres chercheurs, Locke enrichira et poursuivra pendant plus de vingt-cinq ans ses travaux destinés à expliquer comment le but (objectif) exerce un effet motivant sur le comportement (Lévy-Leboyer, 2013). Il convient de noter néanmoins que la

[51] "Thus, we are not presenting a complete theory of task performance but only some foundations for a theory." (Locke, 1968).

théorie de la fixation des objectifs contient – comme toute théorie – des limites. Par exemple, si un objectif est particulièrement difficile à atteindre, il se peut, dans certains cas que la motivation se dégrade chez l'individu. Par ailleurs, la fixation d'objectifs ne suffit pas nécessairement à motiver un individu, il faut que l'individu ressente l'envie d'atteindre l'objectif.

— ***La théorie de l'autodétermination***

Les auteurs les plus prolifiques concernant la théorie de l'autodétermination sont Deci et Ryan (Csillik & Fenouillet, 2019). Le duo s'est formé à la fin des années soixante-dix et a bouleversé la conception selon laquelle l'individu est motivé par l'obtention de récompenses (Csillik & Fenouillet, 2019). Le développement de la théorie de l'autodétermination débute avec les travaux de Deci qui met en évidence l'existence de deux formes de motivation, l'une intrinsèque, l'autre extrinsèque (Deci, 1971). Dès lors qu'*« On est en présence d'une motivation intrinsèque, l'individu fait une activité parce qu'il la trouve intéressante et qu'elle lui apporte satisfaction ou plaisir. L'individu qui agit sous l'impulsion de la motivation intrinsèque le fait parce que l'activité elle-même est pour lui source de gratification. »* (Deci & Ryan, 2008a, p. 25). Par opposition, la motivation extrinsèque *« implique que l'individu entreprend une activité en fonction d'une conséquence qui lui est extérieure. Parmi les exemples les plus évidents de motivation extrinsèque figure le cas où l'individu agit avant tout pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition. »* (Deci & Ryan, 2008a, p. 25). Deci (1971) va mettre en évidence que la récompense externe a tendance à diminuer la motivation intrinsèque que l'individu ressent pour l'activité. Ainsi, les deux types de motivation ne peuvent se cumuler (Deci & Ryan, 2008b). Selon Deci et Ryan, lorsqu'une personne est intrinsèquement motivée, elle éprouve un sentiment d'autodétermination, son besoin d'autonomie est satisfait (Ryan & Deci, 2000). Cette base de réflexion va engendrer le développement de plusieurs théories associées, qui ensemble, constituent la théorie de l'auto-détermination (*self-determination theory*) (Csillik & Fenouillet, 2019). Ces quatre théories sous-jacentes sont :

- L'évaluation cognitive
- L'orientation à la causalité
- L'intégration de soi
- La satisfaction des besoins fondamentaux

Nous proposons d'aborder la théorie de l'autodétermination (TAD[52]) dans sa globalité. La TAD considère que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent, d'être à l'origine de ses propres comportements mais également par le besoin d'affiliation sociale (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). En s'appuyant sur ce corpus, Ryan et Deci vont progressivement préférer opposer la motivation contrôlée à la motivation autonome. Ainsi la motivation d'un individu varie sur un continuum allant de l'absence de l'autonomie dans le comportement – *dans ce cas, la régulation est contrôlée* – à l'autodétermination, ici le comportement est autorégulé. Notons que la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination, ce qui n'est pas le cas de la dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque (Forest & Mageau, 2008). Aussi nous proposons de résumer les éléments qui constituent le continuum d'autodétermination. Le continuum d'autodétermination est représenté ci-dessous (Ryan & Deci, 2000).

Amotivation	**Motivation Extrinsèque**				**Motivation Intrinsèque**
Non régulation	Régulation Externe	Régulation Introjectée	Régulation Identifiée	Régulation Intégrée	Régulation Intrinsèque
Motivation Contrôlée ← **Moins Auto-déterminée**			**Motivation Autonome** → **Plus Auto-déterminée**		

Figure 1: Continuum de l'Autodétermination selon les travaux de Deci & Ryan

- L'amotivation se situe à l'extrême gauche du continuum et se caractérise par l'absence d'intention d'agir. Ici l'individu ne ressent aucune intention pour l'activité.
- La régulation externe, constitue la motivation la moins autonome des motivations extrinsèques, elle est aussi la plus contrôlée. Ici, l'individu s'engage dans l'activité pour obtenir une récompense ou éviter une sanction.

[52] Théorie de l'autodétermination.

- La régulation introjectée constitue le second type de motivation extrinsèque, elle décrit un type de régulation assez contrôlé car les individus accomplissent des actions sous une certaine pression afin d'éviter la culpabilité ou l'anxiété, ou pour atteindre une valorisation de l'ego ou la fierté.
- La régulation identifiée ou régulation par identification est une forme de motivation extrinsèque plus autonome ou plus autodéterminée. L'individu va réguler son comportement parce que celui-ci a de l'importance pour lui.
- La régulation intégrée constitue la forme la plus autonome de motivation extrinsèque. L'intégration se produit lorsque les régulations identifiées ont été pleinement assimilées par l'individu. L'individu régule son comportement parce que ce comportement est cohérent avec ses valeurs et ses buts. La régulation intégrée ne peut être assimilée à la motivation intrinsèque car le comportement est adopté pour sa valeur instrumentale.
- La motivation intrinsèque, à l'extrême du continuum, correspond à une activité autodéterminée.

Il convient de préciser que le continuum d'autodétermination n'est pas un continuum de développement (Ryan & Deci, 2000). Il n'est donc pas nécessaire de passer par chaque étape de régulation, un individu pourrait adopter une nouvelle régulation comportementale à n'importe quel moment de la vie. Afin de favoriser ce type de motivation, il est souhaitable que l'individu s'engage dans une démarche d'exploration personne de ses valeurs et soit à l'origine des décisions de changement plutôt que de ressentir ces éléments de manière extérieure (Csillik & Fenouillet, 2019). En conclusion sur la TAD, notons que cette dernière a été mobilisée dans de nombreux domaines (Csillik & Fenouillet, 2019), et notamment en sciences de gestion (Forest & Mageau, 2008). Comme le soulignent les deux auteurs, la TAD est une approche globale :

> « *La motivation est une préoccupation centrale du monde du travail puisque son intensité et sa qualité permettent de mieux décrire, expliquer et (tenter de) prédire différentes conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques. La TAD est une théorie particulièrement utile à cet égard puisqu'elle identifie différentes sources de satisfaction des besoins (organisation du travail, rémunération et supervision), le mécanisme permettant d'influencer la motivation (la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale), les différents types de motivation en tant que tels (intrinsèque, identifiée, introjectée et extrinsèque) et des conséquences pertinentes pour le monde du travail (p. ex. plus de bien-être, moins d'épuisement professionnel, etc.)*. » (Forest & Mageau, 2008, p. 3).

Enfin, la TAD nourrit les débats actuels sur l'influence des systèmes de rémunération variable sur la motivation (Roussel & Roussel-Oubrayrie, 2012). Débat qui n'a pas épargné les organisations publiques et collectivités territoriales.

— ***Pourquoi un tel intérêt de la recherche et de la compréhension de la motivation au travail ?***

Toutes les théories présentées précédemment tendent vers un même intérêt : elles participent à la construction de la connaissance sur un sujet particulièrement important pour la société et pour les entreprises en particulier (Roussel, 2000). D'une part les théories issues du paradigme des besoins – mobiles et valeurs permettent d'identifier ce qui motive les individus au travail. Les chercheurs ont ainsi mis en évidence ce qui est à l'origine du comportement de l'individu. Toutefois, généralement simplificatrices, elles sont aujourd'hui critiquées par les chercheurs, elles restent cependant particulièrement mobilisées par les praticiens. D'autre part, les théories issues du paradigme du choix cognitif tentent d'identifier les mécanismes de la motivation, c'est-à-dire les processus par lesquels le comportement de l'individu est déclenché. Ces approches comptent néanmoins des limites car elles supposent que l'individu élabore en permanence des calculs pour estimer les bénéfices de son comportement. Cela suggère que l'individu soit parfaitement rationnel mais également qu'il ait connaissance de nombreux paramètres. Enfin, les théories du paradigme de l'autorégulation – métacognition permettent une compréhension plus fine des mécanismes de motivation, elles apparaissent aujourd'hui comme les théories de la motivation humaine les plus abouties. Néanmoins, elles comportent également des limites et sont critiquées.

Les chercheurs s'accordent sur le fait que, malgré des limites, les théories ont permis une avancée majeure dans la compréhension des comportements humains au travail. En effet, les chercheurs ont interrogé les liens entre la motivation et différentes variables. La motivation est régulièrement étudiée de manière simultanée avec d'autres concepts tels que la satisfaction ou la performance. Par exemple, la satisfaction renvoie, de manière générale, *à l'état d'esprit des individus vis-à-vis de leur environnement de travail* (Laroche et al., 2019, p. 206). La satisfaction au travail est la conséquence de la réalisation d'attentes, conscientes ou non (Laroche et al., 2019). En ce sens, la satisfaction correspond à l'état émotionnel suscité par l'obtention de ce qui avait été souhaité, elle est la conséquence de la motivation (Laroche et al., 2019). Dès lors, la politique de gestion des ressources humaines admet désormais la prise en compte des mécanismes et éléments organisationnels indispensables afin de développer et

d'entretenir la motivation des salariés. Cependant, pourquoi la recherche et la compréhension de la motivation représentent-elles un objectif si important pour les organisations ? La motivation renvoie au *« secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler »* (Mucchielli, 2011). Dès lors, l'une des premières considérations dans le domaine des organisations consiste en une recherche de productivité maximale et une performance optimale.

> « *La tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, avant tout, la motivation de tous.* » (Lévy-Leboyer, 2013, p. 13).

La recherche de la performance constitue l'un des objectifs principaux de toute organisation et, les travaux suggèrent que motivation et performance vont de pair. La motivation du personnel devient alors l'un des éléments décisifs de la survie des entreprises (Lévy-Leboyer, 2013). Considérant que les sciences de gestion sont en partie basées sur l'intérêt pour la performance, (Dumez, 2009, 2014) l'intérêt spécifique de la motivation au travail peut en partie s'expliquer par les liens importants entre les concepts de motivation et de performance. Au cours des dernières décennies les organisations publiques se sont également intéressées à appréhender avec davantage de précisions, les relations entre motivation et performance chez les agents publics.

« Pourquoi travaille-t-on ? » (Dortier, 2017c) et « Peut-on motiver autrui ? » (Dortier, 2017b) sont deux questions qui n'ont pas manqué de réponses et qui sont au cœur des réflexions des organisations. Pourtant lorsque l'on mêle les deux, il apparait difficile d'obtenir une vérité qui ne saurait être remise en cause. Voilà le travail qui anime les chercheurs et les praticiens depuis des décennies. Si les réponses peuvent paraitre simples, ce n'est qu'en apparence qu'elles le sont. Ainsi, une profusion théorique a permis de répondre en partie aux interrogations. Toutefois, peut-on aujourd'hui fermer la porte aux interrogations sur le travail et la motivation ? En particulier, la motivation est particulièrement étudiée pour ses liens hypothétiques (et empiriques) avec d'autres variables attitudinales, parmi lesquelles, la performance, la satisfaction, l'implication ou l'efficacité au travail (Laroche et al., 2019; Laroche & Salesina, 2018).

Ces deux sous-parties ont permis de mettre en évidence une abondance de modèles théoriques de la motivation. Fenouillet n'en compte pas moins de cent-une, il conviendrait de préciser que malgré un travail titanesque, Fenouillet a omis certaines théories (Dortier, 2016a). Parmi celles qui n'ont pas été développées, nous relevons la Motivation de Service Public. Cet oubli peut être expliqué par plusieurs raisons, d'une part, son développement conceptuel est assez récent au regard des autres énumérées par l'auteur. D'autre part, elle concerne un champ bien spécifique de la motivation au travail, en effet, elle s'intéresse en particulier aux agents de la fonction public et n'a pas de portée générale. De plus, elle peut parfois souffrir de critiques pour son manque d'approfondissements conceptuels (Chanut et al., 2018; Perry et al., 2010). Enfin, elle a été développée à l'origine dans un contexte états-unien, les recherches en France n'ont peut-être pas été portées à la connaissance de nombreux chercheurs. Dès lors, il semblerait que la question de la motivation au travail n'a pas encore livré tous ses secrets.

2. Intérêts des effets attendus de la motivation pour le service public et contexte de l'émergence d'un construit nouveau : la Motivation de Service Public

Comprendre et étudier la motivation au travail a également suscité un intérêt certain chez les praticiens et chercheurs dans le secteur public. Dès les années 1980 une théorie propre à la motivation des agents dans le secteur public va être élaborée. La compréhension de celle-ci exige de situer son contexte d'émergence. Cette section aborde la création de la MSP à travers son appréhension historique et sa définition d'une part. D'autre part, une théorie est construite en appréhendant les potentiels effets que celle-ci peut avoir, nous reviendrons sur cette description dans un second temps.

2.1. Appréhension historique, la MSP : un construit récent ?

La MSP émerge dans les années 1980, mise en lumière par une conception de la motivation spécifique des agents publics. Toutefois, si elle n'émerge que très récemment, il est possible de retrouver des traces de cette conception de la motivation dès l'Antiquité (Horton, 2008). Selon la conception d'Aristote et de Platon, il revenait à l'agent de l'État de servir la société et servir l'intérêt général sans tenir compte de ses intérêts personnels (Pandey et al., 2017; Perry, 2010; Ritz, Neumann, et al., 2016).

2.1.1. Le NMP comme contexte de l'émergence d'une théorie de la motivation propre au secteur public

Wright (2001), considère que la performance des organisations publiques doit être aussi importante, sinon plus importante pour la société que la performance des organisations privées. Ainsi, la motivation, la satisfaction, les caractéristiques de l'emploi mais également le contexte de travail pourraient être de nature à influencer la performance des organisations publiques (Wright, 2001).

> « *Les performances des organisations publiques et de leurs agents devraient être au moins aussi importantes, voire plus importantes, pour notre société que les performances des salariés des organisations du secteur privé telles que Microsoft, Ford ou McDonalds*. »[53] (Wright, 2001, p. 580).

— ***Le développement du NMP : principes, portées et limites***

Cette considération de la performance des organisations publiques s'est particulièrement développée dans la pratique et dans les réformes initiées durant les années 1980 dans de nombreux pays.

Le souci de l'amélioration des performances est devenu dans les organisations publiques, une problématique majeure. La tentative d'amélioration de la performance dans le secteur public prend racine dans le développement du Nouveau Management Public.

Pour Peters (2019) les efforts de réformes de l'administration publique sont aussi anciens que l'administration elle-même. On nomme ainsi les récentes réformes de l'administration publique sous l'expression « Nouveau Management Public ». Cette dénomination décrit « *un ensemble de changements dans le champ du secteur public remontant à la fin des années 1970.* » (Peters, 2019, p. 411). L'idéologie de ce nouveau paradigme serait entretenue par l'objectif de forger une bonne gestion de l'administration, reposant en grande partie sur les managers publics plutôt que sur les leaders politiques. L'importation de ce terme de management au sein de l'administration n'est pas sans conséquence et repose sur une plus grande utilisation d'idées importées du secteur privé.

Le Nouveau Management Public émerge, selon Hood (1991), suite à un mariage de deux courants d'idées différentes. Les partenaires de cette union sont, d'une part, les Nouvelles

[53] Texte original "The performance of public organizations and their employees should be at least as important, if not more important, to our society than the performance of employees in private-sector organizations such as Microsoft, Ford, or McDonalds." (Wright, 2001).

Économies Institutionnelles, d'autre part le management de type commercial dans le secteur public. Amar et Berthier (2007) précisent qu'au niveau théorique, le NMP puiserait ses fondements dans de nombreux courants de pensée rejoignant l'idéologie du *Public Choice*, considérant que la rationalité et l'intérêt de l'individu le rendent calculateur et maximisateur – qu'il soit un citoyen, un représentant politique ou un fonctionnaire – et que par conséquent il convient d'étudier les organisations publiques par les individus qui les composent et gardant à l'esprit que ceux-ci privilégient leur intérêt personnel.

Les causes de l'émergence du NMP sont multiples (Hood, 1991). Parmi ces explications on retrouve la critique d'une gabegie au sein de l'administration, une rationalisation s'impose alors (Pupion, 2016). D'autres critiques sont adressées au secteur public, qualifié notamment d'inefficace : il serait nécessaire de moderniser le secteur public en prenant exemple sur le secteur privé (Amar & Berthier, 2007). Certains facteurs auraient également permis l'émergence du NMP, parmi lesquels les crises financières, les crises politiques, la rigidité bureaucratique de l'administration mais aussi, l'exigence d'une plus grande transparence de l'action publique. Pour Hood (1991) c'est en particulier le contexte de l'après-guerre et de longue paix dans les pays développés qui ont permis aux États de se concentrer sur les réformes de l'administration publique.

Par ailleurs, le NMP succéderait aux réformes et tentatives de modernisation de l'administration publique inachevées parmi lesquels le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) aux États-Unis ou la *Rationalisation des Choix Budgétaires* (RCB) en France (Chatelain-Ponroy et al., 2021). Ces mécanismes reposaient sur une volonté de mieux employer les fonds publics. Toutefois, trop complexes et insuffisants, ils ont rapidement été abandonnés. Les pressions, tant internes qu'externes au secteur public, ont déclenché d'importantes réflexions sur des objectifs de meilleure gestion des organisations publiques et plus globalement de l'administration.

L'idée maitresse du NMP est de considérer que les pratiques managériales issues du secteur privé sont en tous points supérieures à celles du secteur public, et que par conséquent, celui-ci doit nécessairement prendre exemple sur ce qui est présenté comme un modèle de management. L'administration publique jugée coûteuse, lente, rigide, bureaucratique, centralisée, imperméable aux changements et non innovante (Amar & Berthier, 2007), doit se perfectionner. Cet objectif de perfectionnement passe alors par le développement d'une logique managériale,

la logique basée sur la gestion est ainsi condamnée à l'échec[54]. Cette logique de NMP annihile les spécificités du secteur public et tend à nier les frontières entre les deux, dès lors, les méthodes et les finalités (performance, réduction des coûts) sont les mêmes dans les deux secteurs (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008).

— ***La mise en œuvre du NMP : quelles modifications pour le secteur public ?***

Historiquement, les premiers gouvernements à repenser leurs pratiques managériales dans une logique de NMP sont les pays anglo-saxons dès le début des années 1980 (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie…). Cette mise en place rapide, passe notamment par la privatisation importante de grandes entreprises publiques en particulier dans le domaine des réseaux (réseaux de transports, réseaux de communications…). Ces réformes sont par la suite accompagnées de création de grandes agences chargées de missions de service public mais désormais jouissant d'une relative indépendance, brisant ainsi les monopoles gouvernementaux (Peters, 2019). Les tentatives suivantes concerneront en particulier la réduction des dépenses publiques. C'est dans ce domaine d'action que la France notamment orientera ses projets de réformes, les décideurs politiques y favoriseront l'adoption des dispositifs de manière incrémentale (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012). On relève de nombreux changements en matière de gestion du personnel, les réformes ainsi engagées ont repensé les méthodes de rémunération des fonctionnaires (Peters, 2019). Le principe étant de permettre d'accorder des rémunérations en fonction de la performance (c'est le cas notamment en Italie, (Ongaro & Bellé, 2009)) ou de l'engagement professionnel (en témoigne en France l'adoption du RISFEEP en 2014). On note également la volonté de diminuer le nombre de fonctionnaires (Amar & Berthier, 2007) couplé à un accroissement important des recours à la contractualisation dans la gestion des ressources humaines (Peters, 2019). La contractualisation s'établit à travers le recours à de nombreux partenariats publics-privés. En outre, la décentralisation engagée en France depuis 1982 témoigne de la responsabilisation accordée aux acteurs publics locaux dans la démarche de NMP. Enfin, le managérialisme grandissant dans les organisations publiques – composante majeure des réformes liées au NMP (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012) – mis en évidence par le recrutement de cadres-managers est le témoin de l'adoption lente mais pourtant visible des logiques de NMP en France.

---

[54] La gestion semble avant tout constituée sur une base technique, où la poursuite des objectifs et la prise en compte des moyens guident l'action. Le management quant à lui est orienté vers l'humain, où la satisfaction, la créativité et l'animation fondent la coordination des actions.

Ces éléments témoignent de l'adoption des pratiques managériales issues du secteur privé, et qui sont caractéristiques des composantes du NMP à savoir : le managérialisme, la responsabilisation et la contractualisation. Un événement majeur en France entérinera définitivement le principe de performance comme objectif de l'administration publique. Cet événement est l'adoption le 1er août 2001 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) (Benzerafa Alilat et al., 2016). En effet, la LOLF établit un « *système de gestion de la « performance » (qui) s'inspire directement de la culture dite du management* » (Calmette, 2006, p. 45). Ces démarches d'amélioration de la performance se formalisent également par un changement de mentalité des organisations publiques et par le développement d'indicateurs de qualité (Amar & Berthier, 2007).

Le NMP ainsi présenté se veut bénéfique pour les organisations. Or, plusieurs auteurs souligneront que le concept est vague et souvent mal défini et qu'il existerait en réalité une variété de NMP tant les pays ont élaboré leurs réformes différemment (Bach & Bordogna, 2011). Ces différences s'expliquent en partie par la tradition administrative propre à chaque pays (Peters, 2008). Si les approches de NMP ont été bénéfiques pour les administrations publiques à de nombreux égards, on compte toutefois plusieurs effets négatifs et limites de ces pratiques ; parmi lesquels le recours grandissant à la contractualisation, qui ne permet pas aux agents de jouir d'une situation stable, ou encore l'obsession de l'évaluation et la recherche perpétuelle de performance, alors même que certains indicateurs ne sont pas adaptés aux spécificités du secteur public et engendrent des effets pervers (Amar & Berthier, 2007; Abord de Chatillon & Desmarais, 2012; Hammerschmid et al., 2018; Hood, 1991; Ongaro & Bellé, 2009; Peters, 2019). Certains auteurs vont jusqu'à considérer que le NMP pourrait être arrivé à sa fin (Guenoun & Matyjasik, 2019).

— ***NMP et valeurs du secteur et du service public***

Le NMP et la logique managériale issus du secteur privé n'étant pas imprégnés des valeurs nécessaires pour une gestion publique responsable (Peters, 2019), se pose alors la question de la transposabilité des méthodes de GRH du secteur privé vers le secteur public (Pupion, 2016). Les chercheurs se sont focalisés sur les approches instrumentales et rationnelles mais ont également mobilisé la théorie de la rationalité limitée, ils ont ainsi laissé dans l'ombre la question des valeurs (Chanut et al., 2011). En ce sens, la spécificité des valeurs des fonctionnaires *(français)* (Rouban, 2009) n'est-elle pas de nature à influencer les composantes de la motivation de ces derniers ? C'est à partir de cette réflexion centrée sur les valeurs des agents publics que nait le courant de recherche de la Motivation de Service Public. C'est donc

en contradiction avec le courant du NMP, mais également avec les conceptions de l'individu centrées sur la rationalisation et la maximisation de l'intérêt personnel (*Public Choice*) et dans un mouvement de renaissance de l'éthique du Service Public que le concept de MSP est élaboré.

> « *le concept de motivation à l'égard du service public a été développé comme contrepoids aux motivations d'intérêt personnel, propres aux théories du choix rationnel. Ce concept devrait permettre de mieux expliquer le comportement désintéressé dont font souvent preuve les fonctionnaires.* » (Hondeghem & Vandenabeele, 2005, p. 464).

La naissance de ce concept s'inscrit dans l'engagement des agents publics envers les valeurs associées au service gouvernemental. Dès lors, avec le développement du NMP, la prise en compte des valeurs est devenue primordiale car le NMP engendre une cohabitation entre les valeurs traditionnelles du service public et les valeurs de performance (Chanut et al., 2015; Desmarais & Sauviat, 2022). En somme, la motivation de service public vient contrebalancer les approches managériales issues du secteur privé, c'est donc bien dans un contexte de NMP que ce concept antagoniste va trouver son origine et ce, impulsé par le mouvement de renaissance des valeurs publiques.

2.1.2. Au cœur des théories de la motivation, situer la MSP

La section précédente a permis de clarifier les théories de la motivation en trois paradigmes. Dès lors il est possible de catégoriser les théories de la motivation en fonction d'un des trois paradigmes. Il convient dès à présent de préciser où se situe la MSP parmi les théories de la motivation humaine.

— ***La MSP une théorie dite de contenu ou de processus ?***

C'est à partir de ces variabilités entre motivation intrinsèque et extrinsèque que Deci et Ryan vont élaborer conjointement la théorie de l'autodétermination au milieu des années 1980. Dès 1985, ils n'auront de cesse d'enrichir la théorie de l'autodétermination. Ainsi, selon les deux auteurs, la motivation évolue sur un continuum d'autodétermination en distinguant quatre types de motivations (Deci & Ryan, 2008b). Parmi ces formes de motivation il est possible de s'interroger sur celle que revêt la MSP. En effet, après avoir souligné le contexte qui a permis son identification, il convient de préciser l'approche et la forme qui est celle de la MSP.

La Motivation de Service public s'est construite en mettant l'accent sur les valeurs propres au secteur public (Perry, 1996). En contradiction avec les approches issues du NMP, elle est notamment le fruit de travaux comparatifs entre les salariés du secteur privé et les agents publics. Dès 1975, Buchanan considère que les entreprises sont synonymes d'efficacité et de rationalité, tandis que les bureaucraties gouvernementales symbolisent un style administratif lourd et souvent inefficace. Il va s'interroger sur l'existence d'une éthique de service public qui pourrait expliquer une implication dans le travail nettement plus importante pour les cadres du service public (Buchanan, 1975). Les conclusions de ses travaux démontrent un engagement supérieur dans le secteur privé. C'est à partir de ces éléments que Rainey (1982) s'intéresse aux fonctionnaires. Il va ainsi tenter d'identifier les éléments qui constituent la motivation des agents publics. Plusieurs recherches seront ainsi menées sur les récompenses intrinsèques et extrinsèques caractéristiques de la motivation dans le service public, parmi lesquelles on retrouve une rémunération élevée, la sécurité de l'emploi, le prestige et le statut, la promotion mais encore le fait d'exercer un travail utile aux autres ou d'être serviteur de l'intérêt public (etc.) (Houston, 2000). Les travaux montrent que les fonctionnaires n'attachent pas autant de valeur aux récompenses monétaires que les salariés du secteur privé et accordent plus d'importance à certains objectifs altruistes et éthiques. Ainsi, le concept de MSP est fondé sur l'évidence selon laquelle les agents publics accorderont plus d'importance que leurs homologues privés aux récompenses intrinsèques telles que le service à la société, l'intérêt public et l'importance du travail (Houston, 2000). Pour Houston (2000) mais également pour de nombreux chercheurs s'intéressant à la MSP, celle-ci est donc bien un concept détaché des récompenses extrinsèques. Il apparait ainsi que la MSP s'inscrit dans une approche de la motivation par les besoins et renvoie à la valorisation de la motivation intrinsèque (Forest, 2008).

Toutefois, plus récemment, les chercheurs interrogent la pertinence de situer la MSP parmi les motivations d'ordre intrinsèque. La littérature sur la MSP relève que l'attirance des individus pour le secteur public peut s'expliquer en partie par la volonté de contribuer à la société ou au bien public. Or d'autres explications suggèrent que le choix du secteur public se fait par les fonctionnaires parce qu'ils sont des « tires au flanc » et paresseux et ils sont attirés par de bonnes conditions de travail (Van de Walle et al., 2015). Peu d'études ont en effet interrogé les éléments extrinsèques qui pourraient motiver les individus à rejoindre le secteur public. Il serait en effet idéaliste de considérer que seule la motivation intrinsèque incite un agent à rejoindre le secteur public. En conséquence, Van de Walle, Steijn et Jilke (2015) proposent d'étudier les motivations extrinsèques qui peuvent expliquer la préférence pour le secteur public. Les travaux

mettent en évidence que si certains agents rejoignent le service public par dévouement et pour le servir au mieux, il n'est pas rare de rencontrer des individus ayant choisi le service public par paresse ou parce que d'autres facteurs tels que l'argent ou la sécurité de l'emploi jouent également un rôle dans ce choix. L'article de Van de Walle, Steijn et Jilke (2015) souligne que les recherches actuelles sur la MSP semblent sous-estimer l'importance de la motivation extrinsèque pour l'emploi dans le secteur public. Cette sous-estimation pourrait s'expliquer par le fait que, traditionnellement, le secteur public a offert de solides facteurs de motivation extrinsèque. Parmi ces facteurs, se trouvent : la sécurité d'emploi, le système de carrière et les régimes de retraite (Perry & Hondeghem, 2008a). Dès lors, compte tenu de cette spécificité, on pourrait considérer, que les chercheurs ont étudié les autres formes de motivations que celles expliquées par l'attribution de récompenses extrinsèques. Perry et Hondeghem (2008b) considèrent, eux, que la motivation de service public fait référence aux *« motifs associés au service du bien public »*. Tandis que la motivation du secteur public fait référence aux récompenses professionnelles caractéristiques des organisations gouvernementales qui attirent les employés (sécurité de l'emploi, régime de retraite) (Houston, 2011).

À l'aune de ces nouvelles considérations, il convient donc de préciser que la conception de la Motivation de Service Public s'inscrit bien dans une approche par les besoins valorisant la motivation intrinsèque. Toutefois, le concept tel qu'il est présenté ne nie pas l'existence de facteurs de motivation extrinsèques permettant d'expliquer le choix des individus à rejoindre le secteur public. La MSP explique essentiellement le comportement en termes de besoins psychologiques innés. Ainsi elle trouve son fondement dans le paradigme des théories dites de contenu. Enfin, les théories de contenu sont plus réceptives à l'identification d'une construction multidimensionnelle que les théories de processus (Camilleri, 2007).

> « *(la MSP) a pour objectif d'identifier les facteurs qui composent la construction (le quoi) plutôt que d'expliquer le fonctionnement du système de décision de l'individu en ce qui concerne son comportement (le comment).* »[55] (Camilleri, 2007, p. 358).

Ces éléments concernant d'une part le contexte, qui a permis l'émergence du concept et d'autre part, l'ancrage théorique de la Motivation de Service Public permettent de mieux situer cette motivation spécifique. Toutefois, cela ne suffit pas à la compréhension de cette motivation, il

[55] Texte original "(the PSM) has the objective of identifying the factors that make up the construct (the what) rather than explaining the functioning of the individual's decision system as it relates to behaviour (the how)".

convient donc de préciser la ou les définition(s) qui permet(tent) d'appréhender cette MSP, mais également d'aborder ses effets hypothétiques.

2.2. Définir la MSP et appréhender ses effets

La construction théorique de la motivation de service public s'est développée avec la proposition de plusieurs définitions du concept et la proposition d'effets hypothétiques de celle-ci. Ce sont notamment les conséquences potentielles que la MSP des individus peut avoir sur leur comportement et sur leur rôle au sein les organisations publiques qu'il semble particulièrement intéressant d'interroger. Dès lors, les chercheurs ont souhaité préciser ce modèle théorique, ils ont ainsi tenté à la fois de définir la MSP et de préciser ses effets hypothétiques.

2.2.1. Définition(s) de la MSP

De même que de nombreux concepts, plusieurs définitions de la Motivation de Service Public ont été formulées par les chercheurs spécialistes de la question. Il existe de nombreuses définitions, nous proposons d'en appréhender certaines et de préciser tant leurs apports que leurs limites.

— ***1990, la première définition de la MSP : que sait-on ?***

La naissance du concept fait suite aux travaux de Rainey (1982) à partir desquels est admise l'existence de motifs spécifiques des agents du service public. Ceux-ci seraient davantage motivés par le fait de rendre service aux autres, mais également par des valeurs éthiques (Rainey, 1982). Par ailleurs, Perry et Porter (1982) soulignent que les théories du choix rationnel avec la maximisation de l'utilité individuelle n'expliquent pas certains comportements qui se déroulent dans les organisations. En particulier les comportements « prosociaux ». Ainsi, la théorie de la MSP trouve son origine dans la croyance selon laquelle les fonctionnaires ont des motifs spécifiques qui diffèrent de leurs homologues du secteur privé (Perry et al., 2010). C'est à partir de ces réflexions et travaux que Perry et Wise (1990) vont entreprendre de définir la Motivation de Service Public. Ils précisent à cet égard que le service public est entendu dans

le concept de MSP selon une vision extensive. En effet, le *« service public signifie bien plus que le lieu d'emploi »*[56]. Les deux auteurs, Perry et Wise (1990, p. 368) reprennent Elmer Staats:

> « *Elmer Staats a écrit : "le service public est un concept, une attitude, un sens du devoir - oui, même un sens de la moralité publique." Les observations d'Elmer Staats reflètent à la fois l'ampleur et la profondeur du sens qui a été associé à l'idée de service public.* »[57]

En ce sens, le « service public » représente pour les deux auteurs américains, les missions qui contribuent à servir l'intérêt public, et pas uniquement les organisations publiques et les administrations. À partir de cette considération contextuelle, Perry et Wise proposent une définition de la MSP. Ils l'entendent ainsi :

> « *La motivation de service public peut être comprise comme la prédisposition d'un individu à répondre aux motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques.* »[58] (Perry & Wise, 1990, p. 368).

Nos travaux ont pris appui sur cette définition proposée par Perry et Wise (1990) dans l'appréhension de l'état de l'art. Si l'on s'intéresse à la définition de cette notion, c'est-à-dire à la clarification de l'ensemble des caractères qui la composent, il est possible d'identifier plusieurs éléments. Parmi ceux-ci, nous retiendrons donc, dans un premier temps, sa délimitation contextuelle, déjà précisée par les auteurs eux-mêmes. Ils soulignent que la MSP ne se borne pas aux seules organisations publiques. Dans un deuxième temps, la définition proposée s'intéresse à l'existence d'une prédisposition individuelle. Enfin, les auteurs retiennent également la présence de motifs qui seraient portés par les institutions ou organisations publiques. Il convient de préciser les éléments qui constituent cette définition.

En ce qui concerne tout d'abord la prédisposition, Perry et Wise ne fournissent pas d'indication spécifique de ce que signifie ce nom. Toutefois, il nous parait indispensable de considérer chaque composante de cette définition afin d'appréhender le concept dans son intégralité. Ainsi, le Trésor de la Langue Française informatisé nous précise que le terme « prédisposition » est

---

[56] Texte original "Public service is often used as a synonym for government service embracing all those who work in the public sector. But public service signifies much more that one's locus of employment" (Perry & Wise, 1990).

[57] Texte original "Elmer Staats has written: « 'public service' is a concept, an attitude, a sense of duty - yes, even a sense of public morality. » Staats' observations relfects both the breadth and depth of meaning that has been associated with the idea of public service".

[58] Texte original "Public service motivation may be understood as an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations".

apparu du 19ème siècle et qu'il est dérivé du verbe « prédisposer » et signifie « aptitude naturelle d'une personne à faire quelque chose ou à agir dans une circonstance ou dans un domaine précis. ». Le TFLi nous précise que *le penchant* et *l'attitude* sont synonymes de *prédisposition*. La prédisposition est donc une tendance naturelle d'un individu à une activité ou à un type d'activité. Forest nous précise que la notion de « prédisposition » – telle qu'elle est entendue dans la définition de la MSP – implique une forme de préférence quasi naturelle et profonde pour la sphère publique et les missions qui lui sont imparties (Forest, 2008). En ce sens, la MSP serait donc une tendance naturelle des agents publics à une activité. Cette activité étant de « *répondre à des motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques* ». Il convient désormais de préciser ce que sont ces « motifs ». À cet égard, « *le terme "motifs" est utilisé ici pour désigner des déficiences ou des besoins psychologiques qu'un individu ressent une certaine contrainte à éliminer.* »[59] (Perry & Wise, 1990, p. 368). Pour Desmarais et Edey-Gamassou qui tentent de préciser le concept en langue française, les « motifs » désigneraient les besoins que l'individu tente d'assouvir (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Ces motifs sont donc assimilés à des besoins qui seraient donc portés principalement ou uniquement par les institutions ou organisations publiques. Ces éléments nous permettent d'appréhender plus précisément la définition proposée par Perry et Wise en 1990. Toutefois, il convient pour conclure de caractériser ces dits motifs. En ce sens, c'est bien Perry et Wise (1990) qui vont préciser de quelles catégories sont ces motifs, ils précisent donc que ces motifs sont de trois sortes distinctes : rationnels, basés sur des normes (normatifs) et affectifs. Les deux chercheurs s'appuient notamment sur les travaux de Knoke et Wright-Isak (1982) pour proposer ces trois types de motifs. Nous proposons de préciser chacun des trois types de motifs :

- Concernant premièrement les motifs rationnels, ceux-ci produisent des actions fondées sur la maximisation individuelle. Les auteurs précisent, en s'appuyant sur des chercheurs tels que Downs ou Kelman, que certaines personnes rejoignent le service public afin de participer à l'élaboration des politiques publiques et ce dans le but de servir leurs propres intérêts, ou encore parce qu'ils s'identifient personnellement aux programmes, mais également parce que cela leur donne une image importante d'eux-mêmes. En résumé les motifs rationnels désignent en partie la défense d'un intérêt particulier de l'individu qui rejoint le service public. Cette approche dite des motifs

[59] Texte original "The term "motives" is used hereto mean psychological deficiencies or needs that an individual feels some compulsion to eliminate".

rationnels peut paraitre surprenante compte tenu du fait que les chercheurs considèrent que la MSP est une théorie de la motivation intrinsèque (Camilleri, 2007). En effet les motifs rationnels correspondent davantage à une valorisation des récompenses extrinsèques qu'intrinsèques.

- En ce qui concerne les motifs normatifs, ceux-ci sont la représentation des besoins qui engendrent des efforts pour se conformer à des normes valorisées telles que l'altruisme ou la loyauté. Cela est notamment incarné par le désir de servir *l'intérêt public – la chose publique*. Les deux auteurs reprennent les travaux de Downs notamment. L'idée portée par ces motifs normatifs est que certaines actions viseraient à contraindre les fonctionnaires à se conformer à des normes sociales véhiculées dans le service public.
- Les motifs affectifs, sont selon Perry et Wise (à partir des travaux de Frederickson et Hart notamment), fondés sur l'adhésion émotionnelle, l'attachement aux valeurs du service public. Les motifs affectifs reposent, sur les éléments du comportement qui sont la réponse à des stimuli émotionnels suscités par les divers contextes sociaux.

Ces motifs – rationnels, normatifs et affectifs – semblent être ainsi portés principalement ou uniquement par les institutions ou organisations publiques. Toutefois, selon Perry et Wise (1990) cela ne signifie pas que tous les fonctionnaires sont motivés par ces besoins (motifs). Nous ajouterons par ailleurs, que d'autres motifs ou besoins peuvent motiver les individus à rejoindre le service public – facteurs d'origine extrinsèque notamment (Van de Walle et al., 2015). Comme précisé précédemment, dès son identification, le concept de MSP trouve de forts points d'encrages avec les valeurs publiques. Compte tenu des multiples enjeux entre management public et valeurs publiques (Desmarais & Sauviat, 2022), il n'est pas surprenant que la GRH publique se soit intéressée aux valeurs (Giauque & Emery, 2022).

— ***Le développement de définitions à l'échelle internationale***

Cette définition originelle de la MSP proposée par Perry et Wise en 1990 a permis aux chercheurs, tant dans le contexte américain qu'au niveau international, de préciser les contours et les spécificités de cette motivation. À partir de ces éléments, d'autres chercheurs ont proposé de nouvelles définitions du concept. Ainsi, Bozeman et Su (2015) ont souhaité étudier la théorie de la MSP à partir du Cadre de Gerring (1999) et de ses huit critères *(familiarité ; résonnance ; parcimonie ; cohérence ; différenciation ; profondeur/ampleur ; utilité théorique ; utilité de terrain).* Leur travail a permis de relever l'ensemble des définitions du concept de MSP présentes dans la littérature à partir de 1990 – année à partir de laquelle on retrouve la première

tentative de formalisation de la construction de la MSP – jusqu'à la publication de leur article (Bozeman & Su, 2015). À partir des définitions et conceptions de la MSP relevées par Bozeman et Su (2015), nous proposons d'analyser les différentes définitions et de comparer leurs apports et leurs limites. Nous relevons principalement quatre catégories de définitions :

- Les définitions centrées sur la MSP en tant que théorie de la motivation intrinsèque,
- Les définitions qui admettent la MSP en tant que théorie de la motivation valorisant à la fois des motifs intrinsèques mais aussi extrinsèques,
- Les définitions qui considèrent que la MSP concerne majoritairement le secteur public,
- Les définitions qui considèrent que la MSP concerne majoritairement le secteur public mais pas exclusivement.

L'annexe 1 comprend l'analyse détaillée des quatre types de définitions et l'ensemble à partir de la collecte réalisée par Bozeman et Su (2015) selon le Cadre de Gerring (1999).

Ces éléments nous permettent d'appréhender la MSP dans sa globalité, chacune des clarifications proposées par les auteurs apporte son *« lot de connaissances »* (Bozeman et Su, 2015). Ainsi, les nombreuses définitions nous apprennent que la motivation de service public est une théorie issue du paradigme des besoins, mobiles et valeurs, qu'elle valorise spécifiquement les motifs intrinsèques mais pas exclusivement – certains motifs extrinsèques favoriseraient la MSP. Par ailleurs, elle correspond aux individus qui remplissent des missions dites de service public mais également des services d'intérêt général qui peuvent être réalisées par d'autres organisations – y compris par le secteur privé.

Toutefois, deux critiques peuvent être formulées aux travaux de Bozeman et Su (2015) concernant les définitions de la MSP. D'une part certaines conceptions n'ont pas été relevées, cela peut certainement être dû à la forte proximité des formulations, mais également parce que certains auteurs ont proposé d'autres conceptions (ou plusieurs définitions au fil de leurs travaux) (c'est le cas notamment de Perry, 1996). D'autre part, certaines définitions n'ont pas été mobilisées par Bozeman et Su, notamment parce qu'elles n'ont pas été rédigées en anglais. C'est le cas de la définition issue des travaux de Hondeghem et Vandenabeele (2005) dans un article publié en français. Les deux chercheurs ont mobilisé les définitions du concept et ont conclu que si la MSP, dans les différentes approches proposées par la communauté internationale, renvoie au dévouement des agents pour l'administration, la définition de la MSP n'est pas unanimement acceptée. Ils proposent alors une définition qui intègre différents aspects possibles du débat de la motivation à l'égard du service public (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Ces aspects sont notamment les valeurs du service public tels que l'éthique, mais

également la référence de la MSP parmi les théories de la motivation avec comme référence les interactions. Enfin, concernant le dernier aspect évoqué par les auteurs, celui-ci est que la définition proposée n'a pas besoin d'être conforme aux théories du choix rationnel où l'individu maximise son intérêt personnel. En intégrant ces notions, les deux chercheurs proposent de définir la MSP comme :

> « *une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie* » (Hondeghem et Vandenabeele, 2005, p. 466).

Si cette définition semble plus précise que celles proposées précédemment, elle n'a pas reçu l'engouement escompté. En effet, deux définitions sont majoritairement utilisées dans la littérature de la MSP. La première est celle formulée en 1990 par Perry et Wise. Néanmoins, cette définition est souvent considérée comme américano centrée voire états-unienne. C'est notamment l'une des raisons pour laquelle Vandenabeele – alors doctorant à l'Université catholique de Louvain en Belgique – propose en 2007 une définition permettant d'aller au-delà de l'intérêt personnel ou organisationnel, il suggère que cette définition fasse référence à une entité politique plus large comme les nations ou les États et que, par ailleurs, à l'instar d'autres concepts de motivation, la MSP devrait être interactive. Le chercheur propose alors que la MSP soit définie comme :

> « *la croyance, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les individus à agir en conséquence chaque fois que cela est approprié* »[60] (Vandenabeele, 2007, p. 547).

Cette définition plus récente proposée par Vandenabeele, s'appuie sur une première tentative issue de ses précédents travaux avec Hondeghem (Hondeghem & Vandenabeele, 2005), elle correspondrait davantage à une vision universelle de la MSP. Elle permet de prendre en considération le processus d'action de l'individu qui est motivé par le service public.

À partir du travail de recherche et d'appréhension des travaux concernant la motivation de service public, de l'ensemble de définitions formulées, nous proposons une définition de la MSP qui intègre les éléments évoqués précédemment.

---

[60] "PSM is described as 'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate".

La théorie de la motivation de service public est une approche qui valorise les besoins d'ordre supérieur, en cohérence avec les valeurs portées par le service public et l'intérêt général, allant au-delà de l'intérêt personnel et organisationnel et conduisant les individus à adopter un comportement tourné vers le service aux autres et plus globalement vers le bien être sociétal.

Notre définition ne se borne pas à valoriser la motivation intrinsèque ou extrinsèque, ce qui nous permet d'aborder chacun des motifs valorisés par la MSP (rationnels, normatifs et affectifs). Centrée sur les valeurs, elle reconnait le rôle que porte les institutions et organisations publiques dans la défense et la valorisation d'une certaine éthique du service public. C'est à partir de cette définition et de cette appréhension de la MSP que notre travail de recherche empirique trouvera sa source.

2.2.2. Effets hypothétiques de la MSP

Les travaux des chercheurs en administration publique, à partir des années 1970, vont permettre l'identification d'une motivation caractéristique développée à partir des valeurs propres au secteur public. Cette reconnaissance permet, d'une part, de souligner les différences de motivation entre secteur public et privé. Conséquemment, il est possible d'agir pour favoriser la motivation chez les agents publics. D'autre part, la théorisation de la MSP initiée par Perry & Wise (1990) (et prolongée notamment par Vandenabeele (2007)) suggère que les effets bénéfiques de la MSP sur le comportement des individus invite à s'y intéresser davantage. Ces effets hypothétiques sont présentés dans la présente sous-section. L'analyse empirique menée a posteriori sera présentée dans le chapitre suivant.

— ***Les travaux fondateurs de Perry et Wise et leurs trois propositions***

Les travaux à l'origine de l'identification de la MSP s'appuient sur des comparaisons entre les cadres du secteur privé et ceux du secteur public (Buchanan, 1975; Rainey, 1982). Ces travaux ont dans un premier temps alimenté les réflexions de Perry et Porter (1982). Pour ces deux auteurs, il est indispensable de s'interroger sur ce qui motive les fonctionnaires compte tenu des effectifs de la fonction publique notamment. Également, parce que le service public occupe un rôle important dans la société. Perry et Porter (1982) rappellent que :

> « *En tant que construction hypothétique, la motivation représente généralement ce qui 'dynamise, oriente et soutient le comportement'. En termes simples, il s'agit du degré et du type d'effort qu'un individu déploie dans une situation comportementale. Cependant,*

il faut veiller à ne pas assimiler la motivation à de simples efforts. Cela a également à voir avec la direction et la qualité de cet effort »[61] (Perry & Porter, 1982, p. 89).

Cette définition reprend les éléments caractéristiques de la motivation relatifs au déclenchement, à la direction, à l'intensité et à la persistance du comportement (Roussel, 2000). À partir de cette définition, Perry et Porter (1982) vont préciser quelles caractéristiques pourraient influencer la motivation dans les organisations publiques. Cette première formalisation théorique va mettre en évidence les effets potentiels des caractéristiques spécifiques au secteur public susceptibles d'affecter la motivation des fonctionnaires. Dès lors, les deux chercheurs énoncent que certains éléments, parmi lesquels on retrouve *les caractéristiques de l'environnement de travail*, notamment. Elles sont censées jouer un rôle central dans le développement de la motivation dans les organisations publiques et donc dans la performance de celles-ci (les auteurs parlent de « rendements »). Toutefois, les relations entre les notions ne sont que peu argumentées sur le plan théorique. Perry souhaite préciser le concept né de la mise en évidence de motifs spécifiques des agents publics. C'est à ce titre qu'en 1990, Perry et Wise vont élaborer une première définition de la MSP, mais vont également préciser les effets hypothétiques attendus. Nous proposons de les préciser ici.

La construction théorique de la MSP repose principalement sur l'existence des motifs rationnels, normatifs et affectifs. Ces trois types de motifs présentés dans une section précédente, permettent à Perry et Wise (1990) de préciser les éventuelles implications comportementales de la MSP. Dès lors les deux chercheurs américains vont formuler trois propositions comme étant des effets hypothétiques attendus de la MSP.

Proposition 1	***« Plus la motivation de service public est grande, plus cette personne sera susceptible de chercher à devenir membre d'une organisation publique. »***
Version originale (en anglais)	*"The greater as individual's public service motivation, the more likely the individual will seek membership in a public organization."*

[61] "As a hypothetical construct, motivation usually stands for that which "energizes, directs, and sustains behavior." In shorthand terms, it is the degree and type of effort that an individual exhibits in a behavioral situation. However, care needs to be taken not to equate motivation simply with sheer amount of effort. It also has to do with the direction and quality of that effort.".

Proposition 2	***« Dans les organisations publiques, la motivation de service public est positivement associée à la performance individuelle »***
Version originale (en anglais)	*"In public organizations, public service motivation is positively related to individual performance"*

Proposition 3	***« Les organisations publiques qui attirent des membres ayant un niveau élevé de motivation de service public sont susceptibles d'être moins dépendantes des incitations de type utilitariste pour gérer efficacement les performances »***
Version originale (en anglais)	*"Public organizations that attract members with high levels of public service motivation are likely to be less dependent on utilitarian incentive to manage individual performance effectively"*

Tableau 2. Propositions des effets théoriques de la MSP (Perry & Wise, 1990, pages 370 et 371)

C'est à partir des éléments connus sur le service public, sur les valeurs qui lui seraient propres, sur les fonctionnaires mais également à partir de travaux empiriques que Perry et Wise formulent ces trois propositions. Il convient de revenir sur les éléments qui ont permis de formuler ces hypothèses.

Pour rappel, la première proposition est :

> « *Plus la motivation de service public est grande, plus cette personne sera susceptible de chercher à devenir membre d'une organisation publique.* » (Perry & Wise, 1990, pages 370 et 371).

La première proposition formulée par Perry et Wise est notamment le fruit d'une réflexion engagée concernant les effets comportementaux de la MSP. C'est en quelque sorte l'origine des questionnements concernant l'existence d'une motivation spécifique des agents du secteur public. C'est également le reflet de ce que les chercheurs entendent par la « prédisposition ». Perry et Wise (1990) s'appuient notamment sur une étude qui s'intéresse aux étudiants souhaitant rejoindre le secteur public ou le secteur privé. Les étudiants qui souhaitent rejoindre le secteur public mobilisent davantage l'attachement à des valeurs du service public, alors que ceux qui souhaitent rejoindre le secteur privé sont attirés par des motifs économiques en particulier. Les individus qui rejoignent le secteur public seraient mécaniquement attirés par celui-ci car ils éprouvent une forte MSP.

La seconde proposition des deux auteurs est :

> « *Dans les organisations publiques, la motivation de service public est positivement associée à la performance individuelle* » (Perry & Wise, 1990, pages 370 et 371).

C’est peut-être la proposition qui a reçu le plus d’attention. En effet, la question des liens entre motivation et performance est étudiée depuis que les chercheurs s’intéressent aux organisations (Dumez, 2009, 2014). Pourquoi les chercheurs s’intéressant à l’administration publique l’auraient-il donc délaissée ? La motivation a depuis toujours alimenté les réflexions et les débats concernant les bienfaits qu’elle suppose (Mucchielli, 2011). C’est notamment le cas dans les organisations, les praticiens et les chercheurs ont souvent souligné que la motivation serait à l’origine d’une plus grande performance. C’est notamment depuis les travaux de Lewin que la motivation est supposée être l’un des facteurs déterminants de la performance au travail (Roussel et Oubrayrie-Roussel, 2012). C’est à partir de ces considérations que Perry et Wise formulent cette seconde proposition. Ils soulignent qu’il n’existe pas de preuve empirique systématique sur la relation entre la MSP et la performance. Toutefois, les deux auteurs suggèrent que la logique voudrait que si l’on est motivé alors les performances en soient améliorées. Si l’individu est engagé, qu’il s’identifie aux valeurs du service public, alors il sera motivé à bien travailler et donc plus performant (Perry & Wise, 1990). Entre MSP et performance, le chainon manquant au processus pourrait être l’engagement organisationnel. Toutefois, pour les deux auteurs, un engagement et une motivation trop importants peuvent être dangereux et conduire à des comportements fanatiques.

La dernière proposition formulée est la suivante :

> « *Les organisations publiques qui attirent des membres ayant un niveau élevé de motivation de service public sont susceptibles d’être moins dépendantes des incitations de type utilitariste pour gérer efficacement les performances individuelles »* (Perry & Wise, 1990, pages 370 et 371).

Cette proposition est l’un des fondements de la construction théorique de la MSP. En effet les organisations dont les membres sont motivés par les choix rationnels sont susceptibles de trouver les mesures incitatives utilitaires les plus efficaces (récompenses financières élevées, promotions, récompense sous forme de cadeaux au personnel…). Or les organisations publiques ne sont pas particulièrement connues pour offrir des mesures incitatives particulièrement intéressantes. Enfin, pour les auteurs, les organisations publiques qui attirent des employés très motivés n'auront pas à mettre en place des systèmes d'incitations qui sont avant tout utilitaires pour stimuler et orienter le comportement des membres (référence à la motivation extrinsèque) (Perry & Wise, 1990). En effet, la MSP, bien qu’elle ne contredise pas l’existence de motivation extrinsèque à rejoindre le service public, est davantage fondée sur les

motifs de nature intrinsèque (Forest, 2008). Cette dernière proposition souligne les fondements essentiellement intrinsèques de la MSP.

— ***Des effets hypothétiques aux objectifs concrets de compréhension de la MSP***

Il est reconnu par les chercheurs experts de la thématique, que l'année 1990 est le point d'origine du développement théorique de la MSP (Bozeman & Su, 2015; Brewer & Selden, 1998; Perry, 2000; Perry & Hondeghem, 2008a; Vandenabeele, 2007). C'est à partir de l'article fondateur de Perry et Wise (1990) que les chercheurs américains, puis internationaux, ont tenté de théoriser la MSP et d'enrichir son appréhension empirique. Du point de vue théorique, la MSP s'est développée en réponse à la difficulté de préciser ou d'expliquer les motivations prosociales des agents du secteur public (Perry & Porter, 1982). Perry (2000) tente d'apporter des fondements plus solides à la MSP. Son souhait est de développer une théorie de la motivation qui serve d'alternative aux théories du choix rationnel – dominant alors la réflexion sur la motivation dans les organisations publiques. Pour Perry (2000), formaliser la MSP revêt une double importance à la fois pratique et scientifique. Au regard de la pratique, cette théorie permettrait d'identifier les personnes qui sont les plus adaptées à l'exercice des missions du service public. Elle permettrait également d'aider les managers et les responsables publiques à comprendre les bases de la motivation de leurs agents. Du point de vue scientifique, cette théorie permettrait de préciser et de comprendre les différences de motivation entre le secteur public et le secteur privé et d'expliquer les choix des agents publics à rejoindre les organisations publiques. Cette théorie vise à ne plus penser la question de la motivation des fonctionnaires de manière stéréotypée et négative mais à étudier ce qui, malgré une situation en déclin du secteur public justifie que les agents publics persistent à être motivés.

> « *J'espère au moins que cette théorie permettra de changer un stéréotype des agents publics. Et de penser la motivation dans un contexte plus global tel que, les bureaucrates sont-ils paresseux ? à des questions potentiellement plus favorables telles que : Comment les bureaucrates peuvent-ils persister face à de faibles récompenses et à un environnement hostile ?* »[62] (Perry, 2000, p. 485).

[62] "At a minimum, it is my hope that the theory will change a stereotype of public employees. Thinking about motivation in more global are bureaucrats lazy? to potentially more favorable questions such as, How bureaucrats able to persist in the face of low rewards and a hostile environment?".

Les premiers essais de théorisation de la MSP, formulés à partir des réflexions de Perry et de ses condisciples répond à des objectifs notables. Les effets théoriques proposés par les chercheurs sont souhaitables pour les organisations publiques (Forest, 2008). Toutefois, certaines limites sont associées à la théorie de la MSP. Elle est parfois critiquée pour son manque de conceptualisation (Chanut et al., 2018). En ce sens, Bozeman et Su (2015) relèvent que la MSP est peu étudiée comme variable dépendante, ce qui conduit à une mécompréhension de ses origines et fragilise la théorie. En apportant une plus grande attention à la mécanique causale de la MSP, il est possible de préciser le cadre théorique (Bozeman & Su, 2015). À partir du cadre de Gerring, Bozeman et Su (2015) soulignent que l'appréhension théorique dépend d'une plus grande clarification causale de la MSP. En particulier, les valeurs publiques constitutives de la MSP ne permettent pas jusqu'à présent de comprendre les interactions entre les motifs et l'origine des comportements des individus.

Les valeurs associées au secteur public sont au cœur de la théorie de la MSP. Les chercheurs ont théorisé la MSP en identifiant les valeurs publiques telles que l'altruisme ou encore l'éthique au cœur du concept. Toutefois, lors de la construction théorique, les différences relatives aux valeurs et aux conceptions nationales de l'administration n'ont pas été pris en considération. Or, les travaux sur la culture d'Hofstede mettent en évidence des distinctions notables selon les pays (Kim, 2015). Par ailleurs, les traditions administratives (Peters, 2008) ont façonné les bureaucraties. En ce sens, du point de vue théorique, il est possible de s'interroger sur les lacunes de la MSP concernant l'approche par les valeurs. Nous tenterons de préciser ces éléments dans une prochaine section. Enfin, la conception de la MSP s'intéresse au *service public – dans une vision extensive* (Perry & Wise, 1990), toutefois, le domaine d'action de celui-ci est particulièrement large et imprécis, des différences pourraient exister selon les domaines d'intervention.

En résumé, la MSP dans sa conception théorique et par ses effets hypothétiques attendus est considérée comme une dimension comportementale incarnant la clef de l'efficacité du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Toutefois, cette conception théorique peut sembler abstraite voire idéaliste pour certains chercheurs (Awan et al., 2020; Petrovsky & Ritz, 2014). De plus, la théorie ne permet pas d'appréhender les différences axiologiques ainsi que les spécificités liées aux traditions administratives. C'est notamment pour ces raisons que la MSP est une théorie critiquée. Néanmoins, les réponses apportées à ses détracteurs peuvent trouver de solides preuves dans les travaux empiriques. Il apparait indispensable de poursuivre l'appréhension de la MSP du point de vue de la littérature empirique. Ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

La compréhension de la motivation des individus au travail a retenu l'attention des chercheurs en administration publique. C'est en partie l'intérêt porté au Nouveau Management Public et à ses failles qui a mis en exergue l'existence d'une motivation portée en partie par les valeurs du service public. Loin des motifs purement intéressés, les chercheurs ont mis en évidence une motivation spécifique des agents publics. La motivation de service public trouve en partie son origine dans les travaux comparatifs des agents publics et salariés du secteur privé.

Dès 1990, deux auteurs deviendront les chefs de file de cette théorie. En effet, Perry et Wise (1990) proposent la première définition de la MSP. Celle-ci sera ensuite concurrencée par des approches plus internationales et davantage inclusives, permettant d'appréhender chacune des facettes de la MSP avec la valorisation à la fois des motifs rationnels, normatifs et affectifs de celle-ci. Notre analyse des travaux existants et des définitions nous invite à proposer une définition de la MSP qui permette d'appréhender les principaux éléments qui la constituent :

La théorie de la motivation de service public est une approche qui valorise les besoins d'ordre supérieur, en cohérence avec les valeurs portées par le service public et l'intérêt général, allant au-delà de l'intérêt personnel et organisationnel et conduisant les individus à adopter un comportement tourné vers le service aux autres et plus globalement vers le bien être sociétal.

Perry et Wise (1990) ont initié la théorisation de la MSP en la définissant et en proposant ses effets hypothétiques. Ainsi, ils formulent trois propositions, celles-ci regroupent les possibles conséquences de la MSP sur les organisations publiques. Considérée comme bénéfique pour les organisations publiques, ces approches hypothétiques vont faire l'objet de travaux empiriques nombreux à partir des années 1990. Ainsi, les chercheurs parviennent à en préciser les effets, et plus succinctement, tentent d'appréhender les antécédents et origines de cette motivation.

Synthèse du chapitre 1

L'étude de la motivation, dans son acception académique actuelle, est issue des travaux pionniers de Tolman et Lewin. À partir du 20ème siècle, les chercheurs vont éclairer la motivation des individus au travail au sein des organisations, avec pour finalité première de dégager un lien entre cette motivation et la performance des salariés.

Parallèlement, le développement du Nouveau Management Public a conduit à interroger la transposabilité des pratiques managériales du secteur privé au secteur public. Les travaux empiriques ont mis en évidence la spécificité des valeurs du secteur public. Dès lors, la motivation des agents publics se manifeste différemment de celle des salariés du secteur privé.

Loin d'être seulement rationnel et maximisateur, l'agent public est motivé par le fait de contribuer à l'intérêt général. Il existe donc, au sein des organisations publiques, une motivation spécifique appelée Motivation de Service Public. La naissance de ce concept s'inscrit dans une approche de l'engagement des agents publics fondé sur les valeurs associées au service gouvernemental (Perry et al., 2010). Appréhendée comme une motivation qui valorise les besoins d'ordre supérieur associés au service public et à l'intérêt général, la motivation de service public va au-delà de l'intérêt personnel et organisationnel, elle conduit les individus à agir en faveur de la société.

Cette appréhension théorique de la MSP invite à interroger l'existence empirique de cette motivation. Plus précisément, la théorie de la MSP constitue le fondement de la présente recherche. Ainsi, au prisme de cette théorie, notre recherche ambitionne de préciser les déterminants de cette motivation et vise également, à appréhender ses effets sur le comportement des managers publics français.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 2

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EXISTENCE DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC……...93

1. LA CREATION D'OUTILS DE MESURE POUR DETERMINER L'EXISTENCE DU CONCEPT……94

1.1. La diffusion du concept de MSP grâce au développement d'une échelle de mesure..... 95

1.1.1. Le travail d'identification des motifs pour déterminer les dimensions de l'échelle..... 95

1.1.2. L'opérationnalisation de l'échelle de mesure 98

1.2. L'internationalisation de la mesure de la MSP à travers une recherche commune..... 101

1.2.1. Un premier outil de mesure comportant des limites 102

1.2.2. Un nouvel instrument de mesure répondant aux limites de son prédécesseur..... 106

2. ANTECEDENTS ET EFFETS DE LA MSP……..111

2.1. Les antécédents 112

2.1.1. Portée et intérêts de l'identification des antécédents 112

2.1.2. Les antécédents de la MSP 115

2.2. Les effets..... 120

2.2.1. Quels effets de la MSP ?..... 120

2.2.2. La question des liens entre MSP et performance..... 125

3. L'UNIVERSALITE, UNE REMISE EN CAUSE PAR LES TRAVAUX EMPIRIQUES ?.....132

3.1. La MSP à l'épreuve de la culture et de la tradition administrative 132

3.1.1. De l'universalité théorique à l'affirmation empirique 132

3.1.2. Une universalité limitée ? 134

3.2. La MSP à l'aune des spécificités françaises..... 139

3.2.1. La France, un terrain de recherche intéressant ?..... 139

3.2.2. Analyse empirique de la MSP en France..... 141

SYNTHESE DU CHAPITRE 2……...148

CHAPITRE 2 :

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EXISTENCE DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC

La mise en évidence de l'existence d'une motivation spécifique des agents du secteur public, appelée Motivation de Service Public, et définie pour la première fois en 1990 par Perry et Wise représente un enjeu pour le management des organisations publiques. En définissant le concept, les deux auteurs ont également déterminé trois effets potentiels et bénéfiques. Afin de déterminer empiriquement l'existence de cette forme de motivation, d'en appréhender les effets et d'en déterminer les causes, les chercheurs ont fait de la MSP un objet de recherche considérable au cours de la dernière décennie (Bozeman & Su, 2015).

Le présent chapitre témoigne de l'avancée notable des travaux empiriques menés à l'échelle internationale concernant la MSP. En ce sens, une première section mettra en évidence la création d'outils de mesure afin de déterminer l'existence du concept. Une seconde section, forte des outils de mesure, permettra de souligner les déterminants et les effets empiriques de la MSP. Enfin, une dernière section tentera de répondre aux critiques adressées au caractère universel de la MSP.

1. La création d'outils de mesure pour déterminer l'existence du concept

À l'origine des travaux empiriques, on retrouve l'un des outils emblématiques de la MSP – l'échelle de Perry (1996). Si celle-ci a permis d'identifier les dimensions qui caractérisent la notion, elle souffre d'une limite, celle de son orientation américano-centrée. Ce problème sera résolu par la communauté internationale de recherche en management public en 2012 par l'élaboration d'un nouvel outil de mesure.

1.1. La diffusion du concept de MSP grâce au développement d'une échelle de mesure

La mesure et la quantification de la MSP a été développée à partir de la création d'un outil de mesure propre. L'élaboration de l'échelle de mesure est basée sur l'identification des motifs de la MSP.

1.1.1. Le travail d'identification des motifs pour déterminer les dimensions de l'échelle

— ***Des motifs aux dimensions***

L'objectif principal de Perry (1996), pour donner suite à ses premiers travaux sur la MSP, est désormais de combler *« le fossé entre l'affirmation et la recherche empirique »*. Il souhaite ainsi traduire la MSP en une échelle de mesure pour faciliter la recherche. Afin de construire cet outil, Perry s'appuie sur la définition proposée avec Wise en 1990.

À partir de cette définition et de ce que représentent les motifs, Perry va analyser la littérature majoritairement, voire exclusivement anglo-saxonne, en sciences administratives afin de proposer les dimensions qui pourraient constituer la MSP. Ainsi, en abordant la littérature et les éléments empiriques apportés jusqu'alors, Perry va proposer six dimensions théoriques qui constitueraient la MSP. Il suggère que ces six dimensions soient insérées dans une échelle, représentant des items et qu'il soit permis d'évaluer pour chaque item un niveau d'intérêt associé et ce, dans l'objectif d'évaluer ou d'estimer le score de MSP d'un individu (qu'il soit ou non un agent public). L'analyse opérée par Perry (1996) lui permet d'intituler les six dimensions comme : *l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, l'engagement envers l'intérêt public, le devoir civique, la justice sociale, l'abnégation et la compassion*[63]. Nous précisons ici ce qui a permis à l'auteur d'identifier ces six dimensions.

[63] "attraction to public policy making, commitment to the public interest, civic duty, social justice, self-sacrifice, and compassion.".

— ***Les motifs rationnels, normatifs et affectifs : à l'origine des dimensions***

À l'origine de la réflexion de Perry (1996), on retrouve les trois types de motifs qui constituent la MSP selon Perry et Wise (1990), mis en évidence par Knoke et Wright-Isak (1982) à savoir les motifs rationnels, normatifs et affectifs. L'auteur nous précise :

> « *Les motifs rationnels impliquent des actions fondées sur la maximisation de l'utilité individuelle. Les motifs fondés sur les normes font référence aux actions générées par les efforts de conformité aux normes. Les motifs affectifs font référence aux déclencheurs de comportement qui sont fondés sur des réponses émotionnelles à divers contextes sociaux.* »[64] (Perry, 1996, p. 6).

Ces trois types de motifs seraient donc nécessairement, selon Perry (1996), respectivement représentatifs de cinq des six dimensions. Ainsi, le chercheur va rapidement associer au motif rationnel la dimension *« attrait pour l'élaboration des politiques publiques »*. Au motif normatif, il lie la dimension *« engagement envers l'intérêt public »*, mais également le *« devoir civique »* ainsi que la *« justice sociale »*. Enfin, au motif affectif, Perry unit la dimension *« compassion »*. L'une des six dimensions n'est pas associée à l'un des motifs, il s'agit de l'*« abnégation »*. Nous proposons de souligner ce qui a permis à Perry (1996) de formuler ces dimensions.

En ce qui concerne le motif rationnel, il est présenté à travers la dimension *« attrait pour l'élaboration des politiques publiques »*. Perry appuie sa proposition suivant l'idée développée par certains chercheurs (parmi lesquels Kelman, 1987) qui considèrent que l'une des explications au fait que les individus choisissent de rejoindre le service public est caractérisé par la volonté de pouvoir participer à la formulation des politiques publiques. En considérant le rôle que les organisations publiques jouent concernant l'élaboration des décisions sociétales et ce que cette spécificité est propre aux institutions publiques, alors cette dimension semble caractériser le motif rationnel composant la MSP.

Le motif normatif serait composé de trois éléments dimensionnels, à savoir l'*« engagement envers l'intérêt public »*, le *« devoir civique »* et la *« justice sociale »*. Parmi ces dimensions, l'engagement en faveur de l'intérêt public est le fruit, selon Perry (1996), des réflexions de Downs (1967). Ce dernier représente le fait que l'individu se conforme aux normes représentées par l'intérêt public. L'individu répond à ce que constitue l'intérêt public, il s'y réfère dans ses

---

[64] "Rational motives involve actions grounded in individual utility maximization. Norm-based motives refer to actions generated by efforts to conform to norms. Affective motives refer to those triggers of behavior that are grounded in emotional responses to various social contexts.".

actes et en cela, il participe aux actions fondées sur les normes. Le devoir civique est l'une des valeurs qui constitue la MSP dans le sens où elle soutient l'éthique du service public. De fait, cette norme découlerait du pouvoir de l'État et donc du rôle normé des agents qui le composent. Enfin, du motif normatif est impliqué le sens de la justice sociale. Le service public représente des normes et des valeurs et le rôle du fonctionnaire est de s'y référer pour exercer les missions qui sont les siennes dans le cadre de la justice sociale. Selon Perry, Frederickson (1971) soutient que les agents publics ont des obligations parmi lesquelles le fait de fournir des services de manière efficace et économique tout en renforçant l'équité ou la justice sociale. De ce fait, le motif normatif est pluridimensionnel.

Le dernier motif est associé aux éléments qui déclenchent un comportement fondé sur des réponses émotionnelles suscitées par divers contextes sociaux. Ce motif affectif serait essentiellement composé, selon Perry (1996), de ce que Frederickson et Hart (1985) qualifient de *« patriotisme de la bienveillance »*, que Perry préférera appeler *compassion*. Cette compassion serait suscitée par le fait que le fonctionnaire est animé par un certain attachement, une affection particulière pour l'État mais aussi pour les individus qui composent la société. Il est question, lorsqu'on fait référence à la compassion, de sentiments de sympathie envers une personne ou un être. Il y a ainsi une sensibilité particulière à l'égard de la nation entière incarnée par le service au public.

Enfin, le sixième motif représentant la dernière dimension de la MSP est fréquemment associé au service public et incarné par l'abnégation. Entendu comme un renoncement, un sacrifice volontaire. L'abnégation représenterait selon le chercheur américain, la volonté de substituer le service aux autres à des récompenses personnelles que pourrait percevoir le fonctionnaire, ces récompenses pouvant être financières notamment. Perry considère le discours du Président Kennedy comme un exemple de manifestation de l'appel au motif d'abnégation.

> « *Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous ; demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays* »[65] (John F. Kennedy, 20 janvier 1961, in Perry, 1996, p. 7).

Ces six dimensions constituent ainsi l'appréhension conceptuelle de ce qui constitue la MSP :

- L'attrait pour l'élaboration des politiques publiques,
- L'engagement envers l'intérêt public,
- Le devoir civique,

[65] "Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country".

- La justice sociale,
- L'abnégation,
- La compassion.

1.1.2. L'opérationnalisation de l'échelle de mesure

— ***Premiers tests et mise en œuvre***

L'objectif de Perry dans sa recherche publiée en 1996 est de construire un outil de mesure afin de faciliter la recherche. Il souhaite ainsi faire correspondre les éléments conceptuels à la réalité opérationnelle. Il tente ainsi de construire une échelle qui corresponde à ces dimensions tout en permettant que celle-ci soit accessible afin que son utilisation soit fréquente. Dès lors, à partir des six dimensions identifiées, Perry va proposer à un groupe d'étudiants en master d'administration publique de réfléchir aux idées qui incarnent le service public. Ces réflexions et la littérature ont permis d'identifier environ trente-cinq items. Perry a ensuite proposé aux étudiants de répondre à chaque item sur une échelle de Likert de cinq points allant de *« d'accord »* à *« pas d'accord »*. Les questions ont ensuite été révisées plusieurs fois selon un processus itératif. L'un des défis les plus importants pour Perry dans la création de cette échelle consistait à proposer un questionnaire qui ne suscitait pas des réponses socialement souhaitables. La formulation devait être la plus neutre possible. L'auteur a donc révisé plusieurs des items afin d'être à la fois clair et compréhensible pour le répondant. Enfin, les items liés aux dimensions n'ont pas été abordés successivement mais ont été mélangés dans le questionnaire final. La première tentative de Perry proposait donc une échelle de mesure de MSP en six dimensions et 40 items. Ainsi la dimension *« attrait pour l'élaboration des politiques publiques »* comprenait cinq items, *« l'engagement envers l'intérêt public »* sept items, *« le devoir civique »* sept items, *« la justice sociale »* cinq items, *« l'abnégation »* huit items et *« la compassion »* comprenait finalement huit items. L'échelle ainsi proposée a été testée par un panel de répondants parmi *des étudiants en administration publique, des étudiants en commerce, des cadres d'entreprise, des chefs de département dans une administration municipale, des étudiants en travail social, des shérifs adjoints, des employés d'université, des employés des services sociaux et des ressources naturelles d'un gouvernement d'État, des employés d'un gouvernement de comté et employés de direction d'une administration fédérale de défense* (Perry, 1996). Perry a élaboré un échantillon intentionnel plutôt qu'aléatoire afin que celui-ci soit comparable à la population sur laquelle l'instrument serait utilisé. Les premiers résultats obtenus à partir d'un échantillon de 376 répondants n'ont pourtant pas été concluants.

En effet, plusieurs choix ont été opérés à la suite des premières analyses. D'une part, cinq items ont été supprimés car ils présentaient de faibles variances ainsi qu'une faible corrélation avec l'échelle globale. D'autre part, une fois les cinq items écartés, Perry a procédé à une analyse factorielle confirmatoire, les résultats ont montré que le modèle ne disposait pas d'un indice de qualité suffisant, dès lors, le modèle initial n'a pu être confirmé. Des modifications ont été ainsi opérées et ont pu permettre de combiner les dimensions qui présentaient des corrélations trop fortes. Un nouveau modèle plus robuste a ainsi émergé.

— ***Une échelle finale multidimensionnelle en 24 items***

Les efforts engagés par Perry ont finalement permis de proposer une échelle de mesure de la MSP en quatre dimensions et vingt-quatre items. Ainsi, la construction multidimensionnelle de la MSP comprend *l'attraction pour l'élaboration des politiques publiques, l'engagement envers de l'intérêt public, la compassion et l'abnégation*. Le motif normatif qui comprenait à la fois les concepts de devoir civique, de justice sociale et d'engagement envers l'intérêt public n'a pas été concluant, les répondants n'ont pas fait de discrimination significative entre les trois dimensions. Il résulte donc de ces trois concepts le motif normatif, incarné par la dimension intitulée *« engagement envers l'intérêt public »*. Enfin, Perry précisera qu'il a délibérément choisi de conserver *« l'abnégation »* bien que le modèle à quatre dimensions ne soit pas très différent du modèle en trois dimensions car il considère que l'abnégation est une dimension qui incarne l'histoire de la façon dont le service public est entendu. Il précise donc que le modèle à trois dimensions correspond bien aux trois types de motifs mis en évidence par la littérature – rationnels, normatifs et affectifs.

Cette première échelle de mesure multidimensionnelle de la MSP, élaborée par Perry (1996), nous offre une première opportunité de mesurer la MSP. Si dans un premier temps elle est mobilisée, rapidement elle manque de transposabilité dans d'autres contextes nationaux.

Attrait pour l'élaboration des politiques publiques	
PSM1	La politique est un vilain mot
PSM2	Les concessions mutuelles dans l'élaboration des politiques publiques ne me plaisent pas
PSM3	Les politiciens ne m'intéressent pas beaucoup
Engagement envers l'intérêt public	
PSM4	Il est difficile pour moi de m'intéresser intensément à ce qui se passe dans ma communauté
PSM5	Je contribue de manière désintéressée à ma communauté
PSM6	Je considère le service public comme mon devoir civique
PSM7	Un service public significatif est très important pour moi
PSM8	Je préférerais voir les fonctionnaires faire ce qui est le mieux pour l'ensemble de la communauté, même si cela nuit à mes intérêts
Compassion	
PSM9	Il m'est difficile de contenir mes sentiments lorsque je vois des personnes en détresse
PSM10	La plupart des programmes sociaux sont trop vitaux pour qu'on puisse s'en passer
PSM11	Les événements quotidiens me rappellent souvent à quel point nous sommes dépendants les uns des autres
PSM12	Je suis rarement ému par le sort des personnes défavorisées
PSM13	Pour moi, le patriotisme consiste à veiller au bien-être des autres
PSM14	Je n'ai guère de compassion pour les personnes dans le besoin qui ne sont pas prêtes à faire le premier pas pour s'aider
PSM15	Il y a peu de programmes publics que je soutiens de tout cœur
PSM16	Je pense rarement au bien-être des personnes que je ne connais pas personnellement
Abnégation	
PSM17	Pour moi, il est certainement plus important de bien gérer mes finances que de faire de bonnes actions
PSM18	Une grande partie de mon travail est pour une cause plus grande que moi
PSM19	Servir d'autres citoyens me donnerait un bon sentiment même si personne ne me payait pour cela
PSM20	Pour moi, faire la différence dans la société signifie plus que des réalisations personnelles
PSM21	Je pense que les gens devraient rendre à la société plus que ce qu'ils en retirent
PSM22	Je suis prêt à faire d'énormes sacrifices pour le bien de la société
PSM23	Je suis l'une des rares personnes qui risqueraient une perte personnelle pour aider quelqu'un d'autre
PSM24	Je crois qu'il faut faire passer le devoir avant soi

Tableau 3. Échelle multidimensionnelle de la MSP en 24 items (Perry, 1996)

L'échelle multidimensionnelle de Perry va être utilisée initialement aux États-Unis par son auteur lui-même. En 1997, Perry publie une étude dans laquelle il tente d'identifier les antécédents de la MSP, il s'appuie pour cette recherche sur l'échelle qu'il a construite une année auparavant. Puis, cet outil sera utilisé par ses pairs, parmi lesquels Naff et Crum (1999) qui étudient la relation entre MSP et les attitudes favorables envers le gouvernement. D'autres travaux parmi notamment ceux de Brewer, Selden et Facer (2000) mobiliseront également l'outil proposé. L'échelle de Perry est ensuite utilisée jusqu'en Europe, où Hondeghem et Vandenabeele (2005) s'interrogent sur la transposabilité du concept de MSP et de l'outil de mesure proposé. Leurs travaux concluent à l'universalité du concept « *jusqu'à un certain point* ». Toutefois, il convient de préciser que perdurent des difficultés de transposition car Perry (1996) avait utilisé des « *concepts typiquement américains* » (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Cette étude dans le contexte franco-néerlandais va engager les chercheurs internationaux dans la recherche d'un outil de mesure plus adapté aux comparaisons internationales.

La première échelle de mesure proposée par Perry (1996) marque une avancée considérable dans la recherche concernant la MSP. Elle engage ainsi la recherche sur la MSP dans une démarche empirique. Toutefois, cet outil laissera apparaitre quelques failles, que Perry lui-même avait soulignées. La communauté internationale, s'appuyant sur cette échelle, va proposer un outil qui soit universel et permettant de réaliser des comparaisons internationales.

1.2. L'internationalisation de la mesure de la MSP à travers une recherche commune

La communauté internationale en management et plus précisément les chercheurs spécialistes du management public ont rapidement développé un intérêt certain pour la MSP, en témoigne la hausse progressive et significative des publications à partir de 1990 (Bozeman & Su, 2015). Le développement théorique et empirique aux États-Unis s'est rapidement exporté à l'échelle planétaire. Les chercheurs ont alors initié des démarches d'adaptation de l'échelle de Perry. Une équipe internationale de chercheurs proposera en 2013 une échelle de mesure plus adaptée aux comparaisons internationales (Kim et al., 2013). Toutefois bien que précise et pertinente, l'utilisation de l'échelle de Kim et al. n'est pas systématique dans les études quantitatives.

1.2.1. Un premier outil de mesure comportant des limites

— ***Des limites identifiées par Perry lui-même et par ses successeurs***

Perry (1996) est le premier à énoncer les limites associées à l'outil qu'il propose. Lors de la construction de l'échelle de mesure de la MSP, le chercheur souligne que l'une des difficultés majeures réside dans le fait de rédiger des items qui n'induisent pas de la part des répondants des réponses socialement souhaitables. L'une des préoccupations des chercheurs en analyse quantitative par questionnaire est d'éviter le biais de désirabilité sociale. Face à des items ou des questions, il se peut que l'interrogé ait tendance à répondre d'une manière qui sera perçue favorablement par les autres. Le biais de désirabilité sociale est un risque qui peut être fréquent dans la recherche concernant la MSP (Kim, 2015). En effet, il se peut qu'en référence à l'image dont se font les fonctionnaires du service public, ils répondent, non pas selon leurs propres considérations, mais afin d'être conformes aux attentes sociales. Ce biais est donc l'une des premières limites identifiées dans l'échelle proposée par Perry en 1996.

C'est principalement en Europe que vont être identifiées les limites de l'échelle de Perry. Ainsi, Vandenabeele engage une démarche de réflexion sur la transposabilité de l'outil dans un contexte qui n'est pas anglo-saxon. Trois limites principales sont adressées (Vandenabeele, 2008). Premièrement, l'identification des dimensions s'est réalisée dans un contexte quasi exclusivement étatsunien. En conséquence, leur dénomination s'est donc construite dans ce contexte précis. Cela induit des connotations qui peuvent être différentes d'un pays à un autre. Les traductions induisent des changements et des problèmes notamment lexico-sémantiques mais également culturels. Ainsi, la dimension proposée par Perry intitulée *« self-sacrifice »* que nous traduisons par *« l'abnégation »* a une connotation plus héroïque en Europe qu'aux États-Unis (Vandenabeele, 2008). Deuxièmement, il peut sembler que certaines dimensions souffrent d'items redondants, cela a pour conséquence l'utilisation partielle de l'échelle. Les chercheurs préfèrent parfois n'utiliser que partiellement la construction multidimensionnelle (Castaing, 2006; Christensen et al., 2013; Jacobson, 2011; Wright & Pandey, 2008), ce qui peut remettre en cause la cohérence du construit (Vandenabeele, 2008). Enfin, une troisième limite s'ajoute à celles identifiées. Cette limite réside dans le fait que le contexte américain semble avoir joué un rôle particulièrement important dans l'identification des dimensions, et que par conséquent, l'image du service public n'était pas nécessairement la même dans toutes les cultures (notamment en France par exemple (Hondeghem & Vandenabeele, 2005)), il est possible de s'interroger sur la pertinence des dimensions hors contexte étatsunien. Vandenabeele (2008) suggère notamment que l'ajout d'une ou plusieurs dimensions reflétant la culture ou les valeurs propres à certains pays permettraient d'améliorer la cohérence du construit. À partir d'une

démarche empirique réalisée dans le contexte belge sur un large échantillon de fonctionnaires flamands, le chercheur propose ainsi d'ajouter une dimension *« gouvernance démocratique »*[66]. Cette nouvelle dimension associée au modèle déjà validé, comprend un ensemble de valeurs qui peuvent être considérées comme typiques des services publics dans les régimes démocratiques européens (Vanedenabeele, 2008). En effet, selon Vandenabeele (2008), la dimension *« gouvernance démocratique »* correspond au caractère égalitaire du service public, à la permanence de la fonction publique, à l'équité et à la neutralité que représentent les Lois de Rolland. Toujours selon Vandenabeele (2008), l'influence historique de l'administration française sur les autres administrations nationales européennes a engendré une transposition de ces valeurs motivantes à ces mêmes administrations. Malgré des cultures politiques propres, Vandenbaeele souligne qu'une compréhension commune des fondements de la culture administrative serait à l'origine de la nécessité d'appréhender la MSP par une dimension qui reflète cette dynamique. Par ailleurs, les travaux de Vandenabeele (2008) plaident en faveur d'un certain degré d'universalité de la MSP dans les pays occidentaux.

Bien des limites relatives à l'échelle de Perry aient été identifiées, le caractère universel de la MSP est réaffirmé (Vandenabelle, 2008). Les preuves apportées par le chercheur européen démontrent néanmoins qu'une extension du modèle original est possible. Cette recherche appelle la communauté à engager des travaux de recherche de comparaison internationale concernant la MSP.

— ***Des démarches de réflexion et d'amélioration permettant une première mise à jour de l'instrument***

Les chercheurs asiatiques vont à leur tour engager des démarches de réflexion et d'amélioration de l'échelle de Perry. Ainsi, Kim va s'intéresser à parfaire l'outil (Kim, 2009a, 2009b). Dès 2009 il publiera plusieurs études dans diverses revues. Ses travaux mettent en évidence les limites de l'échelle connue jusqu'à présent et il propose une échelle révisée à douze points, il justifie ce faible nombre de questions par le fait que les répondants apprécient que la charge de travail ne soit pas trop importante. Pour le chercheur asiatique, il est cependant nécessaire d'examiner de manière plus approfondie l'outil et de confirmer sa validité dans différents contextes et pour différentes nationalités (Kim, 2009a). Le chercheur sud-coréen proposera successivement les années suivantes des révisions et tentatives de perfectionnement

[66] "Democratic governance".

de l'échelle de Perry, jusqu'à sa rencontre avec l'un des chercheurs européens spécialiste également de la MSP ; W. Vandenabeele.

En 2010, les deux chercheurs élaborent une véritable stratégie pour développer la recherche sur la motivation dans le service public au niveau international (Kim & Vandenabeele, 2010). Sont alors proposés divers points d'amélioration. Parmi lesquels, la qualification des dimensions mais également la question du nombre de dimensions. Leur démarche empirique conclut finalement à la validité de la construction à quatre dimensions. L'abandon d'une dimension pourrait selon eux modifier la signification de la MSP, car chaque dimension apporte une contribution spécifique à la MSP (Kim & Vandenabeele, 2010). Omettre une dimension de la MSP reviendrait à omettre une partie de la MSP des individus et pourrait ainsi fausser les résultats obtenus.

L'un des objectifs fixés par les deux co-auteurs est d'élaborer une définition conceptuelle plus opérationnelle qui permette une construction plus universelle de la MSP (Kim & Vandenabeele, 2010). Dès lors, les deux auteurs analysent les travaux sur la MSP et permettent de mettre en évidence les failles associées au modèle basé sur les motifs rationnels, normatifs et affectifs. D'une part, les motifs rationnels sont basés sur l'idée que l'individu maximise son intérêt personnel, ils peuvent être compris comme des motifs de réalisation d'intérêts privés alors que théorie de la MSP est basée sur des motifs altruistes allant au-delà de l'intérêt personnel (voir chapitre 1 – 2.2.1). Une ambiguïté persiste, de nature à nuire à la compréhension de la MSP. D'autre part, en ce qui concerne les motifs normatifs et affectifs, certains auteurs considèrent qu'il n'existe pas de distinction conceptuelle entre les deux types de motifs. En effet, les valeurs et normes sociales peuvent être étroitement liées. Pour exemple, l'engagement dans un programme en raison d'une véritable conviction et de son importance sociale pour des raisons affectives ne se distingue pas clairement du désir de servir l'intérêt public résultant du sentiment d'un devoir envers son gouvernement et sa communauté (Wright & Pandey, 2008). Pour Kim et Vandenabeele (2010) un chevauchement considérable persiste entre les deux types de motifs. Dès lors, les deux auteurs considèrent que la construction de la MSP doit être améliorée sur le plan conceptuel, et ce, afin de faciliter les recherches internationales.

Ils proposent donc, que la MSP soit désormais associée à trois types de motivation : *instrumentale, fondée sur des valeurs et d'identification*.

Afin de préciser ce que contiennent chacun des motifs, nous proposons, et ce à partir des travaux de Kim et Vandenabeele, de résumer sous forme de tableau leurs propos.

Motif	Contenu	Amélioration vis-à-vis des motifs précédents
Instrumental	Les motifs instrumentaux sont fondés principalement sur des motifs altruistes. Ils comprennent le fait de travailler pour le service public, la participation à des activités de développement social, la défense de politiques et de programmes publics spéciaux, et ce dans l'objectif d'assurer un service public significatif et de faire le bien pour les autres et la société. Les individus rejoignent le SP car ils sont ainsi plus susceptibles de rendre service aux autres et de contribuer au bien-être de la société. Ils sont susceptibles de prêter attention ou de participer au processus politique parce qu'ils pensent que c'est un moyen approprié de renforcer l'intérêt public.	Éloignement vis-à-vis de la démarche rationnelle et intéressée des individus. Les motifs égoïstes sont exclus.
Valeur	Les motifs basés sur les valeurs concernent les valeurs publiques fondamentales que les individus partagent et atteignent par leur comportement et leurs actions. Les individus intériorisent les valeurs publiques et les considèrent comme leurs valeurs. Dès lors, lorsqu'ils contribuent à la réalisation de ces valeurs, ils partagent un sentiment de satisfaction et d'accomplissement. « *Les valeurs publiques peuvent inclure l'intérêt public, la responsabilité sociale, la démocratie, l'équité sociale, la justice sociale, la neutralité et la responsabilité (Frederickson 1997 ; Moe et Gilmour 1995 ; Rosenbloom 1996).* » (Kim & Vandenabeele, 2010)	Délimitation plus précise entre les deux types de motifs et précisions sur les conditions dans lesquelles les individus sont affectés par ces motifs. Plus de chevauchement. Les motifs basés sur les normes correspondent aux motifs basés sur les valeurs et les motifs affectifs aux motifs d'identification.
Identification	Les motifs d'identification concernant à la fois des personnes, des groupes ou encore des objets que les individus veulent servir. L'identification repose sur l'idée qu'il existerait une relation spécifique entre les fonctionnaires et les citoyens, et que ces premiers se soucient véritablement de leurs concitoyens.	

Tableau 4. Représentation de la classification des motifs à partir de Kim & Vandenabeele (2010)

Selon Kim et Vandenabeele (2010, p. 703), cette approche permet de mieux appréhender la MSP, les motifs sont ainsi axés *« sur la valeur (pour quoi), l'attitude (pour qui) et le comportement (comment) : les motifs instrumentaux sont liés au comportement, les motifs fondés sur la valeur aux valeurs et à l'éthique, et les motifs d'identification à l'attitude »*[67]. Ces trois motifs sont néanmoins étroitement liés au modèle initial de Perry et Wise (1990).

Cette approche revisitée permet d'appréhender les dimensions de la MSP d'une manière différente et de préciser à la fois leurs intitulés – qui correspondraient davantage à ce qu'elles contiennent – mais également leur contenu. Les auteurs proposent ainsi que la MSP soit basée sur l'abnégation – pilier de la construction du concept – et qu'elle se répartisse en trois catégories de motifs. À savoir, les motifs instrumentaux, basés sur les valeurs et d'identification. Selon Kim et Vandenabelle (2010), la MSP contiendrait ainsi quatre dimensions[68] respectivement intitulées :

- Attrait pour la participation publique (*attraction to public participation*)
- Engagement envers les valeurs publiques (*commitment to public values*)
- Compassion (*compassion*)
- Abnégation (*self-sacrifice*)

C'est à partir de cette reformulation et des précisions apportées à la fois quant aux dimensions mais également aux motifs, que Kim et Vandenabeele poursuivront leurs recherches afin de tendre vers une plus grande universalité de la recherche concernant la MSP.

1.2.2. Un nouvel instrument de mesure répondant aux limites de son prédécesseur

— ***Le fruit d'une réflexion internationale***

Ces démarches réflexives et constructives concernant les apports et les limites de l'échelle de Perry ont permis en 2013, à l'issue d'une démarche collaborative entre seize chercheurs internationaux de proposer une échelle de mesure de la MSP. Ce nouvel outil de mesure a été élaboré en tendant vers l'universalité et permettant des comparaisons internationales plus

---

[67] "These three refined motivational components are focused on value (for what), attitude (for whom), and behavior (how): instrumental motives are related to behavior, value-based motives to values and ethics, and identification motives to attitude."

[68] Les dimensions sont similaires à celles proposées par Perry (1996) toutefois Kim et Vandenabeele (2010) suggèrent qu'il est préférable de considérer les motifs instrumentaux, basés sur les valeurs et sur l'identification plutôt que les motifs dits rationnels, normatifs et affectifs.

neutres. Ainsi, des chercheurs issus de douze pays différents ont proposé une échelle de mesure modifiée. L'instrument de mesure offre des propriétés psychométriques plus fortes et plus cohérentes, en témoignent les tests réalisés auprès de populations différentes (au regard de leurs langues, de leurs cultures ou de leurs valeurs) (Kim et al., 2013). La structure finale a permis de recouper en partie la construction de Perry (1996) avec toutefois des différences sensibles. Cette nouvelle échelle comprend quatre dimensions en seize items. Les quatre dimensions identifiées sont : *attraction pour le service public, engagement envers les valeurs publiques, compassion et abnégation*[69] (Kim et al., 2013). Les auteurs proposent de mesurer la MSP sur une échelle de Likert en cinq points. Par ailleurs, à partir de la réflexion engagée par Kim et Vandenabeele (2010), cette nouvelle étude confirme que les motifs rationnels, normatifs et affectifs ne sont pas assez précis et peuvent engendrer des contre sens dans la conception même de la MSP. Ainsi, les chercheurs confirment en 2013 que la dimension *« attraction pour le service public »* mesure les motifs instrumentaux de la MSP, la dimension *« engagement envers les valeurs publiques »* détermine les motifs de la MSP basés sur les valeurs, tandis que les dimensions *« compassion »* et *« abnégation »* mesurent respectivement les motifs d'identification et d'abnégation.

Attraction pour le service public	
PSM1	J'admire les personnes qui initient ou sont impliquées dans des activités visant à aider la communauté
PSM2	Il est important de participer aux activités qui s'attaquent aux difficultés sociales
PSM3	Pour moi, il est très important que ne le service public ne perde pas son sens
PSM4	C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif
Engagement envers les valeurs publiques	
PSM5	J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens
PSM6	Il est important que les citoyens puissent compte sur la continuité des services publics
PSM7	Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques
PSM8	Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique
Compassion	
PSM9	Je compatis à la situation des personnes défavorisées
PSM10	Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté
PSM11	Je suis très contrarié(e) quand je vois une personne se faire traiter injustement
PSM12	Prendre en compte le bien être des autres est très important

[69] "Attraction for public service, commitment to public values, compassion, self-sacrifice".

Abnégation	
PSM13	J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société
PSM14	Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel
PSM15	Je suis prêt(e) à faire certains sacrifices pour le bien de la société
PSM16	Même si cela me coûte de l'argent je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés

Tableau 5. Échelle de mesure de la MSP, proposée par Kim et al., 2013 (version française in Desmarais et Edey-Gamassou, 2014)

— ***Vers un cumul des outils pour mesurer la MSP ?***

L'échelle présentée par Kim et ses co-auteurs (2013) propose un bon niveau de fiabilité (Desmarais & Edey-Gamassou, 2014). Cette nouvelle échelle pose un problème de cumul avec celle proposée par Perry (1996). Toutefois au regard de sa dimension internationale, les auteurs comptent sur l'utilisation de cette nouvelle échelle de la MSP dans les travaux subséquents. Néanmoins, cet instrument de mesure souffre de limites – qui même si elles ont été minimisées existent – d'une part, la création d'un instrument de comparaison internationale présente des faiblesses inhérentes. En effet, bien que les chercheurs aient porté une attention particulière à la création d'un outil international, les dimensions sont notamment susceptibles de varier selon les cultures et les langues. D'autre part, de l'aveu des auteurs eux-mêmes, les comparaisons peuvent se révéler plus appropriées entre des pays qui partagent des valeurs culturelles, une langue ou encore une proximité géographique similaire (Kim et al., 2013). Enfin, un seul test a été réalisé par pays et a concerné uniquement les administrations publiques locales. Ces éléments ajoutent donc au modèle des limites qui lui sont propres.

Qu'en est-il des études proposées après la parution de cette nouvelle échelle ? Les chercheurs s'appuient-ils désormais sur ce nouvel instrument pour mener leurs travaux ? Alors que seize chercheurs internationaux soulignaient en 2013 qu'étudier la MSP en n'utilisant pas l'intégralité des dimensions qui la composent pourrait altérer le sens de l'échelle ; cela n'empêche néanmoins pas les chercheurs de mobiliser partiellement l'échelle dans leurs enquêtes. En effet il arrive que pour diverses raisons, les chercheurs choisissent de ne mesurer qu'une ou deux (voire trois) des dimensions de la MSP. Une méta-analyse de 2016 menée par trois chercheurs montre que lorsque les chercheurs mobilisent l'échelle de mesure de la MSP de Perry (1996), alors la dimension la plus fréquemment évaluée est « l'engagement envers l'intérêt public » (Ritz, Brewer, et al., 2016). Ces choix peuvent s'expliquer en raison du sujet de recherche, mais encore parce que les chercheurs ont souhaité étudier d'autres éléments (Alanazi, 2020). Dans ce cas, l'échelle à quatre dimensions de la MSP n'aurait pas eu de sens,

ou pire, elle aurait lassé les répondants car le questionnaire aurait été rendu trop long. Par ailleurs, il arrive que les chercheurs ne mobilisent pas l'échelle de la MSP pour l'étudier mais se réfèrent à des enquêtes nationales (telles que le programme international d'enquêtes sociales) dont les données sont rapidement mobilisables. Pour plusieurs raisons ces enquêtes peuvent correspondre à certains items de la MSP (Van de Walle et al., 2015). Enfin il convient de préciser que les items mobilisés par les chercheurs sont en grande partie issus de l'échelle de Perry (1996) et pas de celle de Kim et al. (2013) (Petrovsky & Ritz, 2014; Pupion et al., 2017). Les conclusions de la méta-analyse menée par Ritz, Brewer et Neumann (2016) soulignent que la plupart des travaux sont réalisés avec l'échelle de Perry (1996) bien que certains chercheurs se soient efforcés de développer une échelle de mesure améliorée. Les travaux méta-analytiques plus récents n'ont pas pris en considération les dimensions instrumentales et associées aux valeurs de l'échelle proposée par Kim et al. (2013) considérant que les différences entre ces deux dimensions et celles dites rationnelle et normative de Perry (1996) sont trop importantes pour les inclure dans les méta-analyses (Harari et al., 2017). Il existe de nombreuses difficultés au niveau méta-analytique concernant la MSP compte tenu des différents outils de mesure mobilisés par les chercheurs (Homberg et al., 2015).

Ainsi, les travaux sur la MSP ont connu un développement remarquable dès la diffusion de l'échelle de Perry en 1996. D'une part, parce qu'il a fourni le premier instrument de mesure. D'autre part parce que cette validation empirique a ouvert la voie à ce courant de recherche. Toutefois, cet outil de mesure n'a pas été sans conséquence pour la recherche concernant la motivation des agents publics. En effet, les chercheurs ont majoritairement emprunté des méthodologiques quantitatives (Ritz, Brewer, et al., 2016). Les limites sont le reflet des méthodes de recherches (Wright, 2008), il semblerait que les principales critiques adressées à la MSP puissent notamment se trouver dans l'utilisation quasi exclusive des échelles de mesure. En effet, peu de travaux ont interrogé la MSP de manière qualitative (Pandey et al., 2017; Wright, 2008). Le concept en ce sens, peut souffrir de limites. Les échelles de mesure se succédant, les chercheurs les ont mobilisées à la fois pour étudier la MSP, identifier ses effets et ses potentiels déterminants.

Le développement de l'analyse empirique de la MSP a en particulier été initié par Perry – (1996, 1997). En 1996, Perry propose le premier outil de mesure et d'analyse de la MSP, une échelle de mesure en vingt-quatre items et quatre dimensions (en référence aux motifs rationnels, normatifs, affectifs). Considérant que cette échelle est trop longue et américano-centrée, plusieurs chercheurs internationaux vont initier une recherche permettant d'élaborer un nouvel outil de mesure. Répondant aux limites de son prédécesseur, l'échelle de Kim et al. (2013) comporte seize items et quatre dimensions basés sur les motifs instrumentaux, sur les valeurs et sur l'identification. Davantage appropriée aux comparaisons internationales, ce nouvel outil de mesure offre la possibilité d'étudier la MSP et ce dans des pays où la culture, la langue et les valeurs peuvent différer (Kim et al., 2013).

L'élaboration de cette nouvelle échelle a permis une expansion des travaux empiriques concernant la MSP et une meilleure compréhension de ses effets, antécédents et spécificités.

Bien que cet outil de mesure et d'analyse offre des propriétés psychométriques tout à fait satisfaisantes (Kim et al., 2013), certains travaux privilégient également d'autres méthodes et outils de recherche pour analyser la MSP. Cette multiplicité des méthodes a permis de préciser les effets et les potentiels déterminants de la MSP. Nous les présentons dans la section suivante.

2. Antécédents et effets de la MSP

Perry, considéré comme l'auteur ou le co-auteur des articles parmi les plus importants de la MSP (Ritz, Brewer, et al., 2016), a successivement tenté de préciser le concept (Perry & Wise, 1990), a élaboré une échelle de mesure (Perry, 1996) et a ensuite étudié les déterminants (Perry, 1997) (ou antécédents) ainsi que les effets de la MSP (Perry et al., 2006). Dès lors, il est possible de définir l'évolution de la recherche sur la MSP en trois vagues (Perry, 2014). La première vague s'est attachée à définir et mesurer le concept. La seconde vague peut être caractérisée selon Perry (2014) par une exploration, une confirmation et une diffusion internationale[70]. Elle consiste en l'évaluation du réseau nomologique, la confirmation de la validité des concepts et leur diffusion (Perry, 2014).

> « *Un réseau nomologique est l'ensemble des relations entre un construit, ses antécédents, ses résultats et ses covariables. En termes simples, le réseau de relations prédites est un moyen d'évaluer si un construit est associé à d'autres variables clés de manière "légale" (le sens derrière la racine grecque de nomologique) attendue* »[71] (Perry, 2014, p. 35).

Ainsi, cette seconde section aborde le réseau nomologique de la MSP et précise quels antécédents et quels effets ont été mis en évidence par la recherche empirique.

Notons que, dans la littérature sur la MSP, les termes *« déterminants »* et *« antécédents »,* ont été mobilisés de manière synonymique, pour désigner l'ensemble des facteurs ou causes de la MSP. Cela s'explique notamment, par le fait que la littérature sur la MSP est internationale et, que les auteurs ne se sont pas accordés sur le terme adéquat. Il en résulte qu'en pratique, les travaux empiriques se sont attachés à identifier ce qui serait à l'origine de la MSP, à la fois définis comme les *déterminants* de celle-ci mais également comme les *antécédents*. Dans nos travaux, nous mobilisons également les deux synonymes.

---

[70] La troisième vague doit permettre, selon Perry, de tirer des leçons des précédents travaux et apporter une plus grande robustesse concernant les conclusions relatives à la MSP.

[71] "A nomological network is the set of relationships between a construct, its antecedents, outcomes and covariates. Simply stated, the predicted network of relationships is a means to assess whether a construct is associated with other key variables in "lawful" (the meaning behind the Greek root of nomological) expected ways".

2.1. Les antécédents

C'est dès 1997 que Perry s'est lancé dans l'identification des antécédents de la MSP des individus. Il a rapidement cherché à préciser les antécédents de cette motivation spécifique, et ce afin de mieux appréhender les origines de cette motivation.

2.1.1. Portée et intérêts de l'identification des antécédents

Les théories de la motivation ont depuis longtemps tenté de comprendre les antécédents des comportements humains. En effet, il existe un intérêt certain à identifier dans le parcours d'un individu, les événements, les faits et les actes qui vont déclencher (ou non) une attitude, un comportement, une réponse à un stimulus. Le chercheur pourrait tenter d'indiquer selon le parcours de l'individu (i.e. son vécu, ses actes), les choix ou plus précisément le choix, l'action ou le comportement que l'individu va entreprendre ou réaliser à un moment donné. C'est donc en partie pour ces raisons que les spécialistes ont régulièrement tenté d'étudier les antécédents de la motivation au travail.

— ***La MSP : effets et antécédents***

Les antécédents[72] de la MSP peuvent être brièvement présentés comme les *facteurs* ou les *causes* de celle-ci (Giauque et al., 2013). Les principales connaissances apportées à ce jour dans une démarche empirique permettent de relever trois grands domaines d'apprentissage de la recherche concernant la MSP. Le premier domaine d'apprentissage concerne la nature et l'incidence de la MSP, le second s'intéresse aux antécédents et enfin, le dernier domaine d'apprentissage a permis de générer des connaissances concernant les résultats ou les conséquences de la MSP, à la fois sur les individus mais également sur les organisations publiques plus généralement[73] (Vandenabeele et al., 2014). Les connaissances établies dans le premier domaine concernent principalement l'identification du concept, sa définition mais également l'appréhension des dimensions qui la composent. Vandenabeele, Brewer et Ritz (2014) proposent de résumer ce domaine d'apprentissage par la question suivante :

---

[72] Comme précisé précédemment, bien qu'il existe des différences sémantiques, les termes *déterminants* et *antécédents* ont été mobilisés de manière synonymique dans cette recherche doctorale.

[73] "A first area involves the nature and incidence of public service motivation, a second one addresses the antecedents of public service motivation, and a third area involves the outcomes of public service motivation.".

« *Qu'est-ce que la motivation du service public et où pouvons-nous la trouver (et existe-t-elle vraiment)* ? »[74] (Vandenabeele et al., 2014, p. 781).

Le second domaine d'apprentissage de la MSP s'intéresse aux antécédents. Ces connaissances sont celles qui nous intéressent spécifiquement dans cette sous-section, c'est pourquoi nous préciserons notre propos ultérieurement. Enfin le dernier domaine de connaissances étudié par les chercheurs concernant la MSP s'intéresse à identifier les résultats de celle-ci. Plus précisément, il s'agit pour les chercheurs de mettre en évidence quels effets produit la MSP au sein des organisations publiques. La MSP est-elle corrélée à la performance ? (Brewer & Selden, 1998). La MSP est-elle corrélée à des attitudes générales qui seraient bénéfiques pour l'organisation ? telles que l'engagement organisationnel ou la satisfaction professionnelle (Naff & Crum, 1999). *Quels autres effets ou résultats la MSP est-elle susceptible d'engendrer ?*

La recherche concernant la MSP, s'est essentiellement intéressée à la mesurer et à en étudier les effets (ou résultats). C'est-à-dire, à évaluer les scores de MSP des agents publics et leurs conséquences sur les organisations. Ces types de recherche permettant d'obtenir les niveaux de MSP des individus ont été engagées dans le but notamment de comparer les dimensions prépondérantes chez différentes catégories d'agents (à la fois des catégories hiérarchiques mais également en fonction des catégories sectorielles). Si de nombreuses recherches ont donc tenté d'identifier les niveaux et les conséquences de la MSP des individus, peu de chercheurs ont tenté de mettre en évidence les sources, les prédicteurs significatifs de celle-ci c'est-à-dire les antécédents de la MSP (Pandey et al., 2017; Wright, 2008).

— ***Pourquoi identifier les antécédents ?***

Pour Vandenabeele, Brewer et Ritz (2014, p. 781) la question des antécédents peut se résumer par « *D'où vient la motivation de service public ?* »[75], nous tenterons d'apporter une réponse à cette interrogation dans la sous-section suivante. Si la question de l'identification des antécédents est importante c'est pour plusieurs raisons. Nous souhaitons les préciser. Premièrement, l'identification des antécédents de la MSP permet de déterminer s'il existe une récurrence dans le profil des individus qui rejoignent le service public et répondant à l'appel de l'intérêt général. En effet, s'il existe chez les individus des éléments récurrents comme *l'histoire familiale, l'âge, le niveau de diplôme, la religion ou encore le sexe* cela pourrait permettre aux

[74] "What is public service motivation and where can we find it (and does it really exist)?".

[75] "Where does public service motivation come from?".

dirigeants publics de déterminer les éléments qui influencent l'individu et qui, le conduisent à être motivé par le service public.

Deuxièmement, cette identification pourrait permettre d'identifier les antécédents qui conduisent les individus à choisir de rejoindre le service public, cela permettrait aux organisations publiques de s'adresser plus spécifiquement à certaines personnes en fonction de leur parcours de vie et de les solliciter. En effet, en fonction de ces antécédents, les recherches mettraient peut-être en évidence que certains individus sont plus enclins à rejoindre le service public. Certains chercheurs plaident en faveur d'un recrutement des agents de la fonction publique en fonction du niveau de MSP des candidats (Ritz, Brewer, et al., 2016). Enfin, l'identification de certains antécédents en particulier, pourraient être prédicteurs d'un engagement envers le service public plus fort. En effet, s'il existe une récurrence, une prépondérance de l'un des antécédents et que, cet antécédent spécifique se retrouve chez des individus faisant état d'un haut score de MSP, alors les organisations publiques pourraient à partir de cet antécédent favoriser le recrutement de certains candidats. Cela pourrait notamment s'avérer utile, dans le cas où, un profil spécifique est recherché pour un poste et que, certaines dimensions de la MSP seraient particulièrement prédominantes.

Les antécédents peuvent s'avérer particulièrement pertinents dans la compréhension de la MSP. En particulier, leur rôle peut être prédictif en ce qui concerne le niveau ou les dimensions de la MSP. Nous soulignons également que l'identification et la compréhension des antécédents est indispensable à la recherche concernant la MSP. En effet une théorie doit permettre de prévoir et de prédire au moyen d'une déduction rigoureuse.

De surcroit, identifier les phénomènes causaux à l'origine de la MSP permettrait de renforcer son appréhension théorique (Bozeman & Su, 2015). En ce sens, afin de permettre à la MSP de se construire en véritable théorie parmi celles de la motivation au travail, il est indispensable d'identifier les antécédents de la MSP. Ceux-ci étant par essence, les faits et actes à l'origine du comportement des individus qui sont motivés par le service public. Afin de prédire quels comportements seraient susceptibles de réaliser ces individus, il est primordial d'identifier ces-dits antécédents. C'est précisément l'objectif de nombreux chercheurs parmi lesquels, le premier fût – *une fois encore* – Perry en 1997.

2.1.2. Les antécédents de la MSP

— ***Les premiers antécédents identifiés par Perry***

Perry a considérablement contribué au développement du concept (Pandey et al., 2017). En considérant les travaux mettant en évidence la distinction entre les agents du service public et les salariés du secteur privé concernant les récompenses et les valeurs, Perry souhaite tester son échelle de mesure. Il profite de cette occasion pour étudier plusieurs hypothèses sur les antécédents de cette MSP. Ses travaux vont – une fois de plus – engager la communauté internationale dans l'identification des antécédents de la MSP. Toutefois, l'analyse des antécédents ne semble pas parfaitement stable (Camilleri, 2007). En conséquence, des chercheurs proposent des pistes de recherches et fournissent des conseils méthodologiques pour remédier à ces limites.

Au début des années 1990, la littérature n'aborde pas les antécédents potentiels de la MSP. C'est donc à partir d'autres démarches de recherche que Perry (1997) va s'appuyer pour identifier les éléments. Ainsi, le chercheur américain s'intéresse aux travaux en psychologie notamment sur l'altruisme mais également le devoir civique, il s'appuiera également sur les trois types de motifs – rationnels, normatifs et affectifs – qui constituent la MSP afin d'en identifier les antécédents potentiels. L'auteur prévient dès les premières lignes de sa publication que cette première étude ne permet pas de fournir l'ensemble des corrélats potentiels mais s'intéresse principalement à certains, à savoir ; *la socialisation parentale, la socialisation religieuse, l'identification professionnelle, l'idéologie politique et la démographie individuelle*[76].

Pour Perry (1997), la socialisation parentale constitue l'un des antécédents de la MSP. Pour motiver son hypothèse, il s'appuie sur des travaux qui prouvent qu'une relation chaleureuse et positive avec au moins l'un des parents expliquerait des niveaux d'altruisme plus élevés chez les défenseurs des droits civiques. Les travaux de Perry (1997) vont en effet démontrer que la socialisation parentale est l'un des antécédents de la MSP notamment parce que la famille, et en particulier les parents sont le principal lieu de socialisation. Deux des dimensions de la MSP – à savoir la compassion et l'abnégation – sont liées à l'altruisme, par conséquent Perry suggère qu'elles sont le résultat ou le produit de la socialisation des parents. Le chercheur propose

[76] "This initial investigation of antecedents could not hope to explore 'all potential antecedents. It instead focuses on a few plausible correlates of PSM such as parental socialization, religious socialization, professional identification, political ideology, and individual demographics.".

ensuite la socialisation religieuse, comme antécédent notamment parce qu'elle est une institution au sein de laquelle les individus développent des convictions sur leurs obligations envers les autres. Ces obligations peuvent être associées à celles de servir le public comme le propose la MSP. Cette hypothèse est corroborée par les données récoltées par Perry (1997). Il conclut également que l'identification professionnelle, l'idéologie politique et la démographie individuelle peuvent être considérés comme des antécédents de la MSP. L'idéologie politique peut être identifiée comme un antécédent, notamment parce que les partis politiques américains auraient pris des positions distinctes sur des questions concernant le rôle de l'État et de la libre entreprise, les convictions politiques des individus pourraient donc influer sur la MSP. Enfin, Perry (1997) suggère que des corrélats démographiques soient inclus parmi les antécédents de la MSP, à savoir : *l'éducation, l'âge, le revenu et également le sexe*. À partir de l'échelle construite un an plus tôt, Perry conclut que la MSP se développe à partir de l'exposition à une variété d'expériences, certaines associées à l'enfance, d'autres à la religion, et d'autres encore à la vie professionnelle (Perry, 1997). Toutefois, les origines de la MSP restent floues.

Si cette première étude nous amène à comprendre quels antécédents sont susceptibles d'affecter la MSP, sa portée reste limitée et semble refléter les antécédents d'une société en particulier : la société américaine du milieu des années 1990. En effet, on pourrait supposer par exemple que les expériences liées à la religion sont valables dans le contexte étatsunien, mais que cela pourrait être différent dans une démocratie laïque telle que la République Française, dans laquelle les « racines » culturelles et religieuses sont dissemblables. Ainsi, pour ces raisons, mais également parce que Perry (1997) le soulignait lui-même, approfondir la compréhension des antécédents de la MSP est nécessaire, d'autres chercheurs vont s'atteler à les identifier.

— ***L'importance des variables socio-démographiques***

Les chercheurs vont tenter de compléter les travaux initiaux de Perry, l'objectif étant d'identifier notamment qui sont les individus fortement motivés par le service public (Bright, 2005). Ainsi, Naff et Crum (1999) proposent d'étudier l'existence de la MSP et ses éventuelles conséquences sur la performance. Ils ont dans cette étude pris en considération des variables sociodémographiques et tentent de comprendre si ces éléments influencent les niveaux de MSP (sur un score court de six éléments). Les résultats de Naff et Crum, sur près de dix mille agents fédéraux américains, mettent en évidence que les agents des minorités ethniques ont un score de MSP supérieur aux employés fédéraux blancs, mais également que les femmes ont un score de MSP supérieur aux hommes (Naff & Crum, 1999). Le niveau de diplôme semble avoir des conséquences sur le niveau de MSP puisque les employés ayant au moins un bachelor ont fait

état d'un score de MSP supérieur aux employés qui n'en ont pas. En revanche, les chercheurs soulignent que les résultats ne permettent pas d'identifier de différences significatives concernant l'âge, l'ancienneté ou la nature du travail. Des travaux récents ont à nouveau mis en évidence les conclusions de Naff et Crum (1999) concernant le niveau de diplôme et le niveau de MSP (Bednarczuk, 2021; Holt, 2018, 2019; Kim, 2021). De Hart-Davis, Marlowe, et Pandey (2006) examinent le rôle du sexe en tant qu'antécédent potentiel des dimensions de la MSP. Leurs résultats « *surprenants et intrigants* », mettent en évidence des distinctions fortes en fonction du sexe sur les dimensions de la MSP (DeHart-Davis et al., 2006). En ce sens, ils confirment que le sexe est un antécédent de la MSP et a des conséquences sur les dimensions de celle-ci. Selon les auteurs certaines dimensions seraient « par nature » plutôt féminines (notamment la compassion). Les manifestations de la MSP sont donc dissemblables en fonction du sexe. D'autres résultats démontrent que le contexte sociohistorique a un rôle important (Moynihan & Pandey, 2007), en ce sens un certain contexte d'évolution des individus pourrait être prédicteur de la MSP.

En ce qui concerne la question du niveau hiérarchique comme antécédent du niveau de MSP, les chercheurs ne semblent pas tirer de conclusions communes (Bellé & Ongaro, 2014; Leisink & Steijn, 2009). Les travaux les plus récents dans le contexte local français démontrent que les « exécutants » ont un niveau de MSP supérieur aux « encadrants » (Desmarais & Edey-Gamassou, 2014). La MSP de ces agents dits « exécutants » est caractérisée par le besoin d'être utile aux autres, mais également d'un certain désintérêt pour les politiques locales ou encore une certaine fierté à l'égard de servir les usagers (Desmarais & Edey-Gamassou, 2014). Les deux chercheuses concluent à partir d'une démarche de recherche qualitative que les répondants ne sont pas attirés par les politiques. Or, si l'on regarde les réponses des encadrants intermédiaires, ceux-ci semblent davantage intéressés par la dimension politique. Ce dernier résultat nous interroge particulièrement – compte tenu de notre intérêt pour les managers publics. Cette question fera l'objet d'un intérêt tout spécifique dans la seconde partie de cette thèse.

— ***L'apport de Camilleri à l'identification des antécédents de la MSP***

La tentative d'identification des antécédents de la MSP s'est également menée dans le contexte maltais. Camilleri (2007) examine cinq catégories d'antécédents, à savoir : *les attributs personnels, les états de rôle, les caractéristiques du poste, les relations entre les employés et les dirigeants et la perception de l'organisation par les employés*. Les résultats fournissent de solides preuves montrant que la MSP des fonctionnaires est principalement le

résultat de l'environnement organisationnel qui les entoure (Camilleri, 2007). L'auteur revient dans sa publication sur la portée managériale de cette recherche et invite les organisations publiques à trouver les moyens de favoriser la MSP. Il suggère que les fonctionnaires aient des objectifs clairs et qu'ils bénéficient d'une hiérarchisation des objectifs (même si les instructions proviennent de plusieurs sources). Camilleri (2007) fournit des éléments empiriques concernant les antécédents de la MSP. Toutefois, l'auteur le souligne lui-même, les résultats empiriques présentés doivent être considérés comme préliminaires et devront faire l'objet de recherches empiriques plus approfondies (Camilleri, 2007). Les antécédents de la MSP ne sont donc pas nécessairement stabilisés. Pandey et Stazyk élaborent un premier travail de synthèse sur les antécédents et les résultats de la MSP (Pandey & Stazyk, 2008). Ils observent qu'il est habituel dans les recherches d'inclure certaines caractéristiques sociodémographiques en tant qu'antécédents de la MSP, comme *l'âge, le sexe et le niveau d'instruction*, mais que cela se fait de façon *« essentiellement athéorique »* c'est-à-dire sans fondement théorique (Leisink & Steijn, 2009).

— ***Que peut-on retenir concernant les antécédents de la MSP ?***

Ritz, Brewer et Neumann (2016) entreprennent de présenter une vue d'ensemble des travaux concernant la MSP. À cet égard, ils étudient les publications ayant tenté d'identifier les antécédents de la MSP. Leur méta-analyse montre que les antécédents de la MSP les plus fréquemment étudiés sont les caractéristiques sociodémographiques. Le sexe, suivi de l'âge et enfin l'éducation sont respectivement les trois caractéristiques étudiées en tant qu'antécédents les plus fréquents (Ritz, Brewer, et al., 2016). Sont ensuite régulièrement testés empiriquement *la classe d'emploi (le niveau de supervision), la durée d'occupation de l'emploi, le lieu de travail, les relations entre les employés et les dirigeants, le statut minoritaire et la durée d'occupation dans l'organisation* (Ritz, Brewer, et al., 2016).

Les résultats suggèrent que, globalement, les femmes affichent des niveaux plus élevés de MSP que les hommes. Les variables telles que l'âge, l'éducation, le niveau d'emploi, l'ancienneté professionnelle, le lieu de travail dans le secteur public et les bonnes relations entre les employés et les dirigeants ont tendance à augmenter les niveaux de MSP. Toutefois, les résultats ne sont pas toujours cohérents les uns avec les autres. Les conclusions des trois chercheurs (Ritz, Brewer, et al., 2016) accusent un manque de cohérence dans les résultats empiriques des antécédents de la MSP. Cela pourrait s'expliquer par les différences entre les échantillons étudiés et les mesures utilisées. Les choix méthodologiques des chercheurs ayant appréhendé

les antécédents de la MSP affectent à l'échelle plus globale la significativité et l'orientation des résultats.

Les travaux les plus récents concernant l'identification des antécédents montrent que *grandir dans une famille avec un point de vue conservateur, grandir dans une famille religieuse, et être élevé par un parent qui a servi dans l'armée* semblent être des prédicteurs importants de la MSP (Charbonneau & Ryzin, 2017). Peu d'études ont opérationnalisé l'histoire familiale et comment elle influence la MSP, il conviendrait de répondre à cette lacune. On relève néanmoins des travaux intéressants concernant les valeurs liées à la MSP des enfants comparées aux valeurs des parents (Bednarczuk, 2021). Cette étude récente basée sur des données datant de 1965, analyse les valeurs associées à la MSP, et non la MSP en elle-même puisqu'elle n'était pas encore identifiée en tant que telle et, les échelles de mesure de celle-ci n'avaient pas été créées. Les conclusions de ces travaux soulignent que, l'histoire familiale doit être davantage étudiée, afin apporter des précisions sur les déterminants de la MSP (Bednarczuk, 2021).

Dès lors, de nombreux chercheurs s'intéressant à la MSP soulignent la nécessité de mieux appréhender les antécédents de la MSP de manière empirique, plusieurs raisons expliquent ce besoin. D'une part, l'universalisme de la MSP peut être mis en contradiction avec le particularisme (Giauque et al., 2011) dû notamment aux traditions administratives ou à la culture des pays dans lesquels est étudiée la MSP et ses antécédents (nous le préciserons dans une section ultérieure). En ce sens, il est possible d'envisager que les antécédents de la MSP ne soient pas nécessairement les mêmes dans toutes les régions du monde, il conviendrait ainsi d'en expliquer les motifs. D'autre part, il existe des manifestations dissemblables de la MSP (Brewer et al., 2000) en fonction notamment des catégories d'agents et éventuellement des secteurs de l'action publique ; il est possible alors d'envisager que des antécédents soient également différents en fonction de ces mêmes variables (c'est ce que semblent indiquer les résultats (Giauque et al., 2013)).

Les auteurs en conviennent, l'identification des antécédents de la MSP s'est employée de manière essentiellement quantitative (Pandey & Stazyk, 2008; Ritz, Brewer, et al., 2016). Or les effets bénéfiques d'une méthodologie qualitative ont été négligés dans cette démarche d'identification des antécédents. Les chercheurs appellent ainsi à étudier qualitativement les éventuelles variables prédictives de la MSP. Ces éléments invitent à approfondir les origines de la MSP.

2.2. Les effets

L'appréhension empirique de la MSP a été motivée notamment par les propositions formulées par Perry et Wise (1990). En effet, les chercheurs ont très tôt suggéré que la MSP pourrait avoir des effets intéressants pour les organisations publiques. Vandenabeele, Brewer et Ritz (2014) résument l'intérêt porté à ce domaine en soulignant qu'elle représente une question centrale dans la recherche concernant la MSP « *La question à un million de dollars est de savoir dans quelle mesure la motivation du service public a une influence sur diverses variables de résultats* »[77] (p. 782). Nous abordons dans cette section les effets de la MSP, puis, plus précisément la question des liens entre la MSP et la performance – qui occupe une place centrale dans l'étude du concept.

2.2.1. Quels effets de la MSP ?

L'identification des effets ou conséquences de la MSP a occupé et occupe encore aujourd'hui une place importante dans la recherche sur le concept.

> « *la motivation a le potentiel de faire une différence en ce qui concerne les résultats tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.* » (Ritz, Neumann, et al., 2016, p. 11).

Nous abordons dans cette sous-section les travaux empiriques des chercheurs sur les effets de la MSP.

— ***Des effets hypothétiques aux effets empiriques***

Perry et Wise (1990) ont suggéré que la MSP produisait un certain nombre d'avantages comportementaux. Ces avantages supposés sont à la fois individuels et organisationnels. À partir de ces suggestions, les chercheurs ont approfondi l'étude des impacts individuels et organisationnels. Dans *« l'article de référence de Perry et Wise (1990) »* (Ritz, Brewer, et al., 2016) trois propositions ont été formulées quant à la MSP.

Il convient de souligner que ces premières propositions constituent la première appréhension des effets hypothétiques de la MSP. C'est à partir de ces propositions que les chercheurs vont analyser empiriquement les effets de la MSP.

Proposition 1	***« Plus la motivation de service public est grande, plus cette personne sera susceptible de chercher à devenir membre d'une organisation publique. »***
Proposition 2	***« Dans les organisations publiques, la motivation de service public est positivement associée à la performance individuelle »***
Proposition 3	***« Les organisations publiques qui attirent des membres ayant un niveau élevé de motivation de service public sont susceptibles d'être moins dépendantes des incitations de type utilitariste pour gérer efficacement les performances individuelles »***

Tableau 6. Propositions des effets théoriques de la MSP (Perry & Wise, 1990, pages 370 et 371)

— ***Premières analyses empiriques des effets de la MSP***

Crewson s'intéressera rapidement aux effets potentiels de la MSP sur les individus qui composent l'organisation et sur l'organisation publique dans son ensemble. Ses travaux démontrent principalement que la motivation des fonctionnaires du secteur fédéral est positivement liée à l'implication organisationnelle (Crewson, 1997).

Houston (2006) propose d'interroger les effets de la MSP des agents du service public à travers leur prédisposition à aider les autres. La prédisposition individuelle à agir en réponse à des motifs altruistes est inscrite dans la définition même de la MSP proposée par Perry et Wise (1990). Ainsi à partir de données issues d'une enquête générale de 2002 aux États-Unis, le chercheur étudie les implications comportementales de la MSP, en étudiant l'implication dans des activités caritatives des travailleurs du secteur public, des organisations à but non lucratif et du secteur privé (Houston, 2006). Ainsi, à l'aide de modèles de régression logistique multivariés sont estimés les dons de temps, de sang et d'argent déclarés par les personnes elles-mêmes aux organisations caritatives.

[77] "The million-dollar question is to what extent public service motivation has an influence on various outcome variables.".

Ces résultats permettent de souligner d'une part que la MSP est identifiée chez les agents du secteur public par leur engagement envers les autres et l'abnégation dont ils font preuve. D'autre part, ces travaux ont permis de mettre en évidence l'un des effets de la MSP, c'est-à-dire le dévouement et la bienveillance des individus qui éprouvent ce type de motivation prosociale (Houston, 2006).

— ***La MSP, quels effets individuels sur le comportement des individus ?***

Les chercheurs ont successivement tenté d'apporter des connaissances sur les effets de cette motivation prosociale. Wright et Pandey (2008) considérant les effets bénéfiques potentiels pratiques associés à la MSP, proposent d'interroger la relation entre la MSP et la satisfaction au travail en mobilisant la théorie de l'adéquation personne / organisation. Les résultats des chercheurs permettent de souligner que la relation entre la motivation et la satisfaction au travail n'est pas directe, mais elle serait influencée par la mesure dans laquelle l'employé perçoit ses valeurs en accord avec celles de l'organisation (Wright & Pandey, 2008). La satisfaction au travail a donc été appréhendée comme un effet positif de la MSP (Taylor, 2014; Taylor & Westover, 2011) – y compris au niveau méta-analytique (Homberg et al., 2015). Les études menées conduisent à des effets divergents ; parfois directe, parfois indirecte la relation MSP-satisfaction au travail peut notamment être médiatisée par l'adéquation personne-organisation. Ces travaux sur les effets de la MSP invitent à une certaine prudence quant aux affirmations faites concernant les effets de la MSP. Il peut exister des mécanismes sous-jacents qui permettraient d'expliquer davantage les effets de la MSP. Certaines variables médiatrices pourraient jouer un rôle dans la compréhension des effets de la MSP.

L'adéquation personne-organisation a été mobilisée de manière particulièrement notable par les chercheurs pour ses liens avec la MSP. En ce sens, on relève d'une part que la MSP est associée de manière directe positive et significative à l'adéquation personne-organisation. D'autre part, l'adéquation P-O agit comme un médiateur entre la MSP et d'autres variables comportementales. Les deux concepts sont particulièrement liés (Bright, 2007; Jin et al., 2016; Jin et al., 2019; Kim, 2012; Thuy & Phinaitrup, 2021).

D'autres travaux ont permis d'identifier les effets positifs de la MSP sur d'autres variables comportementales et attitudinales. Parmi les concepts étudiés, celui de l'implication organisationnelle a reçu un engouement certain. L'implication fait référence à l'importance qu'attache un individu à son travail et la place que son travail occupe dans sa vie (Laroche et al., 2019). De multiples travaux ont entrepris d'étudier les relations entre MSP et implication organisationnelle (Castaing, 2006; Pham et al., 2023). Parfois directe, parfois médiatisée, la

relation est également étendue pour comprendre les effets globaux que les deux concepts peuvent avoir sur le comportement organisationnel des individus. Également, les travaux récents d'Alanazi concluent qu'un haut niveau de MSP est prédicteur d'un haut niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle (Alanazi, 2020). La relation MSP-comportement de citoyenneté organisationnelle a été particulièrement étudiée dans la littérature (Cun, 2012; Ingrams, 2020; Kim, 2006; Suhartini & Nurlita, 2019). Le comportement de citoyenneté organisationnelle est défini par Organ (1988, p. 4) comme *« un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense officiel, et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* »[78]. Le comportement de citoyenneté organisationnelle consiste en un comportement non directement prescrit par l'organisation, adopté spontanément et volontairement par l'individu, et qui contribuerait au bon fonctionnement de l'organisation. Le comportement de citoyenneté organisationnelle peut être considérée comme un prédicteur majeur des variables de résultats, telles que la performance (Wei, 2013). Le comportement de citoyenneté organisationnelle, appréhendé comme un comportement prosocial, est également analysé comme une forme de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993). Les comportements prosociaux sont définis comme des actes volontaires mis en œuvre dans le but d'en faire bénéficier autrui (Laroche, 2021, p. 25). En ce sens, si la MSP est un prédicteur d'un haut niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle (Alanazi, 2020), lui-même associé à la performance (Wei, 2013), il semble intéressant pour les organisations publiques de s'intéresser à cette forme de motivation.

La MSP entretient des relations étroites avec plusieurs variables comportementales telles que l'adéquation personne-organisation, l'implication organisationnelle, la satisfaction ou encore le comportement de citoyenneté organisationnelle ; par effet direct ou indirect, elle pourrait également être prédicteur d'une plus grande performance individuelle ; nous préciserons ces éléments ultérieurement. Toutefois, si les chercheurs identifient les effets positifs de la MSP sur diverses variables comportementales, les travaux n'aboutissent pas à des relations systématiquement identiques.

[78] OCB is defined as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization" (Organ, 1988, p. 4).

Certains chercheurs ont quant à eux, étudié les liens entre les formes de leadership et la MSP et les potentielles rétributions positives (Paarlberg & Lavigna, 2010; Ugaddan & Park, 2017; Wright et al., 2012). En effet, plus récemment, les chercheurs ont tenté d'appréhender les relations entre le leadership et la MSP. Une analyse empirique conclut que la MSP et un échange LMX (leader-member exchange) de bonne qualité sont associés à des comportements innovants dans les organisations publiques (Hatmaker et al., 2014). Enfin, des travaux ont permis également de souligner les relations positives entre le leadership, la MSP et la performance, en particulier en considérant la loyauté politique (Schwarz et al., 2020). Ces résultats invitent à mieux appréhender les relations entre la MSP et les variables comportementales et ce, en considérant notamment la question du leadership.

— ***Vers une remise en cause des effets empiriques de la MSP ?***

Si ces effets de la MSP sur les comportements individuels ont été mis en évidence, ils n'en restent pas moins critiqués. En effet, un examen plus approfondi de la littérature révèle des preuves empiriques mitigées pour chaque effet de la MSP (Awan et al., 2020). Les trois auteurs identifient certains résultats incohérents, les méta-analyses étant recommandées par certains chercheurs lorsque ce type de problème se pose (Ritz, Brewer et Neumann, 2016). Une telle méthode va être appliquée pour y répondre. Les chercheurs proposent deux explications théoriques à ces divergences. Celles-ci pourraient s'expliquer par l'impact des choix de mesure faits par les chercheurs dans l'étude des effets de la MSP. Mais encore, les facteurs contextuels pourraient expliquer ces variations. En ce sens, ils examinent deux attributs distincts au niveau national, à savoir les origines juridiques nationales et la corruption à l'échelle du pays. Awan, Bel et Esteve (2020) examinent dans leur méta-analyse : *la satisfaction professionnelle, la performance individuelle, l'intention de quitter l'organisation, l'engagement organisationnel ou encore le comportement de citoyenneté organisationnelle*. Les hypothèses sont respectivement formulées pour chaque impact potentiel en considérant que la MSP a un impact positif sur les comportements individuels souhaités. Quant à l'intention de quitter l'organisation, elle serait liée négativement à la MSP. Les résultats confirment l'hypothèse initiale de la recherche selon laquelle la MSP entraîne des comportements professionnels positifs, à la seule exception de l'intention de quitter l'organisation (effet négatif). Par ailleurs, les chercheurs confirment l'hypothèse selon laquelle le critère géographique peut faire varier les résultats relatifs aux effets de la MSP.

Ces travaux mettent en évidence deux éléments notables. D'une part, la MSP a bien des effets positifs significatifs sur l'individu tels que l'engagement organisationnel ou le comportement de citoyenneté organisationnelle. D'autre part, les travaux de recherche de Awan, Bel et Esteve (2020) soulignent les différences en matière d'effets ou d'impacts de la MSP selon l'origine des individus étudiés. En ce sens, il convient de préciser que s'il est admis que la MSP a des effets bénéfiques pour les organisations et que les dirigeants ne doivent pas les sous-estimer (Neisig, 2019), ces conséquences ne semblent pas être universelles mais dépendraient de facteurs tels que le droit ou encore le niveau de corruption dans les États (Awan et al., 2020). Les chercheurs appellent à contextualiser les travaux sur la MSP afin de ne pas comparer des situations difficilement comparables, ces éléments feront l'objet d'un approfondissement dans une prochaine section. Enfin, nous notons que la recherche sur les effets de la MSP a été particulièrement orientée sur la performance, nous abordons donc ces éléments dans la sous-section suivante.

2.2.2. La question des liens entre MSP et performance

La performance des agents publics est sans conteste l'un des grands thèmes de modernisation de la gestion des ressources humaines publique (Giauque & Emery, 2022). Il n'est donc pas surprenant que les chercheurs aient abordé le concept de MSP en interrogeant ses potentiels liens avec la performance.

— ***La performance à l'origine même de la construction de la MSP ?***

La question de l'existence d'un lien entre la MSP et la performance est à l'origine même de la construction théorique de la notion. En effet, Perry et Wise (1990, p. 370) énumèrent avec précision les effets de la MSP sur la performance : « *Dans les organisations publiques, la motivation de service public est positivement associée à la performance individuelle* »[79]. Cette proposition va recevoir une attention toute particulière, notamment parce que l'exigence de performance publique va se développer en lien avec l'adoption des principes du NMP (Hood, 1991). À partir de ces éléments, les chercheurs ont tenté d'analyser cette relation supposée, et ce, alors même que la MSP se construit en contradiction avec les principes du NMP. En effet les chercheurs considéraient dès l'origine du concept que les valeurs du service public étaient de nature à motiver les agents publics et à les rendre performants.

[79] "In public organizations, public service motivation is positively related to individual performance.".

Vogel et Homberg (2020) soulignent dans leurs travaux que la question de la relation entre MSP et performance est une question de recherche qui est d'une importance majeure pour le domaine. En effet, la MSP se serait développée *« à l'origine aux États-Unis dans une perspective utilitariste afin de savoir ce qui jouait le plus sur la performance des fonctionnaires »* (Rouban, 2009, p. 772).

Néanmoins, cette question est appréhendée de diverses manières par les chercheurs, notamment du fait que dans leur article initial, Perry et Wise (1990) n'ont pas précisé davantage ce qui compose la performance individuelle. Dès lors, les chercheurs ont utilisé le terme avec souplesse (Vogel & Homberg, 2020).

— ***Analyse empirique de l'existence d'un lien entre MSP et performance, quels défis ?***

Naff et Crum (1999) sont parmi les premiers à étudier cette relation. Leurs travaux concluent rapidement à un lien évident entre MSP et performance. Ces résultats proposent de favoriser le recrutement des personnes à haut niveau de MSP. Toutefois, des limites à ces conclusions doivent être précisées. Leur enquête portant sur près de dix mille agents fédéraux américains[80] a été réalisée avec la distribution d'un questionnaire dont la MSP a été évaluée à partir de six items seulement. Par ailleurs, les résultats se fondent sur les déclarations des interrogés. Ce dernier point est l'une des principales difficultés dans la mesure de la performance. Il apparait compliqué de proposer des indicateurs de performances indépendants et objectifs (Hammerschmid et al., 2018). Trouver des indicateurs qui ne sont pas des indicateurs de performance auto-déclarés est un défi pour les chercheurs (Leisink & Steijn, 2009; Vogel & Homberg, 2020). À cet égard Leisink et Steijn (2009) constatant notamment que les hommes ont tendance à se sentir et s'auto-déclarer plus performants que les femmes, proposent que la mesure de la performance des agents s'établisse à partir des déclarations des collègues de travail. Cette méthode peut également être discutable en raison des perceptions que les collègues peuvent avoir les uns par rapport aux autres. Une autre méthode pour mesurer la performance a consisté à demander aux répondants de reporter la note reçue par le supérieur lors du dernier entretien annuel[81] (Bright, 2007). Cette démarche permet en partie de limiter un biais d'auto-évaluation et de surestimer « sa performance », néanmoins, cela suppose

[80] 9710 agents précisément.

[81] « *Les répondants devaient répondre à la question suivante sur une échelle de 1 (mauvais) à 5 (excellent) : Quelle note avez-vous reçue de votre superviseur lors de votre plus récente évaluation de performance à votre poste actuel cette année ?* » (Bright, 2007).

également que le répondant fasse preuve d'honnêteté vis-à-vis de la note que lui a attribué son supérieur. Cette méthode suggère également que la notation attribuée soit basée sur les mêmes critères d'un agent à un autre, y compris dans des organisations publiques différentes, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Également, cela suggère que le supérieur fasse preuve d'objectivité dans sa notation, ce qui peut parfois être discuté.

Évaluer la performance est donc un défi pour les chercheurs qui souhaitent étudier la relation entre cette notion et la MSP. Toutefois, cela n'a pas empêché un grand intérêt pour la communauté internationale vis-à-vis de cette thématique de recherche. Ainsi, de nombreux chercheurs ont contribué à l'identification d'un lien probant. Vandenabeele confirme l'existence d'un lien solide entre la MSP et la performance individuelle dans les organisations du secteur public (Vandenabeele, 2008). Son étude portait sur un ensemble de données relatives aux agents de l'État belge. Des travaux récents concluent également à la relation directe positive et significative entre la MSP et la performance individuelle (Pham et al., 2023). Enfin, si la mesure de la performance individuelle est un défi pour les chercheurs, elle s'accompagne de l'identification progressive des autres variables attitudinales pouvant intervenir dans la relation MSP-performance. En ce sens, les chercheurs vont progressivement identifier plusieurs médiateurs et modérateurs intervenant dans la relation – parmi lesquels, l'adéquation personne-organisation (Bright, 2007; Kim, 2012), la satisfaction au travail (Suhartini & Nurlita, 2019; Vandenabeele, 2009), l'implication (Jin et al., 2016) ou encore les comportements de citoyenneté organisationnelle (Cun, 2012; Kim, 2006; Suhartini & Nurlita, 2019).

— ***Les liens sont-ils suffisamment probants ?***

Si de nombreux travaux ont mis en évidence l'existence d'une relation positive et significative entre MSP et performance, des critiques peuvent toutefois remettre en cause la robustesse du lien existant. Plusieurs chercheurs ont adressé à la MSP des critiques en particulier concernant ses conséquences sur la performance (individuelle et organisationnelle). Petrovsky et Ritz (2014) fournissent avec précision les limites des travaux ayant étudié cette relation. Premièrement, il apparait particulièrement discutable de faire un lien direct entre la performance de l'individu et la performance organisationnelle. Le lien théorique entre le niveau de MSP d'un agent et ses performances ne peut pas être simplement transféré au niveau organisationnel, puisque les actions d'un individu donné n'ont qu'un effet limité sur les performances de l'organisation (Petrovsky & Ritz, 2014). Il est indispensable d'apporter des précisions sur les mécanismes qui lient la MSP aux performances de l'organisation. Deuxièmement, la majeure partie des travaux étudiant la relation entre MSP et performance

sont élaborés à partir de l'auto-déclaration des interrogés. Cela peut remettre en cause la pertinence des indicateurs choisis pour étudier la performance. Les résultats sont donc potentiellement biaisés (Petrovsky & Ritz, 2014). Les deux auteurs suggèrent ainsi d'utiliser des sources de données séparées et collectées de manière indépendante pour saisir la performance individuelle. Les auteurs proposent par exemple d'estimer le pouvoir prédictif de la MSP d'un enseignant sur les performances de ses élèves en les faisant participer à un examen qui n'est pas administré par cet enseignant. Ces tests comportent néanmoins des limites puisque la performance des élèves, analysée à partir d'un test n'est pas uniquement dépendante de la motivation d'un enseignant à transmettre son savoir. D'autres variables peuvent prédire la performance des élèves.

Au-delà, il convient de faire une distinction entre performance individuelle et organisationnelle. Compte tenu des limites relevées par Petrovsky et Ritz (2014), nous préférerons limiter notre analyse à la performance individuelle. Notons également que, dans leur appréhension théorique, Perry et Wise n'avaient émis que le lien probable entre MSP et performance individuelle.

— ***Comment faire face aux limites ?***

La considération, selon laquelle il conviendrait d'utiliser des sources de données séparées et collectées de manière indépendante pour saisir la performance, avait été identifiée précocement par Bellé. En 2013, Bellé publie un travail de recherche expérimentale auprès d'un public d'infirmier.e.s dans un hôpital public italien. Il souhaite étudier l'interaction entre la motivation du service public et la performance en considérant deux facteurs – qui se sont avérés efficaces pour stimuler les performances professionnelles – à savoir : *le contact avec le bénéficiaire* et *les interventions d'auto-persuasion*. À partir de trois groupes distincts (l'un témoin, deux groupes tests) il a mis en évidence que l'exposition à la fois au contact avec les bénéficiaires et aux interventions d'auto-persuasion s'est avérée associée de manière significative à l'augmentation de la MSP chez les individus. Chez les individus avec une MSP élevée avant l'exposition aux deux situations, on observe également des augmentations plus importantes de la performance (Bellé, 2013). Ces éléments attestant de la relation entre la MSP et la performance fournissent des preuves empiriques robustes. Nous noterons également que ses travaux ont permis d'identifier la MSP comme un état dynamique, en ce sens, il est possible d'agir et de mettre en œuvre les conditions matérielles et sociales qui permettent de la favoriser (Bellé, 2013).

Le meilleur soutien empirique de la relation entre MSP et performance provient du récent travail de chercheurs qui ont interrogé la validité des travaux. La communauté de recherche –

toutes disciplines confondues – à l'échelle internationale a fait face durant les dernières années à une vague de comportements frauduleux vis-à-vis des résultats de recherche (Vogel & Homberg, 2020). Ainsi, ces deux chercheurs ont proposé d'interroger les recherches publiées concernant l'effet de la MSP à partir d'une méthode dite de la courbe p. La dite courbe « *est une méthode méta-analytique, ce qui signifie qu'elle est conçue pour tirer des conclusions à partir des résultats d'autres études, contrairement aux méthodes qui tirent des conclusions à partir de données primaires* » (Vogel & Homberg, 2020, p. 193). Une recherche dans Web of Science à partir de références précises sur la période de 1997 à 2017 a permis de sélectionner trente-cinq études traitant de la relation entre MSP et performance qui répondaient à des critères de sélection précis (relatifs aux exigences pour la mise en œuvre de la méthode en courbe p). Dans leurs travaux, les deux chercheurs ont fait le choix de s'intéresser à la relation entre MSP et performance individuelle. Cette dernière a été abordée dans le rôle et hors du rôle (ont ainsi été exclues les autres mesures telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, qui sont régulièrement pris en compte sous l'étiquette de la performance, (Bellé, 2013)). Les auteurs rappellent :

> « *Selon Andersen, Boesen et Pedersen (2016), la performance individuelle constitue la performance attribuée à un employé individuellement. Il peut s'agir de la performance dans le rôle (le travail pour lequel un individu est engagé) ainsi que de la performance hors rôle (les activités qui vont au-delà des tâches étroites que les employés sont tenus de remplir). Chen et al. (2009) ont classé dans la catégorie des performances extra-professionnelles toutes les activités bénéfiques pour l'organisation mais « non explicitement requises des employés ». Homberg, Vogel et Weiherl (2019) ont identifié le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) comme une forme particulière de comportement extra-rôle visant à maintenir le statu quo de l'organisation. Dans cet article, nous suivons leur catégorisation.*[82] » (Vogel & Homberg, 2020, p. 193).

[82] "In their initial article, Perry and Wise (1990) did not further specify what composes individual performance. Researchers have used the term flexibly, analyzing both measures of in-role and extra-role performance. This includes self-assessed in-role performance, supervisors' performance evaluations of subordinates, outcomes such as students' test scores, and self-assessments of organizational citizenship behavior. Following Andersen, Boesen, and Pedersen (2016), individual performance constitutes the performance ascribed to an individual employee. This could be in-role performance (the work an individual is hired to do) as well as extra-role performance (activities that go beyond the narrow tasks that employees are obligated to fulfill). Chen et al. (2009, 120) subsumed as extra-role performance all activities that are beneficial for the organization but "not explicitly required of employees." Homberg, Vogel, and Weiherl (2019) identified organizational citizenship behavior (OCB) as one particular form

De même, les études portant sur les mesures de la performance organisationnelle ont été exclues, les chercheurs se sont exclusivement intéressés à la performance individuelle dans le rôle et hors rôle. Ainsi, à partir des recommandations formulées concernant la méthodologie de recherche de la courbe p, les chercheurs ont identifié 40 études qui peuvent être analysées.

Le travail des chercheurs démontre une relation probante entre MSP et performance individuelle. En somme, les chercheurs ne se sont pas laissés tentés par des mécanismes et tentatives frauduleuses pour publier leurs travaux. La relation entre MSP et performance individuelle est vérifiée (Vogel & Homberg, 2020).

Les résultats présentés dans les travaux de Vogel et Homberg sont bénéfiques, et ce à plusieurs égards. D'une part, ils permettent de souligner que les liens entre MSP et performance individuelle sont probants, et cela représente un aspect positif pour les organisations publiques qui pourraient mettre à profit cette relation. D'autre part, cela souligne un engagement positif des chercheurs envers l'intégrité scientifique et la non-falsification des résultats. Toutefois, il convient de souligner que les études mobilisées dans la recherche ont été en grande partie basées sur la mesure des performances individuelles auto-déclarées. Bien que cela soit courant dans la recherche sur la MSP, cela constitue néanmoins une certaine limite. De même, les auteurs soulignent que la méthode de la courbe p ne parvient souvent pas à détecter un manque de valeur probante lorsqu'un niveau élevé de piratage informatique est présent. Dans la perspective des travaux de Vogel et Homberg (2020), d'autres méta-analyses ont été menées et concluent également à des liens positifs et significatifs entre la MSP d'autres variables attitudinales (Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015). Ces éléments témoignent des effets notables de la MSP sur le comportement des individus.

Le rôle des managers publics est (entre autres) d'exploiter les aspects positifs de la MSP pour améliorer les performances des agents (Paarlberg & Lavigna, 2010). Les travaux les plus récents en matière de liens entre MSP et performance soulignent que les preuves peuvent dépendre du contexte, et qu'il pourrait être prématuré de conclure que la MSP est positivement liée à la performance dans tous les contextes (van Loon, 2017). Notons à ce stade que, dans le contexte français, peu de travaux ont étudié la MSP. Dès lors, notre connaissance sur ses effets et sur la performance individuelle en sont limités.

---

of extra-role behavior aimed at maintaining the status quo of the organization. In this article, we follow their categorization.".

L'analyse et l'identification à la fois des antécédents et des effets de la MSP ont permis aux chercheurs de mieux comprendre d'où vient cette motivation spécifique, mais également d'en préciser les conséquences. Les chercheurs se sont principalement focalisés sur l'indentification des effets de la MSP, dans une perspective utilitariste (Rouban, 2009). Dès lors, la recherche concernant les liens entre MSP et performance a reçu un engouement certain dès la fin des années 1990 (Naff & Crum, 1999) jusqu'à aujourd'hui (Pham et al., 2023). Si les travaux concluent majoritairement à une relation positive et significative entre MSP et performance individuelle, ces résultats sont appuyés par des méta-analyses récentes (Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015; Vogel & Homberg, 2020). Toutefois, d'autres mécanismes peuvent intervenir dans la relation. Les chercheurs ont identifié les effets positifs de la MSP sur plusieurs variables de résultats tels que l'adéquation personne-organisation, le comportement de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction ou encore l'implication organisationnelle. Si les résultats des études soulignent à la fois des effets positifs significatifs multiples de la MSP, ces résultats ne sont néanmoins pas tous concordants. Ces variations peuvent en partie être dues au choix des variables mais également s'expliquer par les choix méthodologiques relatifs aux échantillons. Des différences contextuelles peuvent apparaitre selon les pays. Plus récemment, les chercheurs ont entrepris d'appréhender les relations entre leadership et MSP (Schwarz et al., 2020; Ugaddan & Park, 2017). Toutefois, les travaux, peu nombreux, ne permettent pas d'appréhender encore précisément la manière dont le leader ou le leadership peuvent affecter le comportement des individus. Également les chercheurs ne sont pas parvenus à affirmer avec précision si la MSP est une variable dépendante du leadership (Hameduddin & Engbers, 2022).

L'appréhension empirique de la MSP s'est majoritairement réalisée de manière quantitative, délaissant ainsi les bénéfices apportés par les démarches qualitatives (Pandey & Stazyk, 2008; Ritz, Brewer, et al., 2016). En particulier, en ce qui concerne l'identification des antécédents, les travaux ne permettent pas de comprendre précisément les origines de la MSP. Si elle semble être déterminée par l'exposition à une variété d'expériences (Perry, 1997) associées notamment à l'enfance, les travaux les plus récents confirment que le fait de grandir dans certains types de famille semble être prédicteur d'une plus grande MSP (Charbonneau & Ryzin, 2017). Ces éléments, bien que permettant de préciser les origines partielles de la MSP, ne nous permettent pas, jusqu'à présent, de déterminer précisément les causes de cette forme de motivation.

3. L'universalité, une remise en cause par les travaux empiriques ?

Les éléments présentés dans les sections précédentes nous amènent à considérer la MSP comme un concept universel. Cette universalité a été affirmée théoriquement depuis la création même du concept. Toutefois, les spécificités liées aux constructions des sociétés et des administrations engendrent des disparités importantes notamment dans le domaine juridique, dans la gestion des ressources humaines et dans la conception même de l'intérêt public *également qualifié d'intérêt général*. En France, où l'on jouit d'une conception particulière du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012), les agents publics pourraient manifester une conception spécifique de la MSP. Nous proposons de préciser ces éléments.

3.1. La MSP à l'épreuve de la culture et de la tradition administrative

3.1.1. De l'universalité théorique à l'affirmation empirique

— ***Affirmation de l'universalité de la MSP***

Prenant appui sur les considérations selon lesquelles, dès l'Antiquité, il revenait aux agents de la cité de servir la société sans tenir compte de ses intérêts personnels (Horton, 2008), les premières réflexions sur la construction théorique de la MSP ont rapidement considéré que le concept était universel. Dès 1990, Perry & Wise invitent la communauté de recherche internationale à se saisir de ce concept et d'en étudier les manifestations. Considérant les nombreux intérêts hypothétiques et empiriques de la MSP, plusieurs chercheurs ont entrepris d'interroger son universalité. L'universalité théorique de la MSP a été validée empiriquement par une succession de travaux menés dans différentes régions du monde. Hondeghem et Vandenabeele (2005) sont parmi les premiers à interroger le caractère universel de la MSP. Leur recherche porte sur la comparaison des valeurs et des motivations dans le service public français et néerlandais, et ce, sur la base des travaux américains. À partir des travaux de Perry (1996) et de l'échelle en 24 items, les deux chercheurs ont construit leur cadre d'analyse. Ils explorent les valeurs qui sont associées à la motivation dans les deux pays. Les chercheurs identifient le rôle central des valeurs et de la tradition de service public, dès lors la MSP peut varier selon les pays ou les régions (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Ainsi, ils proposent que le modèle quadridimensionnel de Perry (1996) tienne compte des spécificités liées notamment aux modèles bureaucratiques. Leurs conclusions, à l'issue de cette démarche

exploratoire, suggèrent que la MSP est universelle jusqu'à « *un certain point* ». Toutefois lorsqu'on s'intéresse précisément aux dimensions alors des différences apparaissent.
Les deux chercheurs soulignent ainsi que le modèle original américain diffère aux Pays-Bas ainsi qu'en France. En effet, les quatre dimensions de Perry (1996) – bien que présentes – adoptent certaines différences. En ce qui concerne notamment la dimension *« attirance pour la politique et la formulation des politiques publiques »*, des spécificités apparaissant. Notons par exemple que l'estime portée aux politiques et la loyauté à leur égard diffèrent. En effet, ils relèvent en France, une opinion dépréciée des politiciens, aux États-Unis, l'opinion est qualifiée de bonne, aux Pays-Bas ils relèvent une véritable loyauté des agents publics envers les politiciens (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Ces premières analysent semblent justifier de l'universalité du concept et permettra à la communauté internationale d'approfondir les recherches et de comparer les dimensions et spécificités de la MSP à l'échelle du globe. Toutefois, cette première démarche d'identification du caractère universel de la MSP n'est qu'exploratoire. De l'aveu même des chercheurs, des travaux empiriques plus approfondis devraient permettre de témoigner avec plus de rigueur de l'universalité de la MSP (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Notamment, la question de la loyauté à l'égard des politiques devrait, en France, faire l'objet d'une plus grande attention.
En 2008, Vandenabeele souhaitant évaluer la cohérence de l'échelle de Perry (1996) dans un contexte non américain, va plaider en faveur de l'ajout d'une nouvelle dimension qui, selon lui, offrirait une meilleure cohérence à la MSP. Cette volonté est notamment marquée par les résultats précédents soulignant certaines spécificités associées aux valeurs et aux traditions de service public. Cette nouvelle dimension « gouvernance démocratique » prend notamment appui sur les Lois de Rolland en référence aux valeurs du service public (Vandenabeele, 2008). L'influence historique de l'administration française a pu également participer au déploiement de ces valeurs motivantes au sein des administrations nationales européennes (Vandenabeele et al., 2008). Vandenabeele (2008), considérant les résultats empiriques observés, soutient à nouveau l'universalité du concept de MSP dans les pays occidentaux.

Par ailleurs, Vandenabeele (2008) plaide en faveur d'un consensus international de recherche sur la MSP ce qui renforcerait l'universalité du concept. Cela permettrait de valider empiriquement ses propos. Sa proposition trouvera une réponse lorsqu'avec Kim et quatorze autres chercheurs internationaux, ils proposeront la première étude empirique basée dans douze pays différents. Cette recherche validera une nouvelle échelle (*voir chapitre 2, Un nouvel instrument de mesure répondant aux limites de son prédécesseur*) mais permettra également de

réaffirmer l'universalité du concept de MSP. En effet, cette nouvelle échelle de mesure propose de combler les lacunes des précédents outils mobilisés et de répondre à l'objectif de comparaison internationale. À partir d'une réflexion sur les items qui composent l'outil de mesure, un consensus international a permis d'élaborer une nouvelle échelle à quatre dimensions et seize items, cette nouvelle échelle présente un bon niveau de fiabilité[83]. L'échelle ayant été validée empiriquement dans douze pays – ayant des cultures et systèmes administratifs différents – cela participe à la reconnaissance du concept et à sa qualité universelle.

Bien que plusieurs travaux ont mis en évidence l'universalité de la MSP, la plupart des chercheurs dans les pays d'Europe sont confrontées à « *un problème classique de questions interculturelles* » (Giauque et al., 2011). L'analyse de la littérature nous permet de relever au moins trois éléments pouvant potentiellement limiter l'universalité de la MSP ; la langue, la culture et la tradition administrative. Nous préciserons respectivement chacun de ces éléments.

3.1.2. Une universalité limitée ?

Si la MSP est bien qualifiée d'universelle et repose sur des principes communs, elle dépend toutefois de certains éléments. En effet, l'échelle de Perry (1996) a été vivement critiquée pour avoir été élaborée dans un contexte américano-centré (Kim & Vandenabeele, 2010). Cette démarche limite en effet la portée des travaux, il convient de faire preuve d'une grande prudence lors de l'utilisation de l'échelle car la signification et les connotations culturelles peuvent fausser les résultats comparatifs (Kim & Vandenabeele, 2010). Au-delà de la langue et la culture, la tradition de service public (Hondeghem & Vandenabeele, 2005) ou tradition administrative (Peters, 2008) doivent être considérés dans les recherches relatives à la MSP.

— ***Langue et MSP***

La MSP a rapidement été confrontée aux barrières liées à la langue et aux traductions. Le concept a été élaboré et construit dans un contexte américain (voire quasi exclusivement états-unien), en ce sens les éléments qui constituent le construit peuvent difficilement être comparables. Les termes employés sont différents alors même que la langue est similaire (c'est le cas aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni), les chercheurs abordent la problématique

[83] « L'échelle présente un bon niveau de fiabilité avec un alpha de Cronbach supérieur à 0,850. Ses quatre sous-échelles présentent elles-mêmes des niveaux de fiabilité acceptable (supérieur à 0,640). » (Desmarais & Gamassou, 2014).

de *« puzzle sémantique »* (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Une multitude de termes sont employés et, lorsque les éléments doivent être traduits dans une autre langue cela pose des problèmes de terminologie. Le terme originel de *Public Service Motivation (PSM)* ne doit pas être confondu avec le concept de *Public Sector Motivation* (Ritz, Neumann, et al., 2016). Les deux concepts diffèrent par leur contenu. En ce sens, une traduction littéraire de *PSM* en langue française propose : *motivation de service public (MSP) (traduction que nous employons)*. Toutefois, certains auteurs parlent de la *MSP* comme de la *motivation à l'égard du service public*. En particulier, les revues qui publient à la fois les articles en anglais, en français, en espagnol ou en néerlandais peuvent participer inconsciemment à ce brouillage sémantique. Les deux appellations renvoient pourtant au même concept. Les conséquences potentiellement négatives de la traduction du concept sont toutefois limitées dès lors que le chercheur est conscient de ce manège linguistique. Cependant, en ce qui concerne les dimensions de la MSP et les items de l'échelle de mesure, les risques liés aux traductions posent davantage de problèmes. En effet, plusieurs chercheurs ont mis en garde les tentatives d'utilisation de l'échelle de Perry (1996) car celle-ci correspondait au contexte américain, en ce sens, il convient d'aborder avec une grande prudence les tentatives de traduction des items (Kim et al., 2013). Également, certains termes peuvent renvoyer à des réalités potentiellement différentes dans des contextes étrangers. En particulier, le terme « communauté » mobilisé dans l'échelle de Perry (1996) mais également dans l'échelle de Kim et al. (2013) peut renvoyer à des connotations et réalités différentes dans diverses régions du monde. Nous nous interrogeons notamment sur le sens de « communauté » dans le contexte français. Les répondants français ont-ils la même appréhension sémantique que les répondants américains concernant ce terme ?

Concernant l'appréhension des *antécédents* ou *déterminants* de la MSP, là également, la langue et les traductions peuvent interroger. Bien qu'il existe des différences sémantiques entre les deux termes (Voir 2. Antécédents et effets de la MSP), ils ont été utilisés de manière synonymique dans les travaux s'y intéressant.

Nous suggérons également que la langue puisse limiter la portée des travaux, notamment dans les démarches méta-analytiques. Les chercheurs ont tendance à mobiliser quasi exclusivement les travaux publiés en anglais avec comme mot clef *« Public Service Motivation »*. Les termes évoqués précédemment peuvent donc être ignorés, bien que les travaux publiés puissent être inclus dans les méta-analyses.

La langue, la traduction des termes et des échelles de mesure peuvent donc constituer une problématique notable dans les travaux consacrés à la MSP. Il est toutefois possible de prendre

des précautions pour limiter les potentiels effets négatifs associés. Nous préciserons ces éléments ultérieurement.

— ***Culture et MSP***

Certains éléments peuvent entrer en contradiction avec la générabilité de la MSP, parmi lesquels : la culture. La MSP résulte essentiellement d'une interprétation du contexte et de la culture anglo-saxons (Giauque et al., 2011). Ainsi, dans sa construction initiale, elle semble refléter des éléments culturels propres aux services publics américains (ou plus globalement anglo-saxons). En 2005, Hondeghem et Vandenabeele s'intéressent aux différences entre la MSP aux États-Unis – pays où le concept est apparu – et la France et les Pays-Bas qui peuvent se prévaloir de distinctions notables. En effet, les deux pays se sont construits avec une culture spécifique, les chercheurs identifient « les convictions, les valeurs et les attitudes » propres à chacun. Il en résulte que des différences en termes de valeurs et donc de MSP peuvent apparaitre (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). La culture nationale est porteuse d'un ensemble de normes subjectives qui peuvent expliquer des différences en termes de motivation pour le service public (Pupion et al., 2017). De nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les conditions dans lesquelles la culture peut affecter la MSP voire limiter sa cohérence (Ballart & Riba, 2017; Kim, 2015; Pupion et al., 2017; Thomas, 2016; Vandenabeele et al., 2008). Les auteurs en conviennent, la culture agit comme une sorte de déterminisme sur la MSP. La culture pourrait façonner la MSP en influençant la perception que le service public est plus souhaitable et plus précieux (Kim, 2015). Les chercheurs s'appuient sur la définition de la culture et les travaux de Hofstede (à partir de 1980) en particulier sur les dimensions de la culture (Kim, 2015). Les conclusions empiriques soutiennent que la culture sociétale est très importante dans la formation de la MSP (Ritz & Brewer, 2013).

> « *Il semble donc évident que les identités des fonctionnaires sont liées aux valeurs publiques de leur environnement institutionnel et peuvent varier d'une culture à l'autre, en fonction de cet environnement. Cela dit, la MSP doit être considérée comme un concept qui dépend de la relativité culturelle*. »[84] (Ritz & Brewer, 2013, p. 242).

La culture étant associée aux valeurs, elles-mêmes occupent une place importante dans le développement du concept, la MSP peut ainsi être dépendante de la culture nationale. La culture

[84] "Therefore, it seems straightforward that the identities of public employees are related to the public values of their institutional environment and can differ across cultures, depending on this environment. That said, PSM should be regarded as a concept that is dependent on cultural relativity.".

peut, en ce sens, permettre de comprendre plus finement les résultats différents observés dans l'identification des antécédents et des effets de la MSP à l'échelle internationale.

— ***Tradition administrative et MSP***

Au-delà de la langue et de la culture, la tradition administrative pourrait être présentée comme potentielle limite à l'universalité de la MSP. La tradition administrative est définie par Peters comme :

> *« un ensemble de valeurs, de structures et de relations avec d'autres institutions fondées sur l'histoire qui définit la nature d'une administration publique appropriée au sein de la société.* »[85] (Peters, 2008, p. 118).

Pour l'auteur, la tradition administrative est l'imbrication de divers éléments. Parmi ces éléments se retrouvent l'héritage du passé, l'histoire d'une société, certains éléments culturels et notamment issus de la culture administrative mais également des adaptations contemporaines. De cette imbrication résulte une tradition administrative qui, au sein des démocraties peuvent être regroupées en plusieurs grands modèles, malgré le fait que « *chaque pays ait sa propre interprétation de la tradition* » (Peters, 2008). Si le concept de tradition semble ancré dans le passé, les traditions administratives continuent d'influencer les modèles administratifs démocratiques (Peters, 2008).

La tradition administrative permettrait de mieux comprendre les paramètres d'action et les spécificités liées aux administrations et organisations publiques dans certains pays. À partir de certaines dimensions des traditions administratives, Peters (2008) examine les relations entre l'État et la société, entre le droit et le management, entre l'administration (les fonctionnaires) et les politiques (sous-entendu les hommes et femmes politiques), mais également la relation à la carrière, à l'uniformité et enfin à la responsabilité.

La tradition administrative napoléonienne est basée sur le modèle du secteur public développé par Napoléon Ier en France, et répandue dans une importante partie de l'Europe du Sud ainsi que dans l'ancien empire colonial français (Peters, 2008). L'examen de cette tradition administrative en particulier révèle des singularités importantes. Parmi celles-ci, on note le rôle de l'État vis-à-vis de la société. En effet, la tradition administrative napoléonienne adopte une conception plus organique de l'État, dans laquelle il est conçu comme un moyen d'intégrer la

[85] "By administrative tradition we mean an historically based set of values, structures and relationships with other institutions that defines the nature of appropriate public administration within society, a definition representing more than a little influence of the normative institutionalism.".

société et d'intégrer la différence sociale dans l'entité générale qui est la source principale de gouvernance. Pour Peters (2008), la relation entre le droit et le management dans la tradition administrative napoléonienne est basée sur une conception légaliste. En ce sens, le rôle principal de l'administrateur public est d'administrer le droit public. Toutefois, si cette prédominance du droit est à l'origine de la tradition administrative napoléonienne, cela n'entre pas en contradiction avec les évolutions récentes liées au Nouveau Management Public (Hood, 1991) car un scepticisme persiste dans les administrations basées sur la tradition napoléonienne (Peters, 2008). Les travaux analysant les diverses relations de la tradition administrative napoléonienne permettent à Peters de conclure à une idiosyncrasie du modèle français d'origine. À partir de cette conception propre aux administrations basées sur ce modèle précis, Ballart et Riba (2017) ont tenté d'ajouter une cinquième dimension à la MSP afin de mieux comprendre et expliquer le modèle en Espagne. Pour les chercheurs espagnols, la tradition aurait eu pour conséquence de diffuser le *« même ADN administratif »* dans le sud de l'Europe. Les résultats de cette recherche mettent en évidence la nécessaire considération d'une dimension relative à la tradition administrative et la loyauté politique permettant de contextualiser la mesure de la MSP (Ballart & Riba, 2017). Enfin, les chercheurs concluent que la tradition administrative n'entre pas en contradiction avec l'universalité de la MSP, elle permet de préciser le concept notamment en Europe (Ballart & Riba, 2017).

Tout comme la tradition administrative, la culture d'un pays peut être inclue comme une dimension supplémentaire de la MSP et ne remet donc pas en cause sa générabilité à l'échelle internationale ou plus globalement son caractère universel (Ballart & Riba, 2017). Vandenabeele (2008) insiste sur le fait que les traditions politiques judéo-chrétienne et gréco-romaine contribueraient à assurer un certain degré d'universalité de la MSP dans les pays occidentaux. Par ailleurs, la tradition napoléonienne a influencé les pays voisins de la France (Ballart & Riba, 2017) et a donc participé, par voie de conséquence, à l'harmonisation des éléments liés aux valeurs et donc à la MSP. À ce jour, l'état de l'art réalisé, permet de considérer que la MSP est universelle, mais qu'elle peut revêtir des spécificités en fonction notamment de la culture ou de la tradition administrative.

Enfin, pour Giauque et al. (2011), lorsque la question de l'universalité se pose, il conviendrait de réaliser une contextualisation de la MSP afin de pouvoir mobiliser les échelles de mesure du concept (analyse disponible en annexe n°2). En particulier, cette contextualisation est rendue nécessaire pour les chercheurs souhaitant mener des travaux relatifs à la MSP dans un environnement encore inexploré (Giauque et al., 2011).

Les éléments présentés dans cette sous-section ont permis de préciser l'universalité de la MSP, compte tenu même de l'existence de dimensions culturelles et de spécificités relatives aux traditions administratives. Il convient néanmoins d'appréhender la MSP dans un contexte qui nous intéresse particulièrement, celui de la France.

3.2. La MSP à l'aune des spécificités françaises

Les chercheurs notamment belges, néerlandais, suisses, espagnols, italiens, nord-coréens, mais également australiens ont étudié la MSP. L'objectif étant d'étudier la MSP dans divers contextes et d'en comprendre les origines et les effets. Ces recherches ont à la fois permis plusieurs avancées. D'une part, ces travaux ont confirmé à l'échelle internationale l'existence de la MSP et de ses dimensions. D'autre part, les chercheurs ont mis en évidence des éléments propres aux cultures et aux traditions administratives. La démarche d'identification des spécificités de la MSP s'est également diffusée en France – qui se prévaut d'une conception particulière du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Nous proposons de conclure ce chapitre par la présentation des travaux relatifs à la MSP dans le contexte hexagonal.

3.2.1. La France, un terrain de recherche intéressant ?

Les premières recherches concernant la MSP en France, sont issues de réflexions basées sur l'idée selon laquelle, le contenu de la MSP pourrait être dissemblable dans certaines régions du monde. La France semble être un terrain d'enquête particulièrement intéressant pour les chercheurs internationaux, puisqu'à la différence des pays anglo-saxons, il y prévaut une approche distincte de l'administration publique, des rôles de l'État et du fonctionnaire (Hondeghem & Vandenabeele, 2005).

— ***Quelles spécificités du secteur public français ?***

Il existe en France, une différence importante et notable entre les secteurs publics et privé. Certains auteurs parlent de cette distinction comme d'une « *frontière traditionnellement réputée bien plus étanche que dans les contextes anglo-saxons* » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008, p. 768). Cette distinction tend néanmoins à s'adoucir depuis le développement du NMP à partir des années 1980 (Amar & Berthier, 2007). Toutefois, une étude menée dans plusieurs pays a confirmé l'hypothèse d'une spécificité forte des valeurs des fonctionnaires

français (Rouban, 2009). Les propos du chercheur permettent de justifier avec précision ces éléments :

> « *L'hypothèse d'une spécificité française forte est en revanche confirmée. L'univers axiologique des fonctionnaires français est l'un des plus typés des pays européens* » (Rouban, 2009, p. 788).

L'étude menée par Rouban (2009) s'inscrit dans la perspective des travaux menés sur la MSP. Il démontre que les fonctionnaires français se distinguent de leurs homologues européens par leur égalitarisme, leur recherche de l'autonomie au travail mais encore par leur refus de faire de la réussite sociale un critère important de valorisation. Par ailleurs, les fonctionnaires français ne sont pas particulièrement portés sur l'altruisme, ni sur le respect des normes, ni sur la poursuite du succès ou de la richesse, enfin, ils sont peu susceptibles d'être motivés par des récompenses pécuniaires (Rouban, 2009).

La conception du service public français, riche de représentations diversifiées (notamment politique, juridique, sociale) possédant parfois une dimension passionnelle (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012) associées à l'univers axiologique des fonctionnaires (Rouban, 2009) invitent à une étude plus approfondie de la MSP dans cet environnement.

Les valeurs des fonctionnaires français sont en nécessaire contradiction avec les théories du choix public et les concepts de NMP (Rouban, 2009). Les fonctionnaires français sont mobilisés par des valeurs plutôt que des instruments, leurs comportements dépendent par exemple davantage de valeurs sociologiques que de récompenses monétaires.

> « *Il est clairement apparu que le système de valeurs des agents publics français était aux antipodes des présupposés de la nouvelle gestion publique. Cette incompatibilité ne provient pas d'un altruisme particulier ou d'une culture « webérienne » fortement ancrée dans la défense des normes : elle repose pour l'essentiel sur l'indifférence marquée à l'égard de la culture de l'argent associée à un fort investissement politique.* » (Rouban, 2009, p. 788).

Au regard des rapports étroits entre les valeurs et la MSP, considérant que le service public français jouit d'une relative singularité et que les fonctionnaires semblent manifester des valeurs spécifiques, la MSP peut trouver un écho dans le contexte hexagonal.

3.2.2. Analyse empirique de la MSP en France

La fonction publique est un facteur constant de la vie politique française, elle s'est bâtie une position forte au sein de la société et constitue par conséquent un facteur de continuité (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). Les fonctionnaires sont ainsi régulièrement au cœur de nombreux débats, la question de leur motivation s'impose dans les discussions[86]. Nous proposons d'aborder l'état des connaissances sur la motivation des fonctionnaires français et plus précisément au prisme de la MSP.

— ***Éthique du fonctionnaire français et effets de la MSP***

Les chercheurs francophones – mais pas uniquement – ont tenté de préciser la MSP dans le contexte hexagonal. Ainsi, les premiers travaux empiriques dans ce contexte ont été réalisés par questionnaires et portaient sur 754 fonctionnaires. Parmi lesquels des policiers, des enseignants et des agents employés dans le génie civil ont été administrés en 2005 en étudiant la MSP à travers une unique dimension à savoir *« l'engagement envers l'intérêt public »* et ses effets notamment sur l'implication organisationnelle. Ce choix est justifié par le chercheur par le fait que les autres dimensions de la MSP ne correspondraient pas à l'ethos du service public dans l'échantillon français (Castaing, 2006). Les résultats concluent que les fonctionnaires sont impliqués car ils s'identifient à l'administration, ils perçoivent que c'est un devoir ou « *estiment qu'il est dans leur propre intérêt de le faire* » (Castaing, 2006). Castaing (2006, p. 96) suggère que « *l'engagement envers l'intérêt public semble être une question relative au « désir » de servir les utilisateurs plutôt qu'au « devoir » de servir les autres.* »[87], il souligne que cela est en accord avec la prédisposition de l'individu. Enfin, l'implication affective semble être un effet important de la MSP (Castaing, 2006). Embaucher des personnes ayant une MSP élevée aura donc un effet sur l'implication organisationnelle au sein de la fonction publique française (Castaing, 2006). Ces premiers travaux invitent à l'analyse plus approfondie de la motivation dans les organisations publiques françaises afin d'améliorer la qualité du service public. Ces premiers travaux permettent d'une part de souligner la pertinence du concept dans le contexte hexagonal, d'autre part, ils invitent à appréhender les autres effets potentiels de la MSP sur le comportement des fonctionnaires français. En ce sens, les travaux de Pupion et al. (2017)

---

[86] En témoigne l'organisation d'une journée débat par le Conseil d'orientation de la fonction publique, autour du thème : « Les leviers de motivation dans la fonction publique », 9 novembre 2017.

[87] "Therefore, commitment to public interest seems to be an issue relative to the 'desire' to serve users rather than the - 'duty' to serve others.".

appuieront les premiers résultats de Castaing (2006) et témoignent des relations positives entre MSP et implication – *Pupion et al. (2017) parlent d'engagement, bien qu'il s'agisse du même concept : organizational commitment)*. Les travaux menés par Pupion et al. (2017) permettent de comparer, à la lumière du management interculturel, la MSP et l'implication organisationnelle en Chine, en France et en Corée du Sud. Conformément aux explorations d'Hondeghem & Vandenabeele (2005), les spécificités culturelles sont de nature à engendrer des différences concernant les effets de la MSP (Pupion et al., 2017).

Si ces travaux ont permis d'identifier les liens entre MSP et implication organisationnelle chez les fonctionnaires français, ils ne permettent pas toutefois d'appréhender l'ensemble des effets de la MSP – notamment sur la satisfaction, le comportement de citoyenneté organisationnelle ou la performance des individus dans le contexte hexagonal.

— ***Rémunération et motivation, effet positif ?***

Forest (2008) questionne les effets de la rémunération à la performance sur la MSP des fonctionnaires français. L'introduction de la rémunération à la performance comme instrument de motivation s'est développée en lien avec les principes de NMP au sein des organisations publiques (Ongaro & Bellé, 2009). L'OCDE aurait participé au développement de la rémunération aux performances suggérant que ces pratiques salariales permettent d'attirer les cadres du secteur privé – *réputés dynamiques et entreprenants* – mais également parce que ces types d'incitation seraient de nature à renforcer l'image d'une administration efficace qui s'attelle à améliorer les performances de ses fonctionnaires (Forest, 2008).

La chercheuse s'interroge sur les effets réels de la rémunération à la performance sur la motivation des fonctionnaires et si, ce système est cohérent avec la nature réelle de leurs motivations. Forest (2008) suggère que la théorie de la MSP ainsi que la théorie de l'évaluation cognitive permettent de montrer comment la mise en place d'une rémunération liée aux performances peut s'avérer problématique. Cela pourrait conduire à long terme à une diminution de la motivation au travail des fonctionnaires, ou au moins d'une partie d'entre eux (Forest, 2008). En introduisant des facteurs extrinsèques de récompense, ces méthodes peuvent saper la motivation intrinsèque des fonctionnaires et conduire, à long terme, à une dévalorisation des motivations profondes des fonctionnaires associées aux valeurs du service public (Forest, 2008). Il conviendrait, avant de s'engager dans une démarche visant à soutenir la motivation, d'étudier précisément les motivations des fonctionnaires français (Forest, 2008). Forest s'appuie sur les travaux de Deci & Ryan et invitent les chercheurs et les praticiens à ne

pas se laisser tenter par l'introduction des méthodes de NMP sans en appréhender leurs potentiels effets négatifs.

— ***Tradition administrative napoléonienne et MSP, existe-t-il des spécificités ?***

À la lumière de ces éléments préliminaires concernant les potentielles spécificités de la MSP des fonctionnaires français et par le biais d'une recherche internationale souhaitant comparer la MSP (Kim et al., 2013), deux chercheuses vont préciser « *La motivation de service public à l'aune du service public « à la française »* (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012).. Elles retracent le développement de la MSP, ses origines, sa construction et sa mesure. Mais elles interrogent surtout la singularité de la MSP dans le contexte français, justifié par la particularité du service public hexagonal. Desmarais et Edey-Gamassou (2012) basent leurs propositions sur l'idée que les lois fondamentales de l'administration qui fondent le Service Public français à savoir *la responsabilité, la permanence, l'équité, la neutralité, et l'adaptabilité,* pourraient engendrer des singularités en matière de motivation.

> « *La France en particulier se prévaut d'une conceptualisation du service public particulièrement riche et d'un attachement singulier des fonctionnaires à cette notion. La notion de service public y est considérée comme spécifique et particulièrement ancrée. On parle volontiers de service public à la « française » (Brillet, 2004 ; Hastings, 1999 ; Garcerie, 1998) ou de conception française du service public.* » (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012, p. 395).

Les éléments mis en évidence par Peters (2008) concernant la tradition administrative napoléonienne, accompagnés des travaux de Rouban (2009) concernant la singularité de l'univers axiologiques des fonctionnaires français, permettent d'interroger les éventuelles disparités de MSP. Ainsi, une analyse comparée menée dans douze pays (Kim et al., 2013) à partir d'un échantillon d'employés municipaux révèle que les fonctionnaires des villes françaises n'ont pas un niveau de MSP supérieur aux autres fonctionnaires étudiés (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012).

Plus précisément, les fonctionnaires français obtiennent une moyenne significativement élevée pour la dimension « compassion ». Concernant les dimensions « implication dans les valeurs publiques » et « engagement pour l'intérêt général », les moyennes sont sembables. Toutefois, les moyennes sont significativement faibles pour les dimensions « abnégation » et « attraction pour les politiques publiques ». Ce dernier résultat peut entrer en contradiction avec les résultats précédents de Rouban (2009) qui, à partir de l'European Social Survey de 2004 déclarait que

les fonctionnaires français témoignent d'un grand intérêt pour la politique. Ce résultat différent peut s'expliquer par le choix de l'échantillon de Desmarais et Edey Gamassou, mais également par les mesures employées pour mesurer la *politique* et les *politiques publiques*. Toutefois, ces éléments devront être précisés.
Si les Français ne démontrent pas un niveau de MSP significativement plus élevé que les autres fonctionnaires interrogés, pour Desmarais et Edey-Gamassou (2012) ces résultats démontrent en revanche que la MSP des fonctionnaires municipaux français a des caractéristiques significativement différentes. En effet, la MSP semble être marquée par le rôle central de l'État dans la définition des services au public, par les valeurs portées par le service public et les valeurs des fonctionnaires français qui valorisent peu l'argent et la réussite personnelle (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012).

Les conclusions apportées par ces recherches sont en nécessaire contradiction avec les prérogatives du NMP, comme le suggérait Forest (2008). Il serait en ce sens souhaitable de s'appuyer sur l'engagement des fonctionnaires envers les valeurs du service public pour (re)développer la qualité du service public. Desmarais et Edey-Gamassou concluent leurs travaux de manière originale et illustratrice, nous souhaitons donc préciser ici leurs propos :

> « *Ironie de l'histoire, cette remise au goût du jour des fondements des services publics renvoie à la définition que donnait René Chapus du droit administratif, comme relevant de l'intérêt public centré sur le plus grand service (satisfaire l'intérêt du plus grand nombre) et non sur le plus grand profit.* » (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012, p. 408).

Si ces résultats sont intéressants et soulignent les spécificités de la MSP en France, plusieurs limites à cette recherche sont notables. Tout d'abord, l'échantillon est composé exclusivement d'agents municipaux, or les fonctionnaires français sont répartis au sein de trois fonctions publiques (d'État, Hospitalière et Territoriale). Bien que ces agents représentent la FPT, les fonctionnaires qui composent cette fonction publique relèvent des services municipaux mais également des intercommunalités, départements, régions et syndicats de communes. En ce sens, il apparait assez restrictif de généraliser les résultats à l'ensemble de cette FPT, voire à la Fonction Publique française – composée de plus de cinq millions d'agents[88]. Par ailleurs cet échantillon n'est composé que de deux villes françaises et s'adresse à un public d'agents

[88] 5,66 millions d'agents au 31 décembre 2022 – Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques.

majoritairement issus de la catégorie C, ce qui limite d'autant plus la générabilité des résultats proposés et interroge notamment la question du désintérêt pour les politiques publiques.

Bien que les résultats présentés précédemment concernant la MSP en France comportent des biais, ils nous fournissent toutefois des informations nécessaires à la compréhension du concept dans le contexte hexagonal.

Desmarais et Edey-Gamassou ont ainsi poursuivi leurs investigations dans ce sens. À partir d'une démarche qualitative et d'entretiens semi-directifs, Desmarais et Edey-Gamassou (2014) ont souhaité étudier dans le contexte local français les effets de la position hiérarchique sur la MSP. Quarante-quatre individus ont été interrogés (parmi lesquels dix femmes seulement) ces agents travaillaient dans une commune au sein d'un service technique, et relevaient de catégories hiérarchiques distinctes. Les principaux résultats présentent des disparités dans les réponses des interrogés. Les agents dits de terrain (catégories hiérarchiques les moins élevées) ont à cœur de bien faire, parfois jusqu'au sacrifice, ils se désintéressent des politiques publiques, et démontrent même une défiance vis-à-vis de la politique nationale et locale. Néanmoins, ils recherchent de bonnes conditions de travail. Ces travaux témoignent à la fois de manifestations de la MSP (abnégation) mais également de facteurs de motivation davantage extrinsèque. Les agents qui les supervisent appelés « encadrement intermédiaire » ont une MSP marquée par l'intérêt pour les politiques publiques. Leur désir de travailler au service du public est fort, cependant ce caractère est plus abstrait que pour les agents dits de terrain (Desmarais et Edey-Gamassou, 2014). Pour préciser, lors des entretiens qualitatifs menés, les agents dits « de terrain » ont évoqué des situations réelles telles que le déneigement de la route pour les usagers, afin d'assurer leur sécurité, tandis que les encadrants intermédiaires évoquent le désir de servir les usagers mais de manière plus distanciée et n'évoquent pas de situations professionnelles précises.

En résumé, ces travaux qualitatifs menés sur des agents publics français, démontrent que la MSP s'exprime différemment selon la position hiérarchique, en conséquence les politiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public devraient concevoir des dispositifs en fonction des niveaux hiérarchiques. Les travaux de Pupion et al., (2017) soulignent des disparités liées à la culture dans les dimensions de la MSP. Ils mettent également en évidence les effets positifs de la MSP sur l'implication, tout comme Castaing (2006). Enfin, plus récemment, les travaux de Molines et al. (2022) menés auprès de policiers français, s'intéressent aux effets de la MSP sur les différents comportements de citoyenneté organisationnelle. Leurs travaux soulignent que, chez les fonctionnaires de police français, la

dimension basée sur les valeurs est essentielle pour comprendre les effets de la MSP et dans ce contexte-là, la MSP est associée au comportement de citoyenneté organisationnelle.

Ces éléments justifient de la pertinence du concept de MSP dans le contexte français. En effet, la spécificité du service public, expliquée notamment par l'héritage de la tradition administrative napoléonienne ainsi que la culture et les valeurs des fonctionnaires français ne remettent pas en question l'universalité de la MSP. Plus intéressant encore, ces éléments et notamment la question du rapport à la politique, nous invitent à poursuivre les recherches dans le contexte hexagonal. De nombreux éléments concernant la MSP restent encore inexplorés ou imprécis. La question des antécédents de la MSP des agents publics français n'a pour l'heure, pas été approfondie, par ailleurs les effets de la MSP n'ont que peu été abordés. Au regard de ce qui a été mis en évidence aussi bien du point de vue théorique qu'empirique concernant la MSP, et puisque le concept est présenté comme *« la clef de l'efficacité du service public »* (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012) nous proposons de poursuivre les investigations en France.

Les travaux concernant la Motivation de Service Public ont permis de mettre en évidence de nombreuses connaissances sur le concept, de mieux comprendre ce qui constitue la spécificité de la motivation des agents publics et les raisons pour lesquelles les pratiques de GRH doivent être adaptées. Ainsi, la communauté internationale a entrepris des travaux empiriques afin de tester l'universalité du concept.

Dès lors, les premiers travaux exploratoires menés en 2005 en Europe par Hondeghem et Vandenbaeele ont suggéré le caractère universel de la MSP. Se faisant, les chercheurs ont appréhendé la MSP à l'échelle internationale en précisant à la fois les antécédents, les effets et les spécificités liées notamment à la culture (Hondeghem & Vendenabeele, 2005). Afin de mener des comparaisons plus fiables dans différents contextes, une équipe internationale a proposé un outil de mesure qui réponde aux principes d'universalité (Kim et al., 2013).

Les chercheurs francophones se sont intéressés aux spécificités que pourraient contenir la MSP des fonctionnaires français. En effet, la fonction publique française revêt une dynamique singulière, et jouit d'une conception particulière du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Les travaux démontrent que la MSP des fonctionnaires français n'est pas supérieure en comparaison à d'autres pays. Toutefois, les spécificités et les valeurs qui sont défendues par ces derniers semblent également se distinguer de leurs homologues étrangers (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012; Desmarais & Edey-Gamassou, 2014; Pupion et al., 2017; Rouban, 2009). Les travaux menés dans le contexte hexagonal soulignent que la MSP a des effets positifs sur l'implication organisationnelle (Castaing, 2006; Pupion et al., 2017) mais également sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des fonctionnaires (Molines et al., 2022).

À l'échelle internationale, les travaux ont permis d'identifier les effets de la MSP sur le comportement des fonctionnaires tels que la satisfaction au travail, l'adéquation personne-organisation, ou encore la performance, et plus récemment d'identifier les interactions avec le leadership. Les travaux menés en France ne permettent pas jusqu'à présent d'appréhender les effets globaux d'une telle motivation. Plus encore, les tentatives d'identification des antécédents de la MSP n'ont pas été initiées dans le contexte hexagonal. Dès lors, plusieurs interrogations persistent et nourrissent la présente recherche doctorale.

Synthèse du chapitre 2

La théorie de la MSP permet d'appréhender le comportement et les attitudes des agents à l'égard du service public. Au prisme de cette théorie, nous proposons d'analyser les déterminants et les effets d'une telle forme de motivation chez les managers publics locaux.

Plus précisément, nous souhaitons poursuivre les travaux entrepris afin de préciser les antécédents de la MSP. Pour ce faire, nous souhaitons identifier les motifs à l'origine de l'engagement envers le service public, jusqu'à présent mal connus. La socialisation semble être prédictrice d'une volonté à rejoindre le service public, or les travaux manquent à ce jour de précision quant aux relations familiales qui pourraient en partie fonder la prédisposition à être motivé par le service public.

Au regard des impacts positifs de la MSP dans les pays étrangers, la présente recherche ambitionne de préciser les effets de la MSP en France sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. En parallèle, compte tenu de la place occupée par la relation MSP-performance dans la littérature (Vandenabeele et al., 2014), associée aux exigences croissantes en matière de recherche de performance des ressources humaines dans le secteur public (Giauque & Emery, 2022), le rôle que peut jouer la MSP comme variable prédictrice de la performance des managers publics français sera apprécié empiriquement.

Considérant les spécificités de l'univers axiologique des fonctionnaires français (Rouban, 2009), il conviendra encore d'appréhender la MSP à l'aune de l'adéquation personne-organisation.

Le chapitre suivant, consacré à la figure du Directeur Général des Services dans les composantes du bloc local, permet de préciser notre modèle de recherche. Acteur stratégique à la place singulière, entre administration et politique, le DGS est en relation constante avec un grand nombre d'acteurs et plus particulièrement avec l'exécutif local. Préciser le rôle et les missions de cet agent public spécifique permet de mettre en évidence les enjeux associés à l'identification des antécédents et des effets de sa motivation de service public. Les éléments exposés permettront également de considérer d'autres variables pouvant influencer son comportement organisationnel – *parmi lesquels la qualité de la relation supérieur-subordonné*.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 3

ENTRE GESTION ET POLITISATION, PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DGS 151

1. LE BLOC LOCAL, COMME CONTEXTE D'ACTIVITE DU DGS……..153

1.1. Approche historique du contexte et de la fonction de DGS 153

1.1.1. Histoire et développement des institutions du bloc local 154

1.1.2. Histoire de la fonction de DGS 159

1.2. Les situations de gestion du DGS 164

1.2.1. Une fonction orientée vers la gestion des services 164

1.2.2. Une fonction proche du politique 168

2. LA FIGURE DU DGS……174

2.1. Diversité et trajectoire d'un acteur singulier 174

2.1.1. Trajectoire et professionnalisation des DGS 174

2.1.2. Profils et typologie 177

2.2. Le DGS dans un contexte en mutation 183

2.2.1. L'exigence de la performance portée par le Nouveau Management Public 183

2.2.2. Être DGS : une fonction atypique qui invite à comprendre sa motivation 186

SYNTHESE DU CHAPITRE 3……...189

CHAPITRE 3 :

ENTRE GESTION ET POLITISATION, PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DGS

L'administration française est le fruit d'un développement multiséculaire. L'histoire a façonné notre société et les héritiers du pouvoir – royal puis républicain – ont participé à la construction de notre État et des instances qui le représentent. L'État va ainsi s'ériger en un pouvoir fort afin de favoriser l'unification de la France, et ce au détriment des pouvoirs locaux (Bartoli & Blatrix, 2015). Cette construction tributaire des capacités financières va se développer parallèlement à la levée des impôts. L'État se forge et porte en lui des valeurs, il trouve sa légitimité dans le rôle qu'il occupe dans la régulation des comportements individuels permettant le bien-être collectif. Ainsi l'État représentera, dès la fin de la Révolution de 1789, la défense l'intérêt général (Bartoli & Blatrix, 2015). Si, à l'origine, la France est érigée sur le fondement d'un pouvoir unitaire centralisé, progressivement les phases de décentralisation vont apporter un équilibre entre l'État et les instances locales de décision. Ainsi, les collectivités territoriales vont être reconnues comme des entités autonomes.

Les communes et intercommunalités constituent les composantes du bloc local et sont construites selon une organisation bicéphale (Ragaigne, 2016). En ce sens, une sphère administrative est chargée de la mise en œuvre des missions de l'organisation et du programme politique décidé par les élus. Toutefois, au cœur de ces organisations, l'un des acteurs n'est ni un politique, ni un administratif comme un autre : c'est le Directeur Général des Services (ci-après DGS). Chargé de la gestion des services, il est en lien constant avec les élus et plus étroitement avec l'exécutif local (maire ou président). La relation est souvent qualifiée de particulière entre le chef de l'exécutif local et « son » DGS (Lamarzelle, 2011). Premier des managers, nommé et révoqué sur décision de l'exécutif, sa position et sa motivation interrogent. S'intéresser à la motivation de cet acteur passe par la nécessaire compréhension des missions, du rôle et des relations de ce dernier. Bien que le nombre de DGS soit, en France, notable[89] – et que leur rôle occupe une place centrale dans le fonctionnement des composantes du bloc local, peu d'informations sont aujourd'hui connues sur ce qui constitue la motivation de ces managers territoriaux. Compte tenu des enjeux liés à la compréhension des motivations des DGS, nous proposons de préciser les éléments énoncés précédemment. D'une part, il conviendra d'étudier le bloc communal comme contexte de l'activité du DGS, puis sera précisée la figure incarnée par le DGS.

[89] D'après nos estimations, les DGS en communes et EPCI à fiscalité propre seraient en France environ 6 498 en 2023.

1. Le bloc local, comme contexte d'activité du DGS

Les collectivités territoriales se sont développées à des périodes distinctes et ont acquis des compétences propres ou partagées. Tributaires de la volonté de l'État quant à leur autonomie et à leur responsabilité, elles sont aujourd'hui des acteurs économiques et sociaux régulateurs indispensables à la société française. Le développement des collectivités territoriales s'affirme par la création d'une fonction publique spécifique qui regroupe l'ensemble des personnels de ces organisations publiques locales. Les lois de décentralisation ont accéléré la responsabilisation et l'autonomisation de ces organisations spécifiques – accordant encore récemment de nouvelles prérogatives aux collectivités territoriales et plus particulièrement aux composantes du bloc local. Dès lors, le rôle des managers territoriaux évolue concomitamment à ces mutations. Cette section aborde ainsi successivement l'approche historique du bloc local comme contexte d'activité du DGS et permet la précision du rôle de ce dernier.

1.1. Approche historique du contexte et de la fonction de DGS

Le développement des collectivités territoriales s'affirme pas la création de la Fonction Publique Territoriale (FPT). Cette affirmation est le fruit d'une évolution multiséculaire. La présente sous-section propose d'aborder les éléments qui ont permis aux institutions du bloc local de devenir des organisations spécifiques aux missions indispensables pour répondre à l'intérêt général. Si les communes et intercommunalités ont rencontré d'importantes mutations, il en est de même pour les agents publics qui y travaillent. Ainsi, les managers territoriaux et parmi eux celui que l'on nomme désormais le Directeur Général des Services (ci-après DGS), ont également été confrontés à ces évolutions. Il conviendra dès lors de préciser parallèlement à l'histoire et au développement des institutions du bloc local, l'histoire des DGS.

1.1.1. Histoire et développement des institutions du bloc local

— ***De la conception de l'intérêt général, au rôle de la commune dans la défense de celui-ci***

La conception française du rôle de l'État et de ses missions se distingue de ses homologues européens (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). En effet la défense de l'intérêt général y est spécifique et la France semble avoir été moins atteinte par le courant du libéralisme économique que ses homologues (Bartoli & Blatrix, 2015). Cette spécificité française est également remarquée vis-à-vis de l'importance du domaine d'intervention de l'État, de la multiplicité des acteurs et institutions qui exercent des missions de service public, mais également de la conception française de l'intérêt général.

La notion de service public y est singulière, notamment parce que son périmètre fluctue et évolue, et que la définition qu'on attribue à la notion dépend également de ce que les citoyens et le pouvoir politique entendent par « service public ». Ainsi, le service public français a évolué depuis l'adoption de cette notion, et ce, tant dans son périmètre que dans sa définition. Ce n'est qu'à partir de la Révolution de 1789 que l'usage de l'expression « service public » se généralise (Denoix de Saint Marc, 2016). Les domaines d'interventions tendent alors à se multiplier. Si à l'origine le service public n'est l'affaire que de quelques ministères et des grands corps d'État parmi lesquels l'Instruction Publique, les Finances, la Justice et l'Armée, face au manque d'initiative privée, l'État développera son intervention dans des domaines tels que l'énergie et les transports (gaz, électricité, chemin de fer) (Denoix de Saint Marc, 2016), puis le secteur public connaitra au 20ème siècle une forte accélération avec le développement de nouveaux domaines d'intervention tels que le domaine sanitaire et social notamment (santé publique, hygiène). Les deux Guerres Mondiales ont rappelé l'importance de l'intervention de l'État concernant le bien-être et les besoins fondamentaux des citoyens mais également dans le domaine économique ainsi que pour la reconstruction de la société (Bartoli & Blatrix, 2015). Les compétences se multipliant, des actions d'initiatives locales se développent et mettent en lumière le rôle des pouvoirs locaux.

C'est dans ce contexte, où le service public est une notion riche de représentations, que les organisations publiques vont répondre aux activités qui relèvent de l'intérêt général. En ce sens, la commune entend répondre à ces missions.

— ***Du Moyen Âge aux lois de décentralisation, affirmation progressive de la première collectivité territoriale : la commune***

Au Moyen Âge, s'associer en « commune » est un privilège rare qui reconnait à certains le droit de se regrouper. Les communes ont connu, dans l'histoire de France, un rôle particulièrement important, tenant notamment les registres des naissances et des décès mais également des mariages républicains. Elles sont ainsi devenues les premières collectivités territoriales à la suite de la première grande loi municipale du 5 avril 1884. Cette loi est le fruit d'une réflexion débutée en 1789 à la suite de la Révolution. Quarante-quatre mille communes se dessinent dans l'hexagone[90] (au 19ème siècle) succédant aux anciennes paroisses. Néanmoins le maire n'est pas élu mais nommé par le préfet et placé sous sa tutelle. La liberté d'action et de libre administration ne sont pas encore consacrées. Néanmoins la loi du 5 avril 1884 permet d'uniformiser le régime juridique des communes françaises. Ainsi, l'organisation communale comprend à la fois un organe exécutif (le maire) ainsi qu'un organe délibérant (le conseil municipal).

Progressivement, les communes gagneront en autonomie tant financière que réglementaire. L'extrême centralisation de la France est vivement critiquée au milieu des années 1950. Pour remédier aux inconvénients que cela suggère, le gouvernement se lance en 1982 dans la décentralisation de l'État. Ce processus consiste à aménager l'État unitaire de façon à « *transférer des compétences et des moyens de l'État vers des autorités distinctes de lui* »[91]. Ainsi, débute l'Acte I de la décentralisation initié par l'adoption des lois dites Deferre[92]. La loi n° 82-213 en date du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions instaure un nouvel équilibre entre l'État et les autorités locales. Elle a en particulier pour effet de supprimer la tutelle exercée par le préfet sur les collectivités locales. Elle retire ainsi au préfet la possibilité d'annuler les actes des autorités locales. Ce sera dès lors, au juge de réaliser un contrôle de légalité. Cela participe à l'affirmation de l'autonomie des collectivités. L'affirmation des collectivités, et notamment des communes, passe également par leur gain en compétences. En effet, à partir de 1983, le législateur va procéder à un transfert de

---

[90] Quarante-quatre mille correspond au nombre de communes au 19ème siècle. Au 1er janvier 2023, la France compte 34 945 communes (données INSEE).

[91] Définition proposée par Viepublique.fr, site de la République française, consulté le 19/04/2023.

[92] Les lois dites Deferre portent le nom de celui qui est connu comme le « père de la décentralisation en France » (expression consacrée par Durat et Brémaud, 2014), Gaston Deferre était ministre de l'Intérieur sous la présidence de François Mitterrand.

compétences au profit des collectivités. La loi du 7 janvier 1983 confère des compétences essentiellement en matière d'urbanisme[93].

La loi du 25 janvier 1985 organise des transferts en matière de gestion des infrastructures scolaires et personnels non-enseignants (les lycées aux régions, les collèges aux départements, les écoles aux communes)[94]. Ce gain de compétences va réaffirmer le rôle des collectivités dans la gestion du quotidien, dans les domaines pour lesquels l'État – trop éloigné de la réalité – n'est pas apte à gérer le plus efficacement possible les services publics. Le transfert de compétences de l'État aux collectivités territoriales suggère également que les collectivités se dotent de moyens humains et financiers permettant d'organiser les missions de services publics associées aux compétences transférées. C'est en ce sens que sera créé le statut de la Fonction Publique Territoriale. En effet, la consécration des collectivités territoriales se trouve dans l'adoption de la loi du 26 janvier 1984 créant le statut de la Fonction Publique Territoriale[95]. Un an auparavant, le législateur consacre une première loi en date du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires qui pose une série de principes communs à l'ensemble des agents des trois fonctions publiques (État, Territoriale et Hospitalière) puis, par la loi du 13 juillet 1984, il fixe les dispositions statutaires s'appliquant aux agents territoriaux (c'est-à-dire des régions, départements, communes et EPCI). Cela permettant une uniformatisation de la GRH publique dans le recrutement des agents, dans la gestion des carrières et des mutations.

Les communes ont connu de nombreuses évolutions au cours du siècle dernier et le bloc communal s'est enrichi de la création des EPCI à fiscalité propre. La reconnaissance du bloc local passe par la décentralisation et la révision constitutionnelle mais également par les diverses compétences des communes et EPCI à fiscalité propre (voir Annexe 3 pour davantage de détails). Désormais, les communes sont liées par l'existence de leurs EPCI à fiscalité propre qui impose une nouvelle gouvernance territoriale (Kuhn, 2001).

---

[93] Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État *loi Defferre*.

[94] Loi n° 85-97 du 25 janvier 1985 modifiant et complétant la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 et portant dispositions diverses relatives aux rapports entre l'État et les collectivités territoriales (1).

[95] Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

— ***La gouvernance des composantes du bloc local***

Les collectivités territoriales sont organisées selon une gouvernance bicéphale c'est-à-dire avec une double structure, l'une étant politique, l'autre administrative (ou managériale (Augias, 2022; Ragaigne, 2016). Ce modèle de gestion suggère une coordination toute spécifique entre les composantes de l'organisation, et ce, afin d'allouer le plus efficacement possible les moyens (humaines et financiers) aux objectifs de l'action locale (Augias, 2022). La structure administrative est dirigée par le Directeur Général des Services[96] (lui-même sous l'autorité de l'exécutif local) et composée de l'ensemble des agents administratifs de la collectivité. La structure administrative a pour mission de mettre en œuvre le projet politique porté par les élus. La structure politique comprend, quant à elle, un organe délibérant (le conseil municipal dans le cas d'une commune par exemple) ainsi qu'un pouvoir exécutif élu en son sein par l'organe délibérant (ou assemblée délibérante), le maire ou le président d'intercommunalité[97]. Celui qui incarne l'exécutif local peut, dans le cadre de ses fonctions électives, se faire assister par un Cabinet politique. D'une manière générale au sein des collectivités territoriales que sont les régions, les départements, les communes et les EPCI, la structure politique est investie de plusieurs missions. L'organe délibérant vote les décisions issues du projet politique et élit notamment l'exécutif, ce dernier ayant en charge la fixation de l'ordre du jour[98]. La figure présentée ci-dessous décrit la gouvernance des collectivités territoriales françaises.

---

[96] Notons néanmoins que le Directeur Général des Services n'est présent que dans les communes de plus de 2000 habitants, en dessous de ce seuil, le DGS est remplacé par le secrétaire général ou secrétaire de mairie.

[97] Dans le cas des départements et régions il s'agit également d'un Président.

[98] Il existe certaines spécificités dans le cadre des communes. En effet, ces collectivités étant à la fois des organisations décentralisées et déconcentrées, cela impose qu'en tant qu'organe exécutif, le maire représente l'État dans la commune : il assure à ce titre la tenue du registre de l'état-civil, organise les élections et détient également un pouvoir particulier, celui d'officier de police judiciaire. À ce dernier effet, le maire et l'organe délibérant peuvent décider de la création sur le territoire de la commune d'une police municipale. Ces éléments et compétences particulières font de la commune une organisation unique sur le territoire de la République. Les intercommunalités qui sont le fruit d'un transfert de la gestion d'un ou plusieurs services publics émanant de communes qui se regroupent afin de former un établissement public de coopération intercommunale.

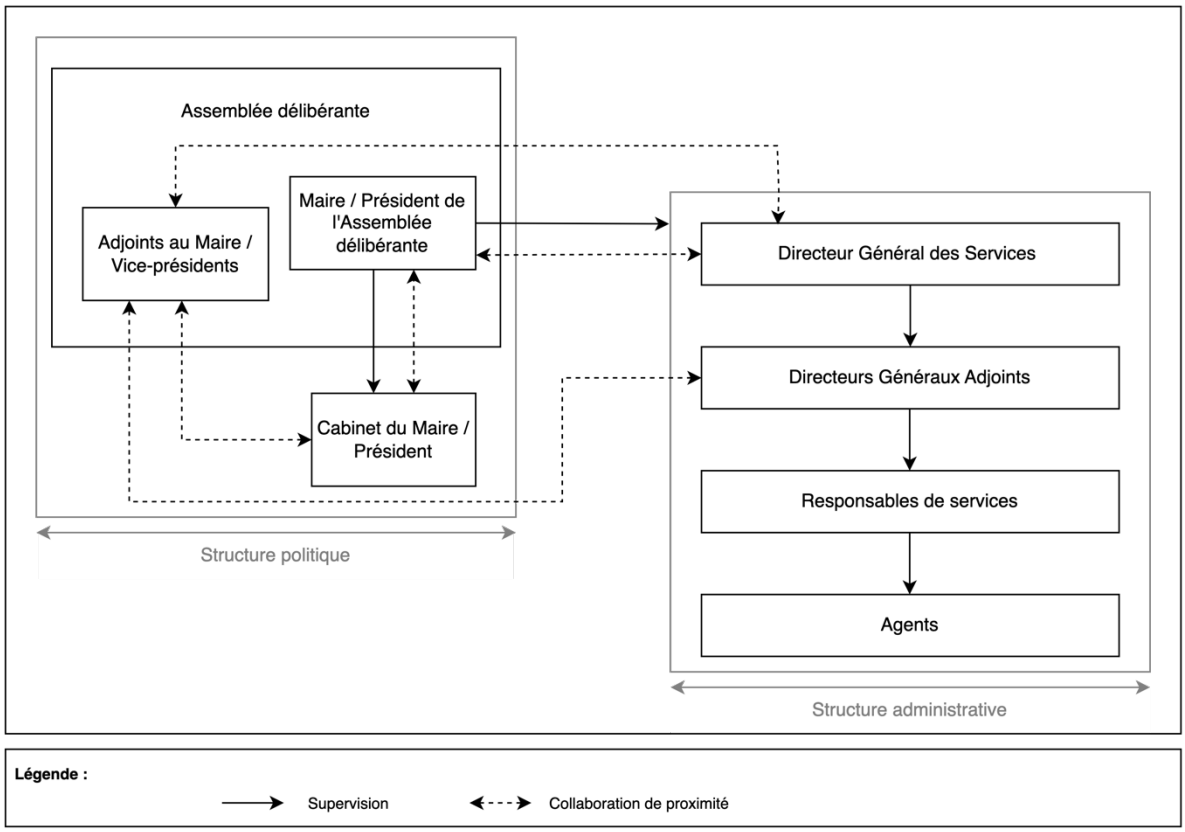


Figure 2. La gouvernance des collectivités territoriales

— ***Communes et intercommunalités, pourquoi un tel intérêt ?***

Les principes de management et de gestion de ces collectivités que sont les communes et les EPCI à fiscalité propre ne diffèrent pas nécessairement des pratiques des autres collectivités territoriales françaises. Néanmoins, compte tenu de leur histoire, de leur développement et des évolutions qu'elles ont connues et qu'elles connaitront au cours des années à venir (Albert, 2015), le destin des communes et des intercommunalités semble lié. Par ailleurs, les mutualisations croissantes entre les services communaux et intercommunaux, accompagnées de la mutualisation de certains personnels *et notamment des DGS*, participe de cette différenciation poreuse entre les deux types de collectivités. Enfin, les élus agissant à la fois dans la sphère communale et dans la sphère intercommunale, cela a pour effet de rapprocher les prises de décisions mais également les méthodes de gestion.

L'histoire des composantes du bloc local est le fruit de choix opérés par les détenteurs du pouvoir. Elles sont aujourd'hui reconnues en tant que véritables acteurs économiques, sociaux et culturels au niveau tant local que régional voire national. Les représentants élus des collectivités territoriales se mobilisent parfois encore en opposition vis-à-vis du pouvoir

central[99]. Si le rôle des élus au sein des collectivités territoriales est reconnu, celui du DGS peut souffrir d'un manque d'attention. Or, le bon fonctionnement des composantes du bloc local repose en partie sur ce dernier. Dès lors, après avoir présenté l'évolution et l'histoire des composantes du bloc local en France, il convient de préciser celle de la fonction de DGS.

1.1.2. Histoire de la fonction de DGS

Peu de travaux dans le domaine des sciences de gestion ont jusqu'à présent étudié les managers publics (Desmarais, 2008a). En effet la recherche en gestion consacrée aux dirigeants se focalise principalement sur les entreprises privées (Durat & Bollecker, 2012). Ainsi, les dirigeants territoriaux ont été majoritairement analysés à travers des démarches sociologiques (Le Saout, 2008, 2013 ; Guéranger, 2016, 2019), par des chercheurs issus des sciences de l'éducation et de la communication (Durat 2010, 2012, 2014 ; Brémaud, 2003, 2009, 2014) mais également à travers des approches issues des sciences politiques (Thoenig, Burlen, 1998 – *tous deux sociologues néanmoins*). Toutefois certains chercheurs ont également étudié la question des DGS territoriaux au prisme des sciences de gestion (Bollecker, 2012). C'est dans cette même démarche que nous proposons d'étudier leur évolution et ce depuis l'apparition de ce que les chercheurs apparentent au dirigeant territorial jusqu'à la fonction de DGS actuelle. Dans cette démarche, il nous faudra nécessairement emprunter les travaux des disciplines voisines des sciences de gestion.

> « *Contrairement aux élus et au personnel à statut des ministères, des préfectures ou des entreprises concessionnaires de monopoles publics, les agents communaux sont pourtant restés longtemps en marge des champs de recherches* » (Bellanger, 2001, p. 145).

[99] C'est notamment le cas de l'Association des Maires de France.

— ***Le prévot : premier acteur au service des communes***

Les communes françaises se sont développées dès le Moyen-âge, puis ont rapidement évolué vers la forme que nous connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire reconnues en tant que collectivités territoriales. Elles sont ainsi les collectivités françaises les plus anciennes. C'est donc au sein des communes que les premiers agents territoriaux se sont affirmés en tant que tels. Toutefois cette appellation n'est que récente. Ainsi, c'est l'histoire des communes qui a créé la fonction et l'a fait évoluer, tantôt en progressant tantôt en reculant (Brémaud, 2003, 2009).

> « *Le niveau de responsabilités de ce dirigeant communal sera indissociable de l'évolution du statut des villes, des paroisses puis des communes, dans un rapport de force avec le pouvoir central qui leur sera de plus en plus défavorable du 18ème au 20ème siècle. L'histoire de sa formation suivra également ce cycle.* » (Brémaud, 2009, p. 165).

Selon Durat et Brémaud (2014), on retrouve certains points communs entre l'intendant dénommé prévot et les fonctions de DGS d'aujourd'hui. En effet, le prévot veillait à la bonne administration des biens du seigneur, cela faisant de lui le premier des collaborateurs de son souverain (Durat & Brémaud, 2014). Notre détour débute ainsi par l'appréhension du rôle du prévot.

Les travaux de recherche concernant l'appréhension historique du rôle du prévot démontrent que ce dernier occupe une place d'administrateur de la seigneurie « *rendant justice, gérant le four banal, organisant la police, dirigeant les travaux d'utilité publique pour la communauté* » (Brémaud, 2009). Dès lors, c'est bien le rôle de celui d'un dirigeant (bien qu'ayant alors peu d'attributions) qu'occupe le prévot et ce, sous le contrôle et les volontés d'un seigneur. Toutefois, l'uniformité n'est pas encore de rigueur, cela s'accompagne donc d'une grande diversité de formes d'exercices de cette fonction (Durat et Brémaud, 2014). Le développement des villes a, par la suite, imposé que le prévot soit lettré et capable de mener des affaires. Certaines connaissances sont désormais nécessaires à la fonction qu'il occupe.

— ***Du clerc au secrétaire greffier, vers la professionnalisation de l'officier municipal***

À la fin du 12ème siècle émerge le clerc, ne désignant pas l'homme d'Église mais plus généralement l'homme instruit capable de lire et d'écrire en latin et souhaitant embrasser une carrière administrative (Brémaud, 2009). Ainsi, le clerc apparait comme l'homme de confiance, il assure le secrétariat de l'hôtel de ville, rédige les procès-verbaux et délibérations des assemblées (Brémaud, 2009). Il lui revenait également de veiller sur les archives ce qui l'amenait à assurer une veille pour les autorités en fonction (Durat & Brémaud, 2014). Les

missions du secrétaire de ville se développent. Progressivement, le clerc occupera des fonctions de secrétaire greffier, rapprochant celui-ci aux activités actuelles de l'administration territoriale. Il exécute le secrétariat des instances décisionnelles et met en œuvre la traduction juridique de ces décisions (Durat & Brémaud, 2014).

Cet accroissement des missions dévolues au secrétaire greffier nécessite des compétences, notamment juridiques (encore aujourd'hui nécessaires à l'activité du manager territorial). Selon les auteurs, les réclamations financières de Louis XIV, afin de poursuivre l'effort de guerre, favoriseront la diffusion du secrétaire-greffier par la vente de la charge (nommée office) au plus offrant. Une réforme générale d'août 1764 et mai 1765 uniformisera la fonction sur le royaume (Durat & Brémaud, 2014).

Des différences notables distinguent néanmoins le secrétaire greffier de l'actuel manager territorial. D'une part, le secrétaire-greffier ne dirigera que des équipes de vingt employés communaux au plus ; d'autre part, il est partie prenante des assemblées et élu par celles-ci, et son statut est alors de droit privé (Lebel, 2000).

— ***L'attribution d'un rôle hiérarchique : la naissance du secrétaire en chef***

À l'aube du 19ème siècle, se présente la Révolution de 1789, qui s'accompagne de mutations profondes du paysage territorial. Dès 1795, les secrétaires greffiers deviennent secrétaires en chef ; leur est ainsi reconnu un rôle hiérarchique sur les autres agents communaux puisqu'ils assument la nomination et la révocation du personnel (Brémaud, 2003). Conséquemment, ils ne sont désormais plus considérés comme des élus (Brémaud, 2009).

Les bouleversements initiés par la Révolution de 1789 vont avoir des conséquences sur les communes puisqu'elles gagnent en compétences. Ainsi les effectifs communaux augmentent et des services distincts commencent à apparaitre (Durat & Brémaud, 2014). Le secrétaire en chef s'apparente désormais davantage au rôle de dirigeant territorial. Toutefois, cet élan est stoppé par la loi du 28 pluviôse An VIII, qui place les missions de puissance publique sous l'autorité du préfet. Le maire doit désormais agir seul sous l'autorité du préfet, le secrétaire en chef considéré comme inutile et superflu disparait (Brémaud, 2009) au profit d'un rôle plus appauvri et subordonné, celui du secrétaire de mairie. Parallèlement, dans les communes de moins de 5 000 habitants, apparait la fonction de secrétaire de mairie-instituteur[100]. Tout au long de cette

[100] Notons que la France « rurale » c'est-à-dire les petites communes de moins de 5 000 habitants seront administrées par les secrétaires de mairie-instituteur, les plus grosses communes dites de la France « urbaine » bénéficient quant à elles de l'administration d'un secrétaire de mairie.

période, les agents communaux ne seront pas considérés comme des agents publics (Durat et Brémaud, 2014).

— ***La professionnalisation du secrétaire de mairie sous la IIIème République***

Sous la Troisième République, les missions évoluent peu. Néanmoins une tendance à la professionnalisation émerge, de plus en plus exigée par les maires exerçant des responsabilités politiques au niveau national. En effet, des hauts diplômés, parmi lesquels des docteurs en sciences économiques et politiques se lancent dans le secrétariat de mairie (Brémaud, 2009). Apparaissent les premiers centres de formation du personnel communal dirigés cependant par des cadres préfectoraux, les enseignements se concentrent sur le domaine juridique.

Le secrétaire général de mairie, sous la Troisième République, est une figure méconnue de l'histoire de la France urbaine ; il représente pourtant *« le maillon fort de l'action publique locale »*[101], chef des services de l'administration communale, il est une esquisse du rôle qu'occuperont progressivement les managers territoriaux. Historiquement, les secrétaires vont rapidement se réunir en associations et syndicats, ce qui leur permet encore aujourd'hui d'entretenir des rapports personnels et échanger sur les réglementations et pratiques de gestion.

Le développement des formations seront les éléments structurants de l'identité en construction de la catégorie des secrétaires généraux (Brémaud, 2009). Leur rôle consiste avant tout à être garant du cadre juridique et à régler les affaires administratives de la commune. Cela passe également par la gestion des règles budgétaires et comptables. L'acquisition de ces compétences par le secrétaire général marque le début d'un rôle orienté en plusieurs points vers la gestion, à la fois la gestion financière mais également la gestion des services. Ce rôle se rapprochant d'autant plus de l'actuel fonction du DGS communal. La création d'un organisme de formation dévolu au personnel communal participe à nouveau à la professionnalisation des agents et pousse à reconnaitre la parité avec le personnel étatique.

Enfin, la pression exercée par le Syndicat national des secrétaires généraux et directeurs généraux des collectivités territoriales permettra la création, le 15 novembre 1978, du grade d'*attaché communal,* permettant ainsi aux collectivités locales de recruter des titulaires d'un diplôme de l'enseignement de niveau bac+3, sur la base d'un concours (Brémaud, 2009). Cela s'accompagne d'une formation obligatoire contenant des enseignements en droit, finances,

[101] Histoire de l'État et des administrations. Cahiers Jaurès (2009) 193-194(3-4), 139-160.

urbanisme et management. Enfin, la création de la FPT marque la reconnaissance de l'autonomie des communes et de ceux qui en assurent la bonne gestion, c'est-à-dire les dirigeants territoriaux.

L'évolution du manager territorial passe enfin par la transformation de l'appellation de ce dernier et lui reconnait ainsi la dénomination de Directeur Général des Services (DGS). Le *« secrétaire général »* sera dénommé le *« directeur général des services »* dans les communes de plus de 3 500 habitants par le décret n° 2001-536 du 20 juin 2001, ce seuil sera ensuite abaissé à 2 000 habitants par la loi n° 2007-209 du 19 février 2007. Désormais, l'appellation « secrétaire de mairie » ne s'applique que dans les communes de moins de 2 000 habitants. Cette appellation reconnait au premier des managers territoriaux un emploi de direction. Néanmoins, l'évolution des DGS communaux ne s'arrête pas à cette nouvelle appellation puisque le développement de l'intercommunalité redessine le destin des communes françaises et l'attribution de leurs compétences. Avec le développement des intercommunalités et la hausse de leurs compétences, les DGS communaux expriment la crainte de voir leur niveau de responsabilité s'appauvrir au profit de leurs homologues (en EPCI) (Brémaud, 2009).

L'esquisse exposée dans cette sous-section a permis de préciser l'évolution historique de la fonction de dirigeant territorial dans les communes et intercommunalités. Ces éléments peuvent être caractérisés en abordant le rôle actuel du DGS, dans l'objectif plus global de comprendre la MSP de cet acteur.

1.2. Les situations de gestion du DGS

L'évolution du contexte – à la fois concernant les communes et les intercommunalités – a permis de préciser le milieu dans lequel se sont affirmés les dirigeants territoriaux en tant que managers et responsables administratifs de premier plan. L'actuel DGS est chargé de la gestion administrative de la collectivité, en lien constant avec les élus ; sa fonction semble également orientée vers la politique.

1.2.1. Une fonction orientée vers la gestion des services

Le rôle et les missions du DGS communal ou intercommunal sont en partie précisées par le référentiel des métiers de la fonction public : celui-ci dirige l'ensemble des services et en coordonne l'organisation[102]. Cependant, il n'existe pas de cadre juridique relatif au rôle et aux missions de ce dernier. Ce sont majoritairement les travaux empiriques qui permettent de spécifier la nature des activités du DGS. Toutefois, il n'existe qu'une faible production de travaux scientifiques portant sur l'activité réelle des dirigeants de la sphère publique (Durat, 2010). En appui sur les travaux empiriques analysant l'activité des dirigeants territoriaux ainsi que sur l'analyse de fiches de poste, plusieurs activités du DGS sont identifiées. Sont ainsi relevées : le pilotage stratégique de l'organisation, le management, la gestion des ressources ainsi que la représentation et coopération avec les acteurs extérieurs. Enfin, le DGS est considéré comme le *garant du service public*.

— ***Un changement d'appellation, signe de reconnaissance sociale ?***

Le changement d'appellation est plus qu'un changement d'étiquette, il est le fruit d'un long travail de lutte du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT, anciennement SNSGDGCT) (Durat & Brémaud, 2014). Comme le rappelle Lamarzelle (2011), ces changements ne sont pas sans conséquences. De secrétaire de mairie à secrétaire général, puis devenu directeur général, le premier des managers a vu ses conditions de carrière transformées (Lamarzelle, 2011).

Les principaux travaux sur la compréhension du changement des missions et du rôle du DGS sont issus des recherches de Brémaud et Durat. Les entretiens menés auprès de DGS mettent en évidence la satisfaction ressentie par les DGS quant à cette nouvelle dénomination (Durat &

[102] Décret n°87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

Brémaud, 2014). Cette nouvelle appellation reconnait leur autorité vis-à-vis des autres agents et met en exergue le rôle de coordination qu'ils exercent (Durat & Bollecker, 2012; Durat & Brémaud, 2014). L'appellation DGS permet également de se distancier des secrétaires dactylo, dont le rôle est majoritairement orienté vers la prise de note et l'administratif (Durat & Brémaud, 2014).

Ce changement d'appellation initie la reconnaissance du rôle pivot du DGS au sein des composantes du bloc local : manager entre politique et administration, son rôle est multiple et diversifié, en témoigne la diversité de ses activités.

— ***Une fonction tournée vers le management***

La gestion des services et l'organisation de la coordination de ceux-ci passe par la nécessaire gestion du personnel qui compose les équipes de la collectivité. Le rapport avec l'administration et les agents est vécu souvent sur le mode du monopole (Guéranger, 2016). Les entretiens menés par Guéranger (2016) soulignent que des différences existent dans la gestion et le management des équipes en fonction de la taille de la collectivité. En effet, il semblerait que dans les moyennes et grandes collectivités, le maire/président laisse *« carte blanche »* au DGS, alors que dans les petites collectivités, les élus sont beaucoup plus présents, et *« s'immiscent dans le fonctionnement des services »* (Guéranger, 2016). La raréfaction des ressources pourrait être de nature à conduire l'élu local à regarder davantage la façon dont les services s'organisent (Dupuis, 2015; Guéranger, 2016). Il en résulte que la marge de manœuvre accordée au DGS varie d'une collectivité à une autre. Néanmoins, l'analyse de plusieurs fiches de poste justifie la qualité du DGS en tant que *gestionnaire des services, superviseur, manager, conducteur de la stratégie managériale.* Le DGS est présenté comme le leader-superviseur managérial, en ce sens il veille au bon fonctionnement des services et en optimise l'organisation.

Cette position est semblable à celle d'un chef d'entreprise qui veille au bon fonctionnement global des services et en assure la continuité. La comparaison entre les managers issus du secteur privé et du secteur public a notamment révélé de fortes similarités entre les deux (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008).

Certaines fiches de poste examinées par nos soins évoquent le fait que le DGS doive *« traduire »*, notamment la commande politique en projets de services, au même titre que les exigences réglementaires en opportunités managériales. Ce rôle de traducteur (Guéranger, 2016) qui filtre et décode les volontés politiques, n'est pas sans rappeler les ambiguïtés liées à cette position *« entre allégeance et résistance »* (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). En

effet, le DGS peut être tiraillé entre les volontés politiques et les limites imposées par les exigences réglementaires.

— ***Une fonction centrée sur le pilotage et l'optimisation des ressources et des moyens***

La gestion des services inclut ainsi la supervision des services supports (ou services ressources). Le DGS est ainsi partie prenante des questions les plus importantes notamment en termes de gestion des ressources humaines et de la définition des finances de la collectivité. Il est le *« garant de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles »*[103]. Ainsi, il élabore le pilotage et la stratégie de gestion et d'optimisation des ressources. Un travail méthodologique important combinant recueil de discours (entretiens avec DGS, entretiens avec des élus, entretiens avec des assistantes), recueil de traces et de documents (agenda, CV, organigramme, fiche de poste…) mais aussi d'observations (réunions, rencontres, interactions informelles, usage du téléphone, mail, filtre d'accès…) a permis de mettre en évidence que la maitrise financière est au cœur du travail du DGS (Durat, 2010). Dans un contexte de raréfaction des ressources (Bacache-Beauvallet, 2016; Bureau et al., 2010; Carassus et al., 2014; Desmarais, 2008a; Favoreu et al., 2015; Fouchet, 1999; Guéranger, 2016), cette mission de superviseur a une importance centrale afin d'assurer la stabilité financière de la collectivité et sa pérennité. Ainsi, dans un contexte en mutation qui est celui des composantes locales – et qui redessine le périmètre d'action de celles-ci, les services financiers et ressources humaines ont été particulièrement sollicités. En ce sens, le DGS a du réorganiser les services et redéfinir les postes de certains agents (à l'occasion de fusions ou de mutualisations) (Guéranger, 2016). Si l'optimisation et la gestion des ressources fait partie des missions qui sont celles du DGS, celles-ci peuvent entrer dans le cadre du pilotage stratégique de l'organisation – dont il appartient au DGS d'en être le chef de file.

[103] Directeur général des services - Fiche métier – emploipublic.fr – consulté le 20/04/2023.

— ***Le sens du service public***

Peut-on considérer qu'avoir *« le sens du service public »* est une caractéristique des DGS ? Certaines fiches de postes suggèrent que le DGS doit être le *« garant des valeurs humaines portées par le président et les élus »* qu'il doit *« porter et conduire le changement dans une logique de service public »*[104] et qu'il est même le *« garant du service public »* au sein de la collectivité. Comme précisé dans les chapitres précédents, la MSP est construite sur les valeurs publiques et sur l'ethos du service public. Notre analyse conduit à considérer que la notion même de « service public » fait partie intégrante de la fonction du DGS. Dans ce contexte, étudier la MSP des DGS semble opportun.

Les travaux empiriques concernant le DGS fournissent une meilleure compréhension de son rôle au sein de l'organisation. Il occupe une place au centre de la dynamique locale et peut incarner la clef de voute de l'organisation. Au cœur de la gestion des services, il pilote et optimise la gestion des ressources, supervise la stratégie territoriale, traduit le projet politique en projet de services. Les activités du DGS – particulièrement diversifiées – ne sont pas linéaires et se trouvent bousculées par l'agenda territorial, en témoigne la figure 3.

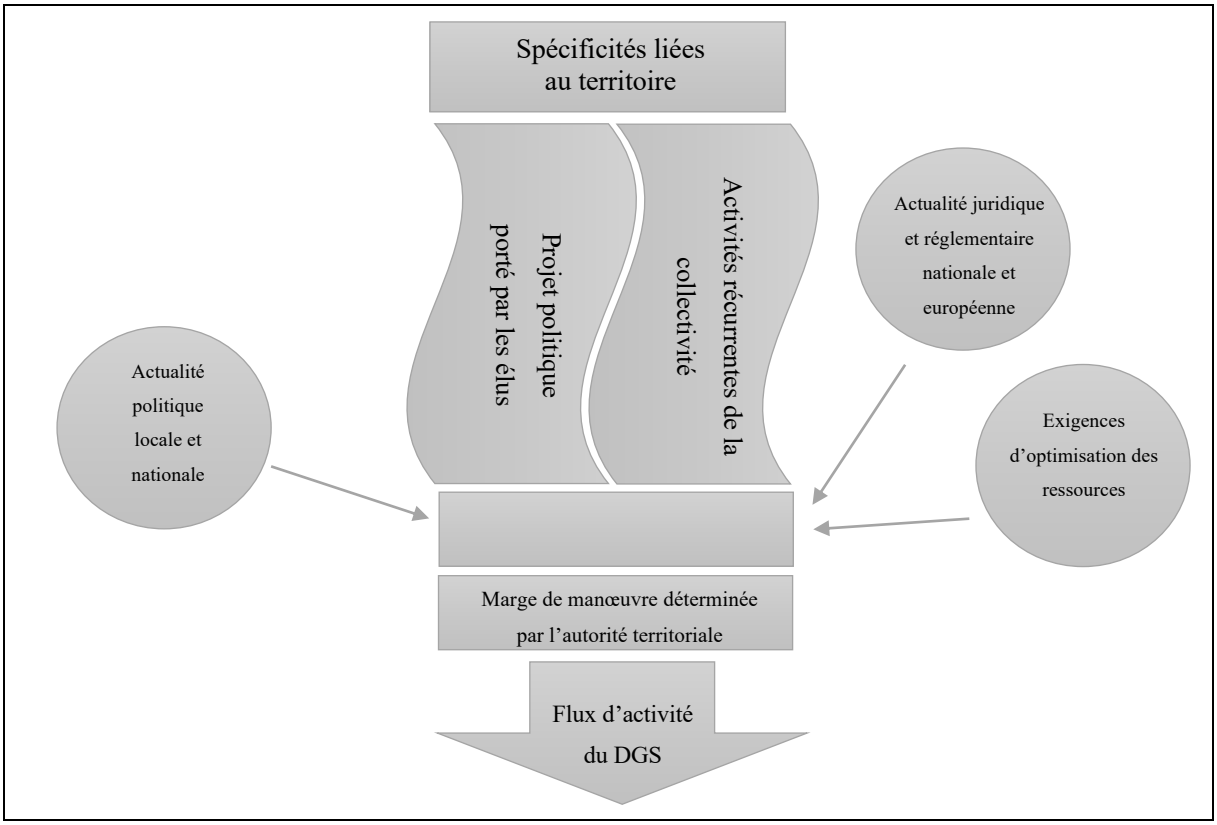


Figure 3. Flux d'activité du DGS (modifié à partir d'une version initiale proposée par Durat (2010))

[104] CNFPT – Fiche de poste – Directeur Général des Services.

Deux éléments participent au conditionnement de son rôle et ses missions : d'une part, on note les spécificités liées au territoire (économiques, sociales et historiquement constituées), d'autre part, on retrouve la variabilité du programme de l'autorité territoriale (Durat, 2010). Ainsi, certaines interrogations persistent concernant les activités du DGS. L'extrême diversité des activités assignées au DGS est-elle de nature à favoriser sa MSP ? est-ce cette dimension multitâche qui l'a conduit à occuper cette fonction ? certaines missions sont-elles de nature à favoriser l'une des dimensions de la MSP de ces managers dirigeants ?

1.2.2. Une fonction proche du politique

Le DGS a pour mission d'assurer la direction et la coordination des services, toutefois, il est placé dans l'exercice de ses fonctions sous l'autorité de l'exécutif local. Il exerce donc des missions managériales dans un environnement singulier : entre administratif et politique. En ce sens, il entretient des rapports de pouvoir particuliers avec le maire ou le président de l'intercommunalité. Les exécutifs locaux demandent désormais aux DGS de s'impliquer dans la conduite de l'action politique, en étant force de proposition, en innovant dans les formes d'action retenues, en soutenant les projets, voire en les négociant (Le Saout, 2013). Ces conditions participent à l'accroissement de la politisation des DGS. Par ailleurs la singularité des relations entretenues entre maire[105] et DGS (Lamarzelle, 2011) peuvent-elles affecter la MSP de ces derniers ? Les relations entre politique et administratif restent encore peu explorées au prisme des sciences de gestion et de l'échange leader-membre – la théorie de l'échange social pourrait offrir des clefs de compréhension relatives au comportement du DGS.

— ***Une tendance historique à la proximité des politiques***

Les travaux sur le développement de la fonction de dirigeant nous démontrent que très tôt[106], le clerc conseillait officieusement les autorités en fonction (Durat & Brémaud, 2014). Cet élément souligne l'étroitesse de la relation et la proximité entretenue entre ces deux figures importantes qui sont aujourd'hui incarnées par le DGS et le maire (ou président d'intercommunalité). Si les DGS sont tributaires de leur relation avec l'élu, ils ont fait de cette relation une force en se rapprochant du pouvoir politique. Nous proposons de revenir sur cette politisation accrue des DGS.

---

[105] Ou Président.

[106] À partir du 12ème siècle.

Dès la fin du 20ème siècle, Roubieu (1999) souligne l'ambivalence et la singularité des secrétaires généraux (aujourd'hui DGS) et notamment parce qu'ils occupent une position entre gestion et politique. Un mouvement de technocratisation va se coupler à celui de politisation des managers locaux. Le transfert des compétences des collectivités territoriales leur a offert une reconnaissance sur le plan local. De même, le développement des intercommunalités impose que ces collectivités se dotent de managers compétents.
Les DGS (alors secrétaires généraux) deviennent des acteurs de premier plan (Roubieu, 1999), le cadre est posé : ils ne sont pas des agents publics ordinaires (Thoenig & Burlen, 1998). Ces cadres territoriaux vont s'appuyer sur la marge d'autonomie et les responsabilités de direction dont ils bénéficient. Cela se traduira par l'émergence d'un profil de « manager territorial » qui mêle les qualités du gestionnaire ou dirigeant généraliste et celles de pilote des politiques publiques (Thoenig et Burlen, 1998). Une recherche menée au début des années 2000 démontrait déjà une forte politisation des cadres territoriaux, expliquée notamment par la volonté des élus *de se constituer un état-major administratif fidèle* (Bachelet, 2005).

— ***Une fonction politique dont il ne peut s'extraire***

Certains missions du DGS sont considérées comme éminemment politiques (Roubieu, 1999). C'est le cas notamment des politiques sociales ou des impôts. En ce sens, lorsqu'il conseille les élus, le DGS – bien qu'il se dise apolitique (Guéranger, 2019) – peut avoir des conséquences sur la collectivité. En ce sens, il est admis que la politisation du DGS est reconnue par les finalités assignées à l'exercice du métier. Le DGS nommé par l'autorité territoriale, bénéficie de la confiance de l'exécutif local. Toutefois, sa place dépend en partie de sa capacité à mener à bien les projets et donc à la réélection du maire et de ses colistiers (Roubieu, 1999)[107].
Le DGS devient ainsi une force de proposition pour l'exécutif local ; il doit être capable d'appréhender les problématiques de la collectivité et connaitre l'ensemble des acteurs qui sont à même de solutionner les interrogations. Bien que le DGS soit l'homme *« à l'ombre du politique »*, cette proximité participe de sa politisation (Thoenig & Burlen, 1998).

---

[107] « *Concrètement (que) réussir dans ce métier suppose de s'employer au quotidien à réduire les incertitudes de la vie politique et, ainsi, à augmenter les chances de réélection du maire et de ses colistiers. Il faut être d'abord capable de proposer des solutions à des problèmes ayant de fortes incidences politiques.* » (Roubieu, 1999, p. 225).

— ***Un mode de recrutement singulier qui politise la fonction***

Le mode de recrutement du DGS renforce en partie la politisation de ce dernier par les conditions de son embauche (Roubieu, 1999). Le décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987, fait de l'emploi de DGS un emploi fonctionnel. L'exécutif local, à discrétion, sélectionne son DGS. Par conséquent, il peut également mettre fin au détachement de celui-ci. En somme, le DGS partage le risque de fin de mandat de l'élu (Roubieu, 1999), dès lors, cette position participe également à sa politisation.

Un autre témoin de la politisation accrue des DGS réside dans le nombre croissant de DGS qui se présentent (hors de leur collectivité) aux élections locales. Le passage d'un poste de DGS à un mandat d'élu serait ainsi devenu naturel selon Denys Lamarzelle[108] (Forray, 2015). Les DGS auraient ainsi, en quelque sorte, une fibre technico-politique qui les conduiraient à vouloir se saisir des décisions en devenant élu. Cette fibre fait écho à la MSP et l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques (Perry, 1996). Toutefois, aucune donnée chiffrée n'a permis d'appuyer ces propos.

— ***Cabinet politique et DGS, une relation potentiellement conflictuelle ?***

L'exécutif local peut se faire assister par un Cabinet Politique. C'est le décret n°87-1004 du 16 décembre 1987 relatif aux collaborateurs de cabinet des autorités territoriales qui fixe les modalités d'installation d'un cabinet. Aujourd'hui les collectivités territoriales possèdent souvent leur propre cabinet (Lamarzelle, 2011). C'est le décret cité précédemment qui précise les conditions pour l'établissement d'un cabinet[109]. La composition du cabinet varie d'une collectivité à une autre, les collaborateurs de cabinet sont des agents qui entourent le chef de l'exécutif et ne doivent rendre compte de leur action qu'à cette autorité territoriale (Lamarzelle, 2011). Lamarzelle (2011) nous précise qu'en général, l'agent de cabinet possède des fonctions de conseiller politique et de représentant de l'élu tout en étant en lien avec l'ensemble des services. Dès lors, la présence d'un cabinet politique peut poser des questions sur la répartition des missions confiées par l'exécutif local au directeur de cabinet et au DGS (Lamarzelle, 2011)

---

[108] Denys Lamarzelle est DGS et Docteur en Sciences de gestion.

[109] D'une part, « Aucun recrutement de collaborateur de cabinet ne peut intervenir en l'absence de crédits disponibles au chapitre budgétaire et à l'article correspondant. L'inscription du montant des crédits affectés à de tels recrutements doit être soumise à la décision de l'organe délibérant. » D'autre part, l'effectif du cabinet varie en fonction du nombre d'habitants dans la collectivité (pour une commune) ou du nombre d'agents (dans les EPCI à fiscalité propre).

Peu d'informations sont néanmoins disponibles sur la répartition des missions entre DGS et cabinet. Le rôle du cabinet dépend en grande partie du sens qu'en donne le maire (Durat & Brémaud, 2014). Néanmoins, la précarité des membres du cabinet n'est pas sans lien avec les tensions qui existent entre ceux-ci et le DGS. Des entretiens qualitatifs menés par Durat et Brémaud (2014) révèlent *« des zones de flou »*, une pression constante de la direction exercée par le cabinet, mais également des stratégies de contournement mises en œuvre par le cabinet. Les travaux révèlent que les sources de conflit surviennent lorsque le cabinet intervient sur la gestion des dossiers des services (Durat & Brémaud, 2014). Ainsi, la survenue de frictions se manifeste, en particulier, lorsque le directeur de cabinet s'autorise à intervenir sur les dossiers administratifs gérés par le DGS (Durat & Brémaud, 2014). Les conclusions tirées de cette recherche menée par Durat et Brémaud démontrent que les interactions Cabinet/DGS se font prudentes, prenant *« l'apparence de pacte tacite de 'non-agression' réciproque ».* Enfin, une étude menée en 2013 par KPMG [110] pour l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France, auprès de 128 directeurs généraux [111], souligne que les DGS considèrent que le renforcement de la place du cabinet est une source de difficultés pour eux.
Si les attributions politiques du cabinet ne sont pas remises en question par certains DGS, d'autres DGS affirment volontiers que le rôle politico-administratif du DGS ne se distingue guère de celui du directeur de cabinet (Durat & Brémaud, 2014).
Dès lors, des interrogations persistent sur le rôle politique du DGS dans cette configuration.

Pour Bachelet (2005), la politisation des dirigeants territoriaux s'explique par trois facteurs. D'une part, elle est le choix de résultats opérés par les élus qui souhaitent se constituer *« un état-major administratif fidèle »* et qui choisissent donc des DGS sur la base de leur proximité politique. D'autre part, les configurations institutionnelles peuvent expliquer la politisation des DGS puisque les procédures modèrent l'influence du pouvoir politique sur le pouvoir administratif. Enfin, la politisation des fonctionnaires s'explique par une division du travail politique et administratif mal assurée (Bachelet, 2005). Ces travaux du début du 21ème siècle laissent néanmoins la place à certaines évolutions. Par conséquent d'autres facteurs viennent aujourd'hui expliquer la politisation des DGS.

---

[110] KPMG. (2013). *Enquêtes sur les modalités d'exercice des fonctions de Directeur Général dans les Grandes Collectivités*. Association des Directeurs Généraux de Grandes Collectivités.

[111] Issus de régions, départements et composantes du bloc local.

Le mode de recrutement du DGS (Roubieu, 1999), ses missions mais également la capacité matérielle d'investissement de l'élu (Le Saout,2008), participent nécessairement de la politisation du dirigeant territorial – il est ainsi engagé dans le jeu politique des élus.

> *« Cette politisation est tout d'abord liée aux finalités mêmes de la fonction. En assistant les élus – et avant tout le maire – dans les choix à opérer en matière d'action publique, le directeur général des services s'engage étroitement dans le jeu politique et entretient la porosité des frontières entre les sphères politique et administrative. »* (Le Saout, 2008, p. 758).

L'histoire du Directeur Général des Services est en nécessaire lien avec l'évolution des organisations dans lesquelles il évolue. Ainsi, au carrefour de plusieurs histoires – sociale, politique, institutionnelle et urbaine – le personnel communal est intimement lié à la croissance des villes (Bellanger, 2001). L'affirmation des communes et plus récemment le redéveloppement des EPCI à fiscalité propre a conduit le DGS à adopter des positions évolutives et à affirmer son rôle dans la conduite de ces organisations publiques.

De prévot, à secrétaire de mairie en passant par clerc et secrétaire greffier, l'actuel Directeur Général des Services est devenu un acteur incontournable des communes et intercommunalités. Assistant l'exécutif local dans la mise en œuvre de son projet politique, son rôle est en partie défini par le référentiel des métiers de la fonction publique. Néanmoins, l'exercice de ses fonctions ne se borne pas à la seule gestion des services de la collectivité. Les travaux de Durat et Bollecker (2012) révèlent que les DGS sont en recherche constante d'équilibre et ce parce que leur position – instable et éphémère – les contraint. En ce sens, il semblerait que les DGS soient en quête de reconnaissance et de légitimité. Ils recherchent l'autonomie mais doivent se conformer aux attentes des élus. Forts de leurs compétences et connaissances managériales, juridiques, financières, mais également en matière d'urbanisme par exemple, ils s'imposent auprès des exécutifs locaux comme compétents pour diriger la collectivité (Guéranger, 2019).

Le DGS occupe une fonction politisée et ce par plusieurs facteurs. Parmi les éléments qui participent à la politisation du DGS, le recrutement (Roubieu, 1999) en est l'une des représentations. La forte proximité avec l'exécutif, mais également avec les autres élus locaux conduit le DGS à évoluer dans un milieu politique et à conseiller ces derniers sur les questions techniques et administratives. Le DGS dispose d'une capacité d'influence politique forte grâce à cette proximité et en particulier avec le chef de l'exécutif (Lamarzelle, 2011). Toutefois, bien que l'aspect politique de la fonction soit évoqué, rien ne permet jusqu'à présent d'affirmer que celle-ci participe à la motivation de cet acteur. Il conviendrait notamment d'étudier empiriquement si les aspects politiques participent à la MSP des DGS.

2. La figure du DGS

Les situations de gestion auxquelles sont confrontées les DGS sont particulièrement diverses. Leur quotidien est rythmé par les échanges à la fois avec les agents, les élus de la collectivité, le cabinet politique (s'il en existe un), ou encore, pour ne citer qu'eux, les usagers. Bien que les éléments présentés précédemment nous permettent de mieux comprendre le rôle du DGS, ils ne nous renseignent pas sur les itinéraires empruntés pour exercer cette fonction. Ces éléments pourraient nous permettre d'appréhender les origines de la MSP chez les DGS. Par ailleurs les mutations récentes de l'environnement territorial et les relations entretenues avec l'exécutif local pourraient être de nature à affecter la MSP (et éventuellement ses effets).

2.1. Diversité et trajectoire d'un acteur singulier

Quel parcours professionnel conduit à occuper cette fonction spécifique – entre administration et politique ? existe-t-il un parcours universitaire type ? ou au contraire, l'ascension au poste de DGS se fait-elle par la *« petite porte ? »* (Brémaud & Baillauquès, 2004). Les deux sous-sections successives tenteront de répondre aux principales interrogations énoncées précédemment et s'intéresseront respectivement, d'une part, à la trajectoire et à la professionnalisation des DGS et, d'autre part, aux profils de DGS et à une éventuelle typologie.

2.1.1. Trajectoire et professionnalisation des DGS

Les chercheurs qui ont étudié les DGS, et ce tant à partir d'une analyse sociologique que dans d'autres disciplines, ont noté une grande diversité des parcours, à la fois chez les DGS communaux et intercommunaux (Durat & Brémaud, 2014; Guéranger, 2016).

— ***Comment accède-t-on aux fonctions de DGS ?***

« *Les collectivités disposant de la pleine compétence pour créer les postes, nommer, décider de l'avancement et licencier les agents locaux, ne se privent pas d'exercer cette autonomie pour les postes les plus sensibles.* » (Durat, 2012, p. 225).

Le DGS du bloc communal est, au sens du Décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987, une fonction de catégorie A de la filière administrative. L'accès à cette fonction respecte des critères de sélection selon des seuils de population.

- Dans les communes de plus de 2 000 habitants et dans les EPCI jusqu'à 40 000 habitants, la fonction de DGS est accessible pour tout fonctionnaire de catégorie A par voie de détachement.
- Dans les institutions du bloc local comprenant entre 40 000 et 80 000 habitants, le DGS est recruté parmi les personnes dont le cadre d'emploi est celui des attachés hors classe.
- Dans les communes ou EPCI de plus de 80 000 habitants, le DGS peut être un agent non titulaire et recruté par voie contractuelle.

Le poste de DGS est un emploi fonctionnel. C'est à l'exécutif local – détenteur du pouvoir de nomination dans la commune et dans l'EPCI à fiscalité propre – de nommer le DGS qu'il souhaite. Il lui revient également la possibilité de mettre fin – et ce à discrétion – au détachement sur emploi fonctionnel (dans le respect des règles juridiques). Ainsi, le candidat à la fonction de Directeur Général des Services doit être lauréat du concours d'attaché territorial (ou d'administrateur)[112], il dépose sa candidature auprès d'une collectivité demandeuse (Brémaud & Baillauquès, 2004). Il revient alors à l'autorité territoriale de procéder à la sélection du candidat.

Une fois nommé, le DGS prend ses fonctions[113]. Il est chargé de diriger l'ensemble des services et d'en coordonner l'organisation. La fonction exige un ensemble de compétences et connaissances qui concernent l'univers territorial et en particulier communal et intercommunal. Le DGS dirige la pyramide des services (Thoenig & Burlen, 1998).

— ***Quels parcours de formation pour les DGS ?***

Il n'existe pas, comme c'est le cas pour d'autres dirigeants de la fonction publique, de formation spécifique propre (Brémaud & Baillauquès, 2004) pour devenir Directeur Général des Services communaux ou intercommunaux. Néanmoins un parcours de formations professionnelles tout au long de la carrière est proposé aux fonctionnaires municipaux et ce,

---

[112] Selon les seuils exigés, il se peut que le candidat ne soit pas lauréat d'un concours de la fonction publique.

[113] Si l'exécutif local reste le détenteur de l'autorité territoriale, les règles juridiques peuvent permettre au DGS de détenir une délégation de signature de l'exécutif local. Cela lui accorde notamment la possibilité de gérer autant d'affaires que le maire ou le président l'y autorise. Cette délégation de signature assure ainsi un pouvoir de gestion de la collectivité particulièrement important au DGS. Il semble donc que sur le plan théorique, le DGS puisse assurer de véritables fonctions de manager dirigeant de la collectivité, gérant à la fois les services et bénéficiant d'un pouvoir de signature ce qui consacre le pouvoir d'action du DGS.

depuis la création de l'École Nationale de l'Administration Municipale en 1919, une section spécifique enseigne et prépare aux carrières de secrétaire de mairie (Bellanger, 2001; Brémaud, 2009; Gauthier, 1977). Une longue évolution conduira à plusieurs changements dans l'organisation de cette école (Gauthier, 1977). Toutefois, sa mission principale est celle de former les agents municipaux, et ce par des cours du soir notamment ou des formations à distance (Gauthier, 1977). Plusieurs évolutions conduiront à un réaménagement global de la formation des cadres territoriaux et de l'école. C'est à partir de 1998 que l'école prendra sa forme et sa dénomination actuelles, désormais connue comme l'Institut National des Études Territoriales (INET) et se chargera d'assurer les missions de formation des cadres de direction territoriaux – parmi lesquels les DGS.

— ***Quel cursus de formation pour les DGS ?***

Une communauté « d'atypiques » : voilà comment il serait possible de qualifier la population des DGS en France (Guéranger, 2016). Il semblerait ne pas y avoir de « profil type » de DGS dans les composantes du bloc local. Les diverses recherches menées soulignent très précocement la grande hétérogénéité des parcours de formations initiales des DGS (Brémaud, 2009). Certains sont arrivés par la *« petite porte »* et d'autres par la *« grande »* (Brémaud & Baillauquès, 2004). Ces images de petite et grande porte illustrent les parcours professionnels très diversifiés des DGS. Soit au détour d'une longue trajectoire commencée à la base dans une même commune, représentant le modèle de l'ascension sociale et contenant une grande partie de non diplômés (Brémaud & Baillauquès, 2004) qui se sont formés *« sur le tas »*. À l'opposé, ceux qui sont devenus DGS dès la première expérience professionnelle dans la fonction publique territoriale, ils pénètrent ainsi *« par la grande porte »* après l'obtention d'une licence au moins (Brémaud & Baillauquès, 2004). Coexistent donc des dirigeants territoriaux qui ont évolué, arrivés par *la petite porte* et parallèlement ceux arrivés avec un diplôme universitaire (Brémaud, 2009). Ce constat réalisé pour les DGS communaux est sensiblement le même pour les DGS intercommunaux, où prévaut une hétérogénéité importante (Guéranger, 2016). Si l'on note une grande hétérogénéité des parcours et des trajectoires des DGS, il convient de souligner que leurs fonctions les conduit à développer une polycompétence et à se structurer autour des réseaux professionnels et plus précisément du SNDGCT[114] (Brémaud, 2009) mais également d'autres associations professionnelles telles que l'ADGCF[115] (Guéranger, 2016). Plusieurs

[114] Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales.

[115] Association des Directeurs Généraux des Communautés de France.

chercheurs ont tenté d'identifier différents profils de DGS. Ils sont présentés dans la section suivante.

2.1.2. Profils et typologie

L'absence de sélection et de formation spécifiques pourraient expliquer l'importante diversité des profils des DGS (Brémaud & Baillauquès, 2004). Également, les trajectoires professionnelles des dirigeants territoriaux adoptent des stratégies singulières, cela peut s'expliquer par la diversité de l'environnement territorial, en témoigne le propos suivant :

> « *Chaque commune est une planète et appartient à un univers décentralisé. Chaque maire peut ainsi lancer des projets dont les caractéristiques seront singulières* » (Brémaud & Baillauquès, 2004, p. 80).

— ***Une identité éclatée***

Les caractéristiques des dirigeants territoriaux sont le reflet d'une population diversifiée. L'unité de groupe tient plus à une communauté d'expériences professionnelles qu'à l'homogénéité des origines et des trajectoires de ses membres (Bachelet, 2005). Si l'on dispose de nombreuses données sur la fonction publique, peu de données sur la population des DGS communaux et intercommunaux sont disponibles. Toutefois, les chercheurs ayant mené des travaux dans ce contexte ont permis de mettre en évidence une grande hétérogénéité et ce concernant de multiples critères. Il existe, chez les DGS, une forte diversité sociologique (âge, formation, trajectoire) et une faible codification statutaire (agent administratif ou ingénieur, cadre ou cadre supérieur, détaché ou contractuel) (Grégory, 2017).

En ce qui concerne l'âge des DGS, les données montrent une moyenne d'âge autour de 50 ans (Bachelet, 2006) mais également une faible proportion des personnes de moins de 40 ans (Guéranger, 2016). Ce déséquilibre peut s'expliquer compte tenu que les postes de DGS sont occupés après plusieurs années d'expérience. La fonction est majoritairement masculine, avec une faible proportion de femmes (28,3%) (bien que supérieure aux données de féminisation dans d'autres organisations publiques (Bachelet, 2005)). Les formations dont sont issus les DGS sont particulièrement diversifiées et hétérogènes. D'une part, il faut souligner que certains DGS le sont devenus sans obtenir de diplôme. D'autre part, les DGS ayant reçu une formation universitaire sont issus de disciplines diverses telles que le droit, le management, l'économie ou l'aménagement du territoire.

Nous notons plusieurs limites importantes dans les travaux présentés. D'une part, les données ne sont pas particulièrement récentes, des évolutions relatives notamment au niveau de

diplômes ou aux orientations pourraient être différentes. D'autre part, les travaux de Bachelet (2005, 2006) portent sur des dirigeants territoriaux qui sont des DGS dans les communes et intercommunalités mais pas exclusivement dans ces environnements, puisque des DGS de départements et de régions ont été sollicités. Cela peut donc fausser la représentation de la population qui nous intéresse. Enfin, les travaux récents de Guéranger sont issus d'une démarche qualitative et ne permettent pas d'observer la population des DGS de manière représentative.

Un travail de recherche approfondie nous a toutefois permis d'accéder à un certain nombre de données plus récentes concernant les DGS. En effet, le Centre national de la fonction publique territoriale et la Direction générale des collectivités locales, sous l'égide du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, avec la participation des centres de gestion, ont réalisé la 11ème synthèse nationale des rapports sur l'état des collectivités territoriales au 31 décembre 2017. Ces données sont issues des bilans sociaux transmis par les collectivités territoriales. Ainsi 23 520 bilans sociaux ont présenté une qualité suffisante pour être exploités. Cela ne fournit donc pas une exhaustivité pleine et entière mais permet néanmoins une exploitation des données convenable. Parmi les collectivités interrogées, on retrouve 21 modalités possible[116]. Les bilans sociaux récoltés et présentant une qualité suffisante pour être exploités permettent de compter les emplois fonctionnels administratifs et dénombrer 3 650 « Directeur général des services ou directeurs » sur le territoire français. En 2017 parmi les 3 650 DGS ou directeurs, 39,2% sont des femmes. Et 95% de ces effectifs totaux sont des fonctionnaires, seulement 5% sont contractuels. La part des femmes semble supérieure aux travaux présentés précédemment mais les données présentées ne permettent pas de distinguer les DGS communaux et intercommunaux des autres DGS issus de la FPT. Il n'existe pas de données spécifiques sur les DGS communaux et intercommunaux. Toutefois, la Direction Générale des Collectivités Locales établit chaque année une liste des EPCI à fiscalité propre et des communes membres. Ce fichier recense 34 955 communes au 1er janvier 2023 et 1 254 EPCI à fiscalité propre (hors métropole de Lyon qui est une collectivité territoriale)[117]. On peut raisonnablement considérer

[116] Les régions, les départements, les communes, les établissements communaux, les métropoles et communautés urbaines, les communautés d'agglomération, les communautés de communes, les syndicats et autres établissement intercommunaux, les SDIS, les CDG et le CNFPT notamment.

[117] Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de "projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité". Ils sont soumis à des règles communes, homogènes et comparables à celles de collectivités locales. Les EPCI à fiscalité propre sont ceux qui ont le droit de lever des impôts. Il s'agit des communautés urbaines, des communautés

que chaque EPCI à fiscalité propre est dirigé par un DGS, soit 1 254 DGS[118]. Par ailleurs, la répartition du nombre d'habitants par commune selon les données INSEE 2023 conduit à compter 5 243 communes de plus de 2 000 habitants[119] en France au 1er janvier 2023. Dès lors, on pourrait espérer compter environ autant de DGS communaux et intercommunaux, soit *au total environ 6 498 DGS dans les composantes du bloc local*. Notons toutefois deux éléments pouvant réduire ce nombre. D'une part, il est possible qu'un maire ou un président d'intercommunalité en tant qu'autorité territoriale réalise seul les missions d'ordinaire attribuées au DGS. D'autre part, avec le développement de l'intercommunalité et la mutualisation des services, certains DGS sont devenus à la fois DGS de l'EPCI à fiscalité propre ainsi que DGS de la principale commune membre. Dès lors, il est possible que le nombre de DGS en France soit inférieur à nos prévisions.

Si les données récoltées par l'INSEE nous permettent de connaitre le nombre de communes, d'EPCI à fiscalité propre et leurs nombres respectifs d'habitants, en revanche ils ne nous renseignent pas sur les effectifs de DGS communaux et intercommunaux. Compte tenu du fait que les bilans sociaux[120] interrogent les parcours des agents, leurs formations et les diplômes qu'ils possèdent, il aurait été possible de mobiliser certaines informations supplémentaires sur les agents des institutions du bloc local. Il résulte de la dernière analyse de ceux-ci que les données sur les profils des DGS n'ont pas été exploitées par le CNFPT et la DGCL. Ces éléments, qui ont pourtant été récoltés, auraient pu fournir de précieuses informations sur les dirigeants locaux et ce, de manière anonyme et avec des données brutes, que nous aurions pu

---

d'agglomération, des communautés de communes et des métropoles. Seuls ces EPCI sont disponibles dans les résultats. Les syndicats de communes et les syndicats mixtes sont des EPCI sans fiscalité propre.

Les métropoles d'Aix-Marseille-Provence et du Grand Paris sont deux métropoles à statut particulier.

La métropole de Lyon, créée par la loi MAPTAM, est une collectivité territoriale et non une intercommunalité. Elle n'est donc pas une métropole au sens de la loi de 2010. (Données INSEE au 1er janvier 2021).

[118] Quatre EPCI ont moins de 5 000 habitants, il n'est par conséquent pas certain qu'un DGS exerce dans ces contextes.

[119] Le choix de ne prendre en compte que les communes dont la population est supérieure à 2 000 habitants s'explique par le fait que le seuil minimal pour la création d'un poste de DGS est fixé dans les communes à 2 000 habitants.

[120] Le Rapport Social Unique (RSU) remplace le bilan social et devra désormais être réalisé tous les ans. L'article 5 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 crée les articles 9 bis A et 9 bis B au sein de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et un article 33-3 au sein de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 afin de donner naissance au rapport social unique (RSU). Les données permettront d'alimenter la Base de données sociales (BDS) devant permettre un tronc commun de données fiables.

étudier. Dès lors, nous proposons toutefois d'appréhender les profils des DGS communaux et intercommunaux à partir des travaux menés par plusieurs chercheurs.

— ***Des profils identifiés malgré l'hétérogénéité***

Plusieurs chercheurs ont tenté successivement d'élaborer des profils et une classification par l'élaboration de typologies. Ainsi, que ce soit chez les DGS communaux ou intercommunaux, plusieurs profils types sont ainsi présentés. Les analyses menées sont majoritairement issues de méthodologies qualitatives et ne permettent donc pas de généraliser les résultats. Ainsi, il conviendrait, en ce sens, et pour répondre à cette lacune, de mener une étude quantitative qui permette d'étudier les profils de carrière et les profils sociologiques des DGS communaux et intercommunaux. Cela permettrait de connaitre davantage cette population. De mieux comprendre également, quels sont majoritairement les écoles, instituts ou universités qui les forment, de mieux connaitre dans quelles disciplines ils se sont formés, de quels milieux ils sont originaires, sont-ils majoritairement des hommes ? et pourquoi ? les outils d'enquêtes quantitatives pourraient permettre (en partie) de répondre aux interrogations concernant les profils et les trajectoires des DGS.

Quatre recherches majeures ont permis de préciser les profils et typologies de DGS. En l'état, il convient d'appréhender les typologies présentées ici avec précaution. Le tableau 7 propose de présenter synthétiquement les principaux travaux sur les profils de dirigeants identifiés. Les profils sont détaillés en annexe n°4.

Chercheur.s	Année *de parution*	DGS communal /intercom-munal	Nombre de profils identifiés	Facteurs de différenciation /d'identification	Méthodologie et taille de l'échantillon
Thoenig & Burlen	1998	Secrétaires généraux des villes	Les auteurs dressent un profil moyen des SG		Enquête quantitative, 230 questions fermées (données issues d'une démarche de recherche menée dans 14 pays, résultats présentés ici concernent seulement la France). n= 266, échantillonnage par tirage au sort
Brémaud & Baillauques[121]	2004	DGS communaux	5 types 2 catégories s'opposent particulièrement (alpinistes et parachutistes)	Niveau de diplôme, âge de prise de poste, ancienneté, sexe, mobilisation du réseau, missions	Entretiens compréhensifs. Population totale des DGS communaux d'un département (43 DGS au total)
Durat & Brémaud[122]	2014	DGS communaux	Rappel des 5 types de DGS mis en évidence par Brémaud et Baillauquès (2004) et identification de trois formes professionnelles : la femme orchestre, l'hémi-manager ; les stratèges/ résistants	Strates de population ; responsabilités managériales ; missions ; relation avec les élus	Entretiens compréhensifs. Population totale des DGS communaux d'un département (43 DGS au total)
Guéranger	2016	DGS intercom-munaux	3 types le missionnaire, le notable et le commissaire	Age, formation, trajectoire, rapports au métier, rapports au personnel politique	Méthodologie essentiellement qualitative, 36 entretiens semi-directifs auprès de DGS et consultants spécialisés dans le recrutement des dirigeants territoriaux. Quelques données statistiques (ADGCF)

Tableau 7. Principaux travaux sur les profils des DGS du bloc local

[121] Nous souhaitons préciser que les profils sont issus des travaux de thèse de Brémaud (2003).

[122] Nous souhaitons préciser que les profils sont issus des travaux de thèse de Brémaud (2003).

Les DGS constituent une population hétérogène et les profils présentés précédemment participent à l'atypicité de ces acteurs. L'examen approfondi des différents profils de DGS communaux et intercommunaux aboutit à des profils distincts, toutefois certaines similitudes apparaissent dans les travaux. En effet, les chercheurs semblent tous noter des types de profils multiples, déterminés à la fois par l'âge, la formation, le niveau de diplôme, le parcours professionnel ou encore le nombre d'années d'exercice de la fonction. Deux éléments sont particulièrement intéressants dans l'identification des profils de DGS. D'une part, le rapport au métier se différencie en fonction des profils dressés. Les répondants semblent ainsi se distinguer les uns des autres dans leur quotidien et leurs activités respectives ; cela nous intéresse particulièrement compte tenu de la discipline de cette recherche doctorale. D'autre part, le rapport aux politiques publiques semble se manifester différemment selon les profils de DGS. Cette appropriation différenciée de la relation aux politiques devra être interrogée dans la mesure de leur MSP. Ainsi, il conviendra d'étudier s'il existe des différences entre les antécédents et les effets de la MSP selon certaines caractéristiques des DGS.

Les caractéristiques individuelles des DGS semblent être de nature à déterminer en partie leurs profils, toutefois certains auteurs ont évoqué la manière dont l'environnement peut affecter le type de DGS (Guéranger, 2016). Dans cette démarche, il semble opportun de préciser les mutations de l'environnement territorial et la recherche accrue d'une plus grande performance.

2.2. Le DGS dans un contexte en mutation

Le management public est essentiellement tourné vers l'amélioration de la performance des organisations publiques (Chanut et al., 2018). Dans ce contexte astreignant (Carassus et al., 2016) l'encadrement se fait sous contrainte (Durat, 2010). Dans ce contexte en mutation, mené par une plus grande recherche de performance, quel rôle pour le DGS ?

2.2.1. L'exigence de la performance portée par le Nouveau Management Public

Les efforts pour réformer l'administration publique sont aussi anciens que l'administration elle-même (Peters, 2019). Toutefois les réformes contemporaines engagées sous le vocable du *Nouveau Management Public* à partir des années 1980 (Hood, 1991) ont connu une étendue et une portée sans précédent (Peters, 2019). Le NMP est présenté comme la clé universelle pour une meilleure prestation des services publics (Hood, 1991). Avec son développement, les pratiques de management du secteur privé sont transposées au secteur public et les exigences de performance en font désormais partie. Ce mouvement est à l'origine de nouveaux courants de pensée mais également de résurgence d'anciens modèles (Chanut et al., 2018).

— ***Le NMP et la recherche de la performance impulsée par la LOLF***

La performance est au cœur des recherches en gestion (Bessire, 1999). Ainsi, en sciences de gestion, la performance correspond à la réalisation des objectifs organisationnels (Bourguignon, 1995). La performance est un mot polysémique et trois sens primaires peuvent lui être attribués – la performance comme succès, la performance comme résultat de l'action et la performance comme action (Bourguignon, 1997). Il en résulte que la performance est un construit multiple et difficile à appréhender, y compris dans le secteur public. Le NMP a participé au renforcement des exigences relatives à la performance dans les organisations publiques (Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Peters, 2019). Progressivement, la recherche de modernisation de l'État réintroduit le développement de la gestion par la performance (Bureau et al., 2010). En France, le passage dans l'ère du NMP est marqué par l'adoption de la LOLF[123] adoptée le 1er août 2001 (Amar & Berthier, 2007; Carassus & Delon, 2019). Ainsi, les organisations publiques ont déployé des démarches de performance. Toutefois, dans ce contexte la détermination des critères d'évaluation est particulièrement sensible. Et ce pour plusieurs

[123] Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances.

raisons. D'une part, les objectifs de l'action publique sont « complexes, multidimensionnels et parfois flous » (Bureau et al., 2010). À titre d'illustration, les objectifs assignés au service public de l'enseignement sont multidimensionnels et s'apprécient différemment. Par exemple, dispenser une éducation de qualité implique l'acquisition de connaissances mesurées par des résultats à des tests standardisés mais aussi à l'apprentissage de la citoyenneté et de la vie en société. Or cela ne s'apprécie pas de la même manière selon l'objectif visé (Bureau et al., 2010). Le service public de la santé peut avoir des objectifs contradictoires notamment parce que la qualité des soins peut difficilement se concilier avec la rapidité ou la réduction des coûts (Bureau et al., 2010). Par ailleurs, les services publics sont parfois coproduits par le fonctionnaire et l'usager (c'est le cas du niveau scolaire par exemple) (Bacache-Beauvallet, 2016). D'autre part, considérant que les objectifs des organisations publiques sont des objectifs globaux, les incitations à la performance ne peuvent être mis en œuvre individuellement (Bureau et al., 2010). Enfin, de nombreux paramètres sont exogènes et ne peuvent être imputés à une unique organisation publique. La performance dans ce contexte, ne peut s'apprécier que de manière relative. Néanmoins la recherche de la performance dans le secteur public peut permettre d'atteindre une double réconciliation, celles des agents avec leur métier et celle des français avec leur administration (Fouchet, 1999). La performance dans les organisations publiques est devenue un enjeu de gestion majeur depuis les années 1990 (Favoreu et al., 2015).

— ***De la LOLF à la recherche de la performance publique locale***

Le développement de la LOLF constitue la déclinaison française des principes du NMP. L'adoption de la LOLF est en France un événement exceptionnel puisqu'il engage l'État dans des pratiques basées sur le management et la rationalisation (Calmette, 2006). Si la LOLF engage l'État, c'est bien sur la base du volontariat que les collectivités territoriales s'engagent dans la recherche d'une plus grande performance (Carassus & Delon, 2019). Les collectivités territoriales ont toutefois pris du retard dans les démarches de performance publique, cela peut s'expliquer par la faible culture locale en matière de management public mais également par le manque de soutien des élus sur ces questions (Carassus & Delon, 2019). Néanmoins, si l'ensemble des collectivités territoriales n'ont pas adopté de démarche de performance publique locale, elles sont de plus en plus nombreuses à s'y engager (Carassus et al., 2014). Les exigences en matière de gestion budgétaire ont incité les collectivités territoriales à s'orienter vers ces démarches de performance (Maurel et al., 2011).

Des travaux empiriques ont permis de comprendre comment les collectivités territoriales, en s'inspirant des principes et des mécanismes de la LOLF, se sont engagées dans la recherche et

l'attente de la performance publique locale. Toutefois, l'adoption de telles démarches peut sembler compliquée puisque la notion même de performance publique est difficile à déterminer. De même compte tenu des spécificités du secteur public, les indicateurs économiques et financiers ne suffisent pas (Maurel et al., 2011). En ce sens, les collectivités territoriales *« entrées dans une démarche de performance ont ainsi élargi l'évaluation de la performance à des notions dépassant les aspects économiques et financiers* » (Maurel et al., 2011). Ainsi, les indicateurs peuvent se matérialiser sous la forme des différentes chartes et labels, ou encore en appréhendant le bien être des agents de la collectivité. Les travaux empiriques menés sur la compréhension des démarches de performance engagées par les collectivités territoriales ont permis de mettre en évidence le fait qu'elles agissent par *« innovation-mimétique »* vis-à-vis de l'État et de la LOLF (Maurel et al., 2011). Dans ce contexte, les leaders et responsables internes (politiques et administratifs) agissent comme de véritables agents de changement (Carassus et al., 2014). En ce sens, le DGS peut apparaitre comme l'un des responsables principaux de la conduite des démarches de performance dans les collectivités territoriales.

Si l'intérêt de la mesure de la performance des organisations publiques et plus précisément des collectivités territoriales est admis, il en résulte que d'importantes précautions doivent être prises dans l'évaluation de celle-ci. Les chercheurs militent pour une utilisation d'indicateurs qui soient pertinents et qui ne relèvent pas exclusivement de mesures quantifiées (Knoepfel & Varone, 1999).

— ***DGS, évaluation et performance***

La performance des agents publics apparait comme l'un des grands thèmes de modernisation de la gestion des ressources humaines publique (Giauque & Emery, 2022). On parle désormais volontiers de performance des ressources humaines publiques (Cappelletti & Noguera, 2022). La diffusion de l'évaluation et de la performance au sein de la fonction publique territoriale se remarquent notamment au travers des entretiens professionnels. Les décrets n°2014-1526 du 16 décembre 2014 et n°2015-1912 du 29 décembre 2015 précisent les modalités relatives aux entretiens professionnels. Ceux-ci doivent désormais permettre d'apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux. La notion de valeur peut ici faire référence à la performance. Une fois par an, chaque agent des collectivités doit se soumettre aux exigences de l'évaluation à travers la réalisation d'un entretien professionnel par son supérieur hiérarchique direct. La notion de supérieur hiérarchique direct se définit par le lien fonctionnel existant entre l'agent évalué et l'évaluateur. Concernant le DGS, son supérieur direct est l'autorité territoriale, le maire ou le président, c'est donc à ce dernier qu'il revient de

diriger l'entretien professionnel annuel. L'objectif de cette démarche est notamment d'apprécier l'activité du DGS au cours de la période en évaluant les résultats professionnels vis-à-vis des objectifs fixés. Apprécier la valeur revient à lui attribuer dans une certaine mesure une performance et participe à la diffusion de la culture de l'évaluation dans les composantes du bloc local.

L'exigence annuelle de l'entretien professionnel n'est pas l'unique occasion pour l'autorité territoriale d'apprécier la performance du DGS. En effet, si l'élu accorde de la légitimité au DGS, il peut infirmer ou confirmer son jugement en cours d'activité, pour cela il se base sur les jugements issus de nombreuses sources (les autres élus, les partenaires institutionnels…) (Durat & Brémaud, 2014). Par ailleurs les références servant de critères d'évaluation sont rarement énoncées et ne font pas l'objet d'un accord préalable entre DGS et exécutif local, ainsi beaucoup d'éléments[124] peuvent faire partie des critères d'évaluation (Durat & Brémaud, 2014). Les deux chercheurs vont jusqu'à suggérer que la carrière n'est plus conditionnée par la loyauté du DGS envers l'exécutif local mais à la performance à court terme et à la stratégie (Durat & Brémaud, 2014). Le DGS est évalué dans sa fonction, en ce sens, l'appréciation de sa performance devient une thématique de recherche intéressante. Dans ces conditions, il serait opportun d'apprécier les origines de la performance des DGS. Nous suggérons que la MSP pourrait être l'un des antécédents de la performance individuelle de ces managers territoriaux. Également, il est possible que la relation avec l'exécutif local soit de nature à influencer le comportement des DGS.

2.2.2. Être DGS : une fonction atypique qui invite à comprendre sa motivation

L'intérêt des chercheurs pour les cadres n'est pas particulièrement récent, en témoignent les travaux précoces de Fayol (1916) pour les fonctions de direction. Cet intérêt pour les cadres s'est diffusé au secteur public (Mintzberg & Bourgault, 2000). Les connaissances sur les managers publics sont toutefois moins développées que pour leurs homologues privés (Desmarais, 2008a). Néanmoins, l'intérêt porté aux cadres publics s'accroit et les recherches se multiplient, permettant de mieux appréhender les réalités auxquelles font face les managers publics. En parallèle, les évolutions et transformations de la fonction publique engendrent d'importantes conséquences sur les organisations, les réalités observables y sont multiples et

[124] Parmi les critères se retrouvent les comparaisons à d'autres collectivités, l'indexation de l'organisation sur des référents externes ou encore les retombées de l'expression de la satisfaction ou l'insatisfaction des usagers.

complexes (Desmarais, 2008a). Le DGS dans les composantes locales a connu d'importantes mutations au cours des dernières décennies. Les exigences de performance incitent les décideurs politiques à évaluer les managers territoriaux. Dès lors, il conviendrait de préciser les origines de sa performance. Au prisme de notre recherche, nous suggérons que la performance puisse être une variable dépendante notamment de la MSP.

— ***Un avenir incertain***

La position du DGS liée à l'emploi fonctionnel qu'il occupe participe à son insécurité professionnelle (Durat, 2012). Considérant qu'il peut être mis fin au détachement sur emploi fonctionnel par l'autorité territoriale quand il le souhaite, et que cette décision n'a pas à être motivée, les DGS peuvent rapidement voir leur carrière bouleversée. Le développement du pouvoir local a modifié les déroulements de carrière des dirigeants territoriaux accordant un pouvoir fort aux élus (Lamarzelle, 2011). Par ailleurs, la mutualisation croissante entre services communaux et intercommunaux peut modifier les relations entre DGS et élu (Le Saout, 2008). Comment le DGS peut-il diriger l'organisation alors qu'il pourrait être limogé d'un moment à l'autre. Dans ce contexte, faire preuve de performance est un enjeu de premier plan pour le DGS.

— ***Un métier de nature conflictuelle***

Comme précisé précédemment, la relation entretenue entre DGS et maire/président participe à la singularité de la fonction du manager territorial. En ce sens, le management des collectivités territoriales repose sur cette complémentarité de la mission du politique et du métier de l'agent public (Lamarzelle, 2017). Cette complémentarité engendre des conséquences sur la répartition des rôles et impose une *« zone grise »* dans laquelle chacun a tendance à empiéter sur le rôle de l'autre (Lamarzelle, 2011). Cette zone d'interférence peut être source de conflits et rendre la position du DGS délicate. Il existe des rapports de luttes et de pouvoirs au sein de la relation DGS et maire/président (Robin & Desfontaines, 2015). Bien que les chercheurs aient identifié la singularité de la relation exécutif/DGS, les travaux actuels n'ont pas interrogé la manière dont la qualité de cette relation pourrait modérer les attitudes au sein de ce binôme. La théorie de l'échange supérieur-subalterne pourrait permettre d'appréhender la manière dont la relation entre le maire et le DGS pourrait être de nature à influencer le comportement du manager territorial. Nous suggérons, dans l'appréhension de la MSP, de considérer la qualité de la relation à partir notamment du concept d'échange leader-membre (LMX).

L'intérêt porté aux Directeurs Généraux des Services dans les composantes locales n'a pas cessé de grandir depuis les années 1990. Ainsi, de nombreux chercheurs dans les disciplines humaines et sociales ont tenté d'appréhender à la fois, le rôle, les missions et les interactions qui sont celles des DGS. Les chercheurs ont tenté de préciser leur évolution à travers – dans un premier temps – l'appréhension et l'étude de l'histoire de ces dirigeants locaux. Dès lors, Thoenig et Burlen (1998) ont rapidement mis en évidence les caractéristiques bien particulières de ces dirigeants publics. On note une distinction vis-à-vis des autres profils des autres dirigeants de la fonction publique à partir de leurs origines sociales, des trajectoires, des niveaux de qualification ou d'expériences. Ces particularités ont permis de faire émerger une forme professionnelle originale qui ne connait pas d'équivalence en Europe (Durat & Brémaud, 2014).

Cette atypicité des DGS du bloc local se remarque également au regard du contexte dans lequel ils évoluent. Soumis à d'importantes exigences notamment en termes de performance, leur implication et leur motivation pourraient être interrogées afin de mieux comprendre leurs comportements et attitudes.

La spécificité des dirigeants territoriaux se mesure en grande partie par la permanence de la pression imposée par la proximité au politique.

> « *Il n'est pas sûr que la structure conceptuelle de la situation propre au management territorial soit tant soit peu transposable à des dirigeants qui exercent dans d'autres contextes, même lorsqu'ils relèvent de la sphère publique. Concernant la permanence de la pression (dont les dirigeants évoquent les dimensions psychologique et physique extrêmement prégnantes), si elle est probablement présente dans d'autres situations managériales, elle se manifeste certainement ici de manière spécifique de par la proximité au politique, l'injonction de caler le temps administratif sur le mandat électif et l'instabilité des dirigeants territoriaux qui sont nommés et révocables sans motif par l'élu chef de l'exécutif.* » (Durat, 2010, p. 105).

Synthèse du chapitre 3

Le fonctionnement bicéphale des institutions du bloc local place le Directeur Général des Services au cœur d'une organisation politico-administrative complexe.
L'exercice de son activité professionnelle caractérisé par une forte proximité avec les élus fait de ce dernier un agent public peu ordinaire (Thoenig & Burlen, 1998). Acteurs de premier plan (Roubieu, 1999), la politique est au cœur de leur fonction (Bachelet, 2005). Les spécificités du processus de nomination mais également son rôle de conseiller-expert auprès des élus participent à sa politisation. Par ailleurs les mutations du secteur public entretiennent les difficultés des managers publics – et donc des DGS – à occuper leurs fonctions. La recherche d'une plus grande performance impulsée par la LOLF au niveau de l'État est issue d'une logique de NMP qui s'est progressivement imposée au sein des collectivités territoriales et à leurs agents. La performance des agents publics apparait en effet comme l'un des grands thèmes de modernisation de la gestion des ressources humaines publique (Giauque & Emery, 2022). L'évaluation est aujourd'hui menée en partie pour évaluer l'engagement et la valeur de l'agent. Les DGS n'y échappent pas. Évalués en permanence sur les résultats de leurs actions (Lamarzelle, 2011), la performance du DGS n'est cependant aujourd'hui que peu appréhendée dans la littérature. Dans ce contexte, considérant les effets positifs de la MSP, nous suggérons que celle-ci puisse constituer l'une des variables explicatives de la performance chez les DGS. La théorie de l'échange leader-membre pourrait permettre d'appréhender plus précisément le rôle de la qualité de la relation avec l'exécutif local sur le comportement du DGS. En effet, les travaux menés par Ritz (2011) suggèrent que le fait de travailler directement avec un supérieur politique est considéré comme un facteur de motivation. Ces éléments ont nourri la présente recherche et invitent à appréhender de manière empirique le rôle de la MSP dans le comportement des DGS – *entre politique et administratif.*

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion des ressources humaines dans le secteur public a rencontré d'importantes réformes impulsées notamment par le Nouveau Management Public (Desmarais, 2008b). Les défenseurs de cette approche considèrent qu'elle permet d'améliorer la performance. Pour Desmarais (2008b), une approche plus globale de la performance dans le secteur public doit être reconsidérée et appréhendée comme étant *« plurielle, multidimensionnelle et comme étant axée sur les résultats et sur les produits »*, et selon elle, dans cette approche la motivation doit être prise en compte. Dès lors, la Motivation de Service Public peut contribuer à repenser les pratiques de GRH dans le secteur public et les démarches de performance.

C'est notamment dans cette démarche que s'inscrit notre recherche doctorale. En effet, si la question de la motivation dans le comportement des individus au travail est régulièrement interrogée, elle se pose également dans les organisations publiques. À partir des années 1990, les chercheurs États-Uniens vont mettre en évidence l'existence d'une motivation spécifique des agents publics. Motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général, il existerait chez certains individus une tendance ou une prédisposition à rejoindre le service public. Dès lors, l'identification de la Motivation de Service Public interroge les chercheurs à travers le monde. Rapidement considérée comme ayant des effets positifs sur le comportement et les attitudes des individus, la MSP se développe Outre-Atlantique, dans une perspective utilitariste afin de comprendre ce qui joue le plus sur la performance des fonctionnaires (Rouban, 2009; Desmarais, 2022). Les premiers travaux concluent à un lien entre MSP et performance individuelle. Toutefois, rapidement, certains chercheurs s'interrogent sur les mécanismes sous-jacents et l'existence de variables médiatrices ou modératrices entre MSP et performance. Plusieurs travaux, menés dans différents contextes, conduisent à valider l'existence d'un tel lien. Parfois directe, parfois médiatisée, cette relation est étudiée en considérant le rôle de la satisfaction au travail, de l'adéquation des valeurs, du comportement de citoyenneté organisationnelle ou encore de l'implication organisationnelle. Les travaux menés ne conduisent pas nécessairement aux mêmes résultats, toutefois, des méta-analyses récentes ont prouvé l'existence de liens robustes (Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015). Les différences peuvent notamment s'expliquer par la tradition administrative, la culture ou la langue. En ce sens, les travaux menés dans le contexte français démontrent bien l'existence d'une telle MSP chez les agents publics français. Toutefois, peu de travaux nous renseignent sur les effets positifs de cette forme de motivation. Également, à l'échelle internationale, si les travaux

concernant les effets de la MSP sont nombreux et permettent d'appréhender plus précisément cette motivation, il résulte que la communauté internationale peine à connaitre son origine. D'où vient la MSP ? Si quelques corrélats ont été appréhendés, il s'agirait d'identifier les antécédents profonds de cette motivation.

L'appréhension de cette MSP, l'identification de ses antécédents et de ses effets pourrait permettre, de recruter plus efficacement les individus les plus à même de travailler au service de l'intérêt général et, favoriserait éventuellement des comportements tournés vers la performance. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche. En effet, les spécificités du DGS – entre politique et administratif, et dont les missions doivent être orientées dans une démarche de performance – nous interrogent plus spécifiquement. Entre gestion et politisation, identifier la nature, les antécédents et les effets de la MSP du DGS, pourraient permettre de déterminer les leviers d'action utiles pour les décideurs publiques et politiques. Plus précisément, compte tenu des travaux menés dans des contextes étrangers, et des effets de la MSP, nous souhaitons appréhender les liens entre MSP et performance en interrogeant *le rôle de l'adéquation des valeurs, de la satisfaction au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle et de l'implication organisationnelle.* Également, compte tenu de la relation entre le DGS et l'exécutif local, nous interrogeons *le rôle de la qualité de la relation au supérieur hiérarchique.* L'identification des effets de la MSP chez les DGS, conduit également à s'interroger sur les origines de cette forme de motivation. En effet, si la recherche s'est majoritairement concentrée sur les conséquences de la MSP, comprendre d'où vient cette motivation semble tout autant nécessaire. En ce sens, nous proposons, à partir de l'analyse des antécédents présentée précédemment que, lorsque les individus rencontrent, au cours de leur enfance et pendant leur parcours scolaire, les valeurs publiques, ils développent ainsi une MSP. Dans cette démarche, nous proposons de présenter dans la seconde partie de cette thèse, l'appréhension de la MSP chez les DGS dans les composantes du bloc local. En ce sens, nous présentons nos objectifs de recherche, nos hypothèses de travail, nous rappelons les méthodologies employées et présentons les résultats de cette recherche, et ce, afin d'appréhender la MSP dans une contexte français et local. La fonction publique territoriale dispose de nombreuses entités qui, bien que géographiquement plus ou moins éloignées, comprenant des spécificités locales, sont organisationnellement plutôt similaires (Peng & Chanut, 2017) ce qui constitue un terrain de recherche particulièrement intéressant.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

PARTIE 2 :

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC DES MANAGERS DANS LE CONTEXTE LOCAL FRANÇAIS : ANALYSE DE LA MOTIVATION DES DGS A TRAVERS UNE RECHERCHE MIXTE

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

Le choix d'une méthodologie mixte

Cette seconde partie de notre thèse de doctorat propose d'aborder de manière empirique les antécédents et les effets de la Motivation de Service Public des Directeurs Généraux des Services dans les institutions du bloc local – que sont les communes et intercommunalités à fiscalité propre. Pour ce faire, cette recherche propose de mettre en œuvre une méthodologie mixte.

Comme le soulignent Avenier & Thomas (2012, p. 21), reprenant Van de Ven (2007), « *toute recherche d'intention scientifique s'inscrit de manière explicite ou implicite dans une philosophie de la connaissance* ». Il est ainsi attendu du chercheur qu'il se positionne, qu'il trouve sa voi.e/x[125].

C'est dans cette démarche que nous nous identifions au sein du paradigme épistémologique de nature post-positiviste. Le réel est appréhendé de manière indépendante et objective (Avenier & Thomas, 2012). Néanmoins, cette appréhension ne peut être que partielle et imparfaite (Ben Aissa, 2001). Il existe un réel en soi indépendant et existant de manière antérieure à l'attention que le chercheur peut lui porter, toutefois, ce réel n'est pas complètement connaissable (Avenier & Gavard-Perret, 2018). Dans cette démarche, nous nous efforçons d'adopter une démarche neutre et objective. Le chercheur doit mettre en œuvre ce qui est nécessaire afin d'approcher au plus près la réalité, et ce notamment en multipliant les méthodes (Avenier & Gavard-Perret, 2018).

La qualité et la pertinence de la recherche reposent sur la cohérence interne des choix relatifs au cadre épistémologique, aux choix méthodologiques et techniques, mais également sur la rigueur du chercheur (Schmidt, 2012). Également, « *une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action* » (Ben Aissa, 2001, p. 15) : c'est donc ici la question de recherche qui guide les choix méthodologiques. En ce sens, nous considérons qu'une méthodologie mixte permet de répondre aux enjeux de la question de recherche. L'existence de problèmes complexes en management

[125] En référence au séminaire doctoral « Chercher sa voie.x : Différentes voies.x de la recherche en organisation, communication et gestion » du 12 au 19 octobre 2020, organisé par Jean-Luc Moriceau et Olivier Germain.

exige l'adoption d'une méthodologie adaptée (Aldebert & Rouzies, 2014). Les méthodes mixtes offrent une troisième voie méthodologique afin de comprendre et d'expliquer toujours mieux la complexité et la richesse des problématiques de gestion (Aldebert & Rouzies, 2014). Une démarche méthodologique est qualifiée de mixte par Johnson et Onwuegbuzie (2004) lorsque le chercheur combine des données (et/ou méthodes) qualitatives et quantitatives dans une même étude. C'est précisément ce que nous souhaitons réaliser dans cette recherche doctorale, et ce, dans l'objectif de comprendre précisément le phénomène observé : la motivation de service public.

Les recherches en gestion des ressources humaines requièrent des approches pluridisciplinaires et multiméthodes (Schmidt, 2012). Dans ce contexte, cette recherche doctorale s'appuie sur une méthodologie mixte, en réalisant une récolte de données par une méthode dite quantitative dans un premier temps. Puis, dans l'objectif d'identifier les antécédents de la MSP, mais également afin de préciser les premiers résultats, et d'apporter un éclairage sur ce qui ne peut être mis en évidence par une démarche quantitative, une enquête de nature qualitative est menée. Cette démarche mobilisant la méthode quantitative puis qualitative est qualifiée de « *design explicatif* » (Aldebert & Rouzies, 2014).

Cadres théoriques et modélisation de la recherche

La rencontre des enjeux liés à la motivation des individus et ceux des organisations publiques s'est produite tardivement, mais résulte de l'identification des besoins actuels du secteur public. Nous proposons de préciser quels cadres théoriques sont mobilisés dans cette recherche et d'en présenter leur modélisation. Le chapitre 4 permettra de présenter la recherche quantitative, la méthodologie élaborée et les résultats de celle-ci. Le cinquième chapitre permettra de préciser les antécédents de la motivation de service public, ainsi que certains résultats mis en évidence par la recherche quantitative et ce, à partir d'une méthodologie qualitative. Après avoir présenté le protocole, les résultats seront précisés. Enfin, le sixième et dernier chapitre de cette thèse de doctorat permettra de discuter les résultats, de préciser les contributions tant théoriques que managériales de ce travail et, d'en relever les limites.

Comme présenté dans la première partie de cette thèse, les modèles théoriques qui tentent d'expliquer la motivation sont nombreux. Bien que deux courants majoritaires se distinguent et diffèrent, il est possible de retenir que, d'une manière générale, les théories de la motivation tentent de comprendre et de prédire les comportements humains. Dans notre

discipline, que constituent les sciences de gestion et plus particulièrement la gestion des ressources humaines et le management public, la motivation des agents public nous intéresse en particulier.

Les modèles théoriques que nous avons choisi de mobiliser ici permettent de mettre en relation les concepts que nous souhaitons étudier. L'examen de la littérature a permis de mettre en évidence les atouts des modèles théoriques mobilisés et d'expliquer les relations causales entre les phénomènes étudiés. Cela permettant en définitive de décrire, comprendre, expliquer et plus modestement prédire la motivation des managers territoriaux – *ie dans notre étude, les DGS*.

Les travaux initiaux de Perry et ses confrères, à partir de 1982, présentent la motivation de service public. Rapidement, plusieurs thèmes de réflexion sont identifiés, notamment les liens entre MSP et l'adéquation entre l'individu et l'organisation, mais aussi les liens entre MSP et mesurabilité des performances individuelles. Puis, à partir de travaux de nature empirique, se précise ainsi une théorie de la motivation alternative aux théories du choix rationnel – *dominant jusqu'alors la réflexion sur la motivation dans les organisations (Perry, 2000)* : la théorie de la motivation de service public apparait (Perry & Wise, 1990).

La MSP est composée de trois types de motifs : rationnels, normatifs et affectifs[126]. Perry (2000) suggère que certains éléments sont à l'origine de la MSP chez les individus, il conviendrait de les étudier pour comprendre l'influence de ces variables. Il relève ainsi le *contexte socio-historique* mais également les *caractéristiques individuelles* ainsi que le *comportement* tourné vers la fonction publique.

Il semble alors pertinent d'étudier le *contexte socio-historique* et la récurrence des schémas chez les individus notamment en ce qui concerne l'éducation ou la socialisation. En ce sens la théorie des valeurs publiques (Moore, 1995) peut permettre d'identifier les valeurs à l'origine de la MSP. En effet, la MSP est notamment construite sur un modèle normatif en référence aux valeurs. Ces valeurs peuvent être les valeurs publiques mises en évidence par l'organisation et les valeurs publiques développées par l'individu en référence à son contexte socio-historique. Il nous semble ainsi indispensable de mobiliser la théorie de l'adéquation individu-organisation afin de mieux comprendre les relations entre les valeurs et la MSP (Bright, 2005, 2007).

L'analyse de la littérature sur les managers publics et plus précisément sur les DGS nous amène à identifier une relation singulière entretenue par ce dernier avec son supérieur hiérarchique.

[126] Selon Kim & Vandenabeele (2010) il est préférable de considérer les motifs instrumentaux, basés sur les valeurs et sur l'identification.

En effet, le supérieur hiérarchique du DGS n'est autre que le maire ou le président d'intercommunalité. La théorie de l'échange social développée par Blau (1964), a permis de mettre en évidence le rôle des interactions entre le supérieur et les subalternes. Les travaux de Graen dans les années 1970 ont permis l'émergence de la théorie de l'échange supérieur/subalterne (ci-après ESS). Les interactions entre maire ou président et DGS pourraient engendrer des types d'échanges spécifiques pouvant évoluer et avoir une incidence sur la motivation de ces derniers. Mobiliser la théorie de l'ESS et celle de la MSP nous semble en ce sens justifié et pertinent au regard de la question de recherche.
Enfin, cette recherche ambitionne de mieux comprendre certains aspects de la MSP des DGS et notamment les liens entre MSP et d'autres variables attitudinales notamment la performance. Mobiliser la théorie de la MSP pour étudier ces liens nous parait ainsi approprié.

Pour conclure, les théories présentées précédemment et mobilisées permettent de présenter la modélisation de la recherche afin de mieux comprendre les choix opérés dans la phase méthodologique.

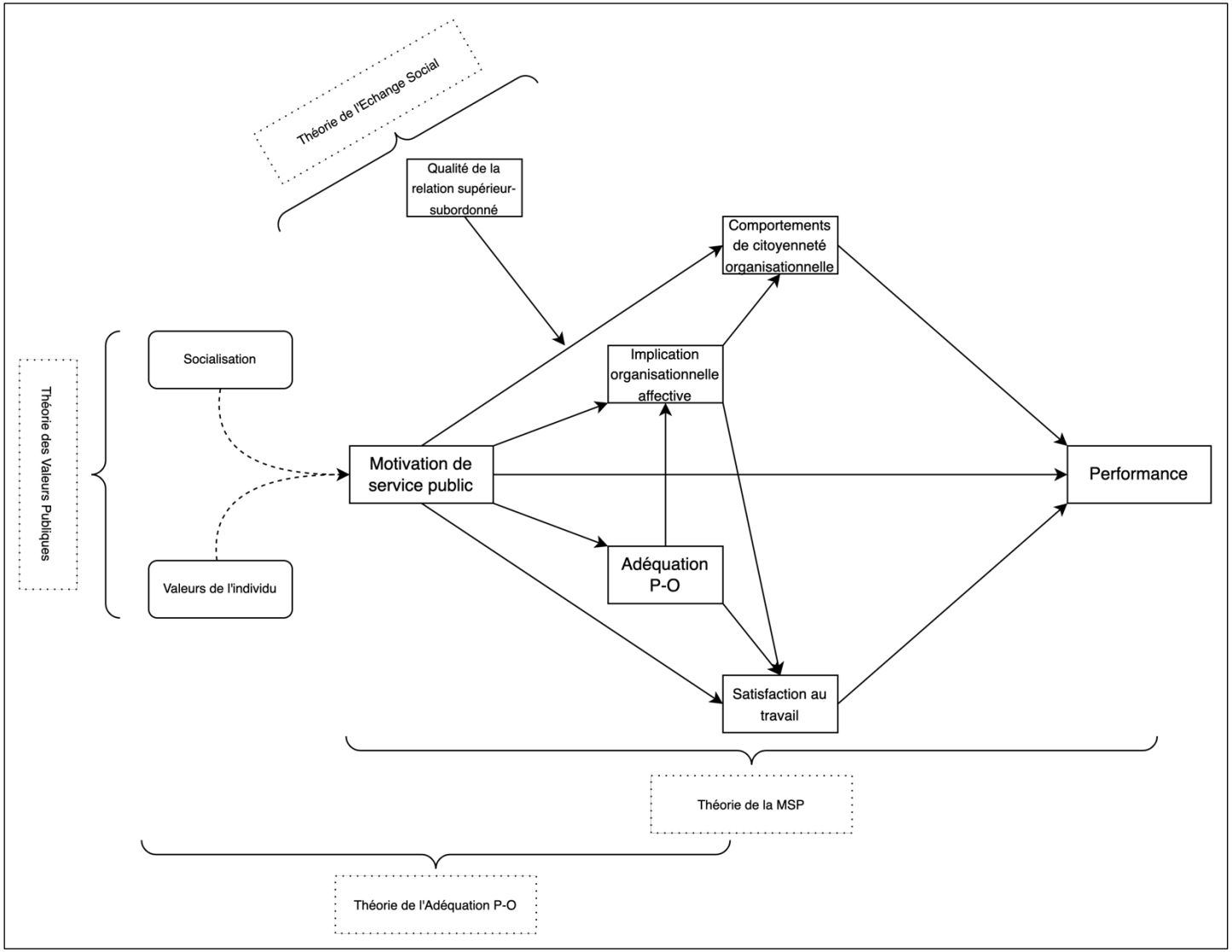


Figure 4. Le modèle de recherche

Les théories évoquées précédemment nous ont permis de construire un modèle théorique. Ce modèle guide les choix méthodologiques opérés dans notre recherche doctorale. Ces relations sont synthétisées dans le tableau suivant.

Théorie mobilisée	**Aide à la compréhension du modèle**	**Relation expliquée dans le modèle**
Théorie des valeurs publiques Théorie de l'adéquation individu-organisation	L'exposition aux valeurs publiques dès l'enfance agirait sur les valeurs associées à la motivation de service public et les renforceraient. De même, un individu ayant des valeurs publiques importantes et travaillant dans une collectivité qui met en évidence ces valeurs-là aurait tendance à renforcer sa motivation envers le service public. Au contraire un individu peu exposé aux valeurs publiques présenterait un niveau de MSP inférieur.	Valeurs publiques de l'individu – MSP
Théorie l'échange supérieur/ subalterne	La qualité de la relation avec l'élu serait de nature modérer les effets de la MSP sur le comportement de citoyenneté organisationnelle du DGS.	MSP – comportement de citoyenneté organisationnelle du DGS, au regard de la relation avec l'exécutif local
Théorie de la motivation de service public	Les travaux actuels présentent une relation positive entre motivation de service public et performance à la fois dans et hors du rôle. Cette relation peut toutefois être médiatisée ou modérée par plusieurs éléments, notamment la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle ou d'autres variables attitudinales.	MSP – performance (médiateurs et modérateurs potentiels)

Tableau 8. Synthèse des théories mobilisées et leur apport au modèle de recherche

Le modèle de recherche trouve son originalité dans l'articulation de plusieurs théories associées à celle de la motivation de service public. La combinaison de la théorie des valeurs publiques et celle de la motivation de service public – *caractérisant les enjeux actuels du management public* – aux théories de l'adéquation individu-organisation et de l'échange social – *au cœur des interrogations de la gestion des ressources humaines* – mettent en évidence la singularité de notre recherche.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 4

PHASE QUANTITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS……202

1. MODELISATION DE LA RECHERCHE QUANTITATIVE ET PHASE EXPLORATOIRE……204

1.1. Les hypothèses de la recherche et la démarche méthodologique 204

1.1.1. Les hypothèses de la recherche 204

1.1.2. Le choix de la démarche méthodologique 219

1.2. Création de l'enquête et phase exploratoire 221

1.2.1. Le choix des items 221

1.2.2. La collecte des données 224

1.2.3. La constitution de l'échantillon 228

1.2.4. Les différentes variables qualitatives et quantitatives 231

1.2.5. Les échelles de mesure et l'analyse factorielle exploratoire 234

a) La motivation de service public (les échelles PSMP & PSMK) 236

b) La satisfaction au travail (JS) 238

c) La qualité de la relation supérieur/subordonné (LMX) 240

d) Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) 241

e) La performance individuelle (PERF) 243

f) L'implication organisationnelle (dimension affective) (OCA) 244

g) L'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu (POfit) 244

2. METHODE QUANTITATIVE : PHASE CONFIRMATOIRE ET RESULTATS……..246

2.1. Phase confirmatoire et validité des construits 246

2.1.1. Les méthodes d'équations structurelles dans la recherche 246

2.1.2. Analyses factorielles confirmatoires, validité et fiabilité des construits 251

2.2. Présentation des résultats de la méthodologie quantitative 266

2.2.1. Tests d'hypothèses des effets directs de la MSP chez les DGS 267

2.2.2. Tests d'hypothèses des effets indirects et conditionnels de la MSP chez les DGS 273

SYNTHESE DU CHAPITRE 4……...279

CHAPITRE 4 :

PHASE QUANTITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, les problématiques sont complexes, sensibles, potentiellement empruntes d'idéologie et aux enjeux majeurs puisqu'elle associe une diversité d'acteurs (Beaujolin-Bellet & Schmidt, 2012). Plus généralement, en sciences de gestion, les phénomènes étudiés sont non-observables : il apparait alors « *particulièrement difficile de mesurer un concept dès lors qu'on ne sait pas ce qui doit être mesuré ou si on est bien en train de mesurer ce que l'on souhaite* » (Garner, 2015, p. 174). Ce constat est observé dans cette recherche, il apparait en effet difficile d'observer *la motivation de service public, la satisfaction au travail, la performance, l'implication organisationnelle ou encore la qualité de la relation élu/DGS, le comportement de citoyenneté organisationnelle ainsi que l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu*. Dès lors, ces éléments constituent des variables latentes. Pour les mesurer, il faut recourir à un certain nombre de variables manifestes (ou observables). Ces variables manifestes sont représentées par des items divers issus d'échelles de mesure permettant d'appréhender le phénomène. C'est par le recours aux échelles de mesure que nous abordons l'appréhension des effets de la MSP chez les DGS.

1. Modélisation de la recherche quantitative et phase exploratoire

Les choix opérés afin de préciser les effets de la MSP sont présentés dans la section suivante. L'ensemble de la démarche de recherche est présenté ainsi que ses justifications.

1.1. Les hypothèses de la recherche et la démarche méthodologique

Cette section précise les hypothèses qui ont guidé notre recherche quantitative. Nous préciserons quelle démarche méthodologique nous avons suivi pour les tester.

1.1.1. Les hypothèses de la recherche

La MSP est présentée comme bénéfique aux organisations publiques pour plusieurs motifs. Elle est notamment susceptible de favoriser chez les agents publics des attitudes positives au travail (Kim, 2012), un engagement ou encore une plus grande satisfaction (Ritz, 2009). Plus la force de la MSP est grande, plus l'agent public est susceptible d'adopter des comportements bénéfiques pour les usagers du service public même si celui-ci perd des récompenses individuelles tangibles (Kim, 2012). La théorie de la motivation de service public incite les chercheurs à mieux comprendre ces effets sur le comportement et les attitudes des agents publics. L'évolution de la recherche concernant la Motivation de Service Public a permis d'apporter des connaissances sur les effets de celle-ci. Toutefois, peu de travaux nous permettent de préciser dans le contexte français et local les effets de cette forme de motivation pro-sociale. Nous proposons de combler ces lacunes, en identifiant les effets directs, médiés et modérés de la MSP. En GRH, l'intérêt d'intégrer des variables médiatrices ou modératrices est croissant (El Akremi & Roussel, 2003).

L'évolution des recherches dans le domaine de la MSP, ayant atteint un certain degré de maturité et de sophistication, nous invite, à l'instar d'autres champs de recherche (Borau et al., 2015) à prendre en compte le rôle potentiel de modérateur. Comme le précisent Baron et Kenny (1986), les variables médiatrices permettent de préciser comment et pourquoi les effets se déclarent entre deux variables, les variables modératrices déterminent dans quel cas certains effets apparaissent. Le principe d'une variable modératrice est de modifier la relation entre un prédicteur et un critère (Rascle & Irachabal, 2001). Nous proposons de préciser les hypothèses

de notre recherche s'intéressant à la MSP. À savoir, les hypothèses d'effets directs, les médiateurs, les médiateurs en série ainsi qu'une médiation modérée.

Les effets directs et positifs de la MSP

— **Adéquation personne-organisation**

L'adéquation personne-organisation (ci-après P-O) est définie comme « *la compatibilité entre les personnes et les organisations qui se produit lorsque : (a) au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou (b) elles partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux* » (Kristof, 1996, p. 4-5).

Selon la théorie de l'adéquation P-O, certaines caractéristiques et valeurs de l'organisation sont susceptibles de correspondre à celles des individus, dès lors les attitudes et comportements des individus sont influencés par la force de la congruence (ou adéquation) entre les individus et les organisations. Kristof (1996) admet que la plupart des chercheurs définissent l'adéquation P-O comme une forme de compatibilité entre les individus et les organisations. Cela met l'accent non pas uniquement sur l'emploi mais plus largement sur l'organisation avec un but, ou une vocation spécifique. Les organisations publiques défendent le respect de valeurs et de normes, c'est pour cela que les chercheurs ont rapidement analysé les liens entre MSP et l'adéquation P-O. Les agents publics sont attirés par les organisations qui sont les plus compatibles avec leurs caractéristiques et leurs valeurs. Les personnes ayant un niveau élevé de MSP sont attirées par les organisations publiques parce que ces organisations offrent des tâches et des conditions de travail qui soutiennent leur motivation de service public (Bright, 2007). Ce lien entre MSP et adéquation P-O avait été présenté par Perry & Wise (1990) dans leur développement théorique : « *Plus la motivation d'un individu pour le service public est grande, plus il est probable qu'il cherchera à devenir membre d'une organisation publique* » (p. 370).

Considérant ces relations théoriques entre les concepts de MSP et d'adéquation P-O, les travaux empiriques se sont multipliés. Les chercheurs ont mis en évidence les effets directs positifs et significatifs de la MSP sur l'adéquation personne-organisation (Bright, 2007; Gould-Williams et al., 2015; Thuy & Phinaitrup, 2021; Wright & Pandey, 2008). Compte tenu des valeurs associées au service public et aux organisations publiques locales, nous suggérons que les DGS motivés par le service public perçoivent une adéquation entre leurs valeurs et celles de la collectivité.

— **Satisfaction au Travail**

La question de la motivation au travail a régulièrement été analysée conjointement avec celle de la satisfaction au travail (Roussel, 1996). La MSP serait de nature à favoriser une plus grande satisfaction au travail. Plusieurs travaux menés dans divers contextes étrangers ont montré une relation positive et significative entre MSP et satisfaction au travail. La satisfaction au travail est considérée comme l'un des effets de la MSP, car la situation de travail dans le secteur public semble pouvoir satisfaire le besoin individuel de vouloir aider les autres (Pandey & Stazyk, 2008; Perry & Wise, 1990). Plusieurs travaux empiriques menés dans divers contextes corroborent cette relation directe positive et significative entre MSP et satisfaction au travail, notamment aux Etats-Unis (Naff & Crum, 1999), en Australie (Taylor, 2008), en Indonésie (Suhartini & Nurlita, 2019) en Corée (Kim, 2012), en Chine (Cun, 2012), au Vietnam (Thuy & Phinaitrup, 2021), en Europe et plus précisément en Belgique (Vandenabeele, 2009). Une étude menée à l'international confirme une relation positive et significative entre MSP et satisfaction au travail (Taylor & Westover, 2011). Enfin, plusieurs méta-analyses récentes montrent une relation positive et significative entre MSP et satisfaction au travail (Awan et al., 2020; Homberg et al., 2015).

Par conséquent, nous suggérons que la Motivation de Service Public est associée à une plus grande satisfaction chez les DGS dans les institutions du bloc local.

— **Comportement de Citoyenneté Organisationnelle**

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (ci-après OCB) est défini par Organ (1988, p.4) comme *« un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense officiel, et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation »*[127]. L'OCB (*organizational citizenship behavior / comportement de citoyenneté organisationnelle*) consiste donc en un comportement non prescrit par l'organisation, et adopté volontairement et spontanément par les membres dans le souci du bon fonctionnement de celle-ci. L'OCB a été précisé notamment par les travaux de Podsakoff & Mackenzie (MacKenzie et al., 1998; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

[127] OCB is defined as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization" (Organ, 1988, p. 4).

La MSP et l'OCB sont des construits étroitement liés. En effet, comme le rappellent Brewer et Selden (1998) la théorie de la motivation du service public est « *principalement basée sur des motifs altruistes qui vont au-delà de l'intérêt personnel* » (Brewer & Selden, 1998, p. 415). Ainsi, la MSP exclut les comportements strictement intéressés. Ce qui a conduit les chercheurs à des interrogations sur la relation entre la MSP et les comportements pro-sociaux (ou OCB) (Ingrams, 2020). De nombreux travaux se sont intéressés aux effets de la MSP sur les OCB, et concluent que la MSP augmente significativement le niveau des comportements de citoyenneté organisationnelle, et ce dans différents contextes et pour différents types et catégories d'agents publics (Alanazi, 2020; Christensen et al., 2013; Cun, 2012; Ingrams, 2020; Kim, 2006; Suhartini & Nurlita, 2019). Une récente étude menée sur des policiers dans le contexte français conclut que la MSP stimule le comportement de citoyenneté organisationnelle (Molines et al., 2022). Cette relation MSP-OCB a été attestée par plusieurs méta-analyses (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017).

Nous nous attendons à ce que la MSP des DGS soit associée à davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle.

— **Implication Organisationnelle Affective**

L'implication fait référence à l'importance qu'attache un individu à son travail et la place que son travail occupe dans sa vie (Laroche et al., 2019). L'implication organisationnelle affective (OCA) est définie comme « *l'attachement affectif ou émotionnel à l'organisation, de telle sorte que l'individu fortement engagé s'identifie à l'organisation, s'y implique et en apprécie l'appartenance* » (Allen & Meyer, 1990, p. 2). Allen et Meyer (1990, 1991) considèrent l'implication organisationnelle comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail. La motivation de service public est fondée sur des valeurs d'altruisme liées à l'affection. L'implication organisationnelle dans sa dimension affective se caractérise, comme Mowday et al. (1982) l'ont souligné, « *par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation.* » (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p. 4).

Les premiers travaux de Crewson (1997) démontrent que la MSP augmente le niveau de l'implication organisationnelle des individus dans le contexte américain. Castaing (2006) conclut aux mêmes résultats et recommande aux organisations publiques françaises de réaliser un recrutement sur la base du niveau de MSP pour s'assurer une meilleure implication des agents publics. Les travaux menés par Kim (2011, 2012) attestent également que plus le niveau

de MSP d'un individu est élevé, plus le niveau d'implication organisationnelle est élevé. Néanmoins, Camilleri (2007) démontre que la MSP est une conséquence de l'implication organisationnelle (dimension affective). Pandey et Stazyk (2008) suggèrent que l'engagement organisationnel peut être conçu à la fois comme un antécédent et une conséquence de la MSP. De multiples travaux ont étudié la relation MSP – implication organisationnelle y compris au niveau méta-analytique (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017). Enfin, des travaux menés en France attestent également de la relation positive et significative entre MSP et implication organisationnelle – dimension affective (Castaing, 2006; Pupion et al., 2017).

Dans la présente étude, nous nous attendons à ce que la MSP influence positivement l'implication organisationnelle.

Notons que, l'implication a d'abord été conceptualisée dans son approche affective, puis deux dimensions *(continuance commitment ; normative commitment)* ont complété le concept d'implication organisationnelle (organizational commitment). Alors qu'un consensus semble régner concernant la dimension affective, les deux autres dimensions sont sujettes à de nombreuses controverses (Biétry & Laroche, 2011). Au regard des éléments présentés mais également des travaux relatifs à la MSP et à l'implication organisationnelle dans sa dimension affective – notamment en France, nous limiterons notre recherche à la mobilisation de cette unique dimension du concept.

Ainsi, de nombreux travaux mettent en évidence les effets positifs de la MSP sur les attitudes des individus au sein des organisations publiques. Sur le fondement des éléments présentés précédemment, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La MSP a un effet positif et significatif sur l'adéquation personne-organisation chez les DGS

Figure 5. Hypothèse 1

Hypothèse 2 : La MSP a un effet positif et significatif sur la satisfaction au travail des DGS

Figure 6. Hypothèse 2

Hypothèse 3 : La MSP a un effet positif et significatif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des DGS

Figure 7. Hypothèse 3

Hypothèse 4 : La MSP a un effet positif et significatif sur l'implication organisationnelle dans sa dimension affective des DGS

Figure 8. Hypothèse 4

Les liens entre MSP et performance : relation directe ou médiatisée ?

Dans l'article fondateur de la théorie de la Motivation de Service Public, Perry & Wise (1990) énoncent plusieurs propositions soulignant les effets hypothétiques positifs de la MSP pour les organisations publiques. La théorie de la MSP suggère que les agents publics avec un haut niveau de MSP ont tendance à adopter des comportements bénéfiques pour les organisations, et ce afin de servir l'intérêt général. Les deux chercheurs postulent que *« dans les organisations publiques, la motivation de service public est positivement associée à la performance individuelle »* (Perry & Wise, 1990, p. 370). Considérant ces éléments, les chercheurs vont mettre cette relation à l'épreuve de manière empirique. En 1999, Naff et Crum sont les premiers

à fournir des preuves d'une relation directe positive et significative entre les deux concepts, venant appuyer les considérations de Perry & Wise (1990). Toutefois, une recherche menée quelques années plus tard contredira ces résultats. Cette recherche menée sur près de trente-cinq mille employés fédéraux américains apportera des résultats mitigés quant à l'existence d'une relation directe entre MSP et performance (Alonso & Lewis, 2001). Les résultats contradictoires ont conduit les chercheurs à redoubler d'efforts pour mieux comprendre cette relation. Au cours des dernières décennies de nombreux chercheurs ont essayé de tester la nature des relations entre MSP et performance, en mobilisant des techniques et méthodologies diverses (Bellé, 2013; Bright, 2007; Christensen et al., 2013; Giauque et al., 2013; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; van Loon, 2017). Plusieurs méta-analyses confirment les relations entre MSP et performance (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015; Vogel & Homberg, 2020). Si le sens de cette relation est positif, des débats persistent sur l'effet direct ou indirect. En effet les médiateurs et modérateurs restent aujourd'hui mal compris (Vogel & Homberg, 2020). Certains médiateurs tels que l'adéquation P-O, la satisfaction ou encore le comportement de citoyenneté organisationnelle ont bien été identifiés (Bright, 2007; Thuy & Phinaitrup, 2021; Vandenabeele, 2009). Malgré cela, certains travaux récents concluent à une relation directe positive et significative entre MSP et performance (Suhartini & Nurlita, 2019; Pham et al., 2023).

Dès lors, au regard de l'état actuel des connaissances, au regard des résultats discordants, ainsi que l'absence de recherches dans le contexte hexagonal, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 5 : la MSP a un effet direct positif et significatif sur la performance des DGS

Figure 9. Hypothèse 5

Hypothèse 5a : La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle

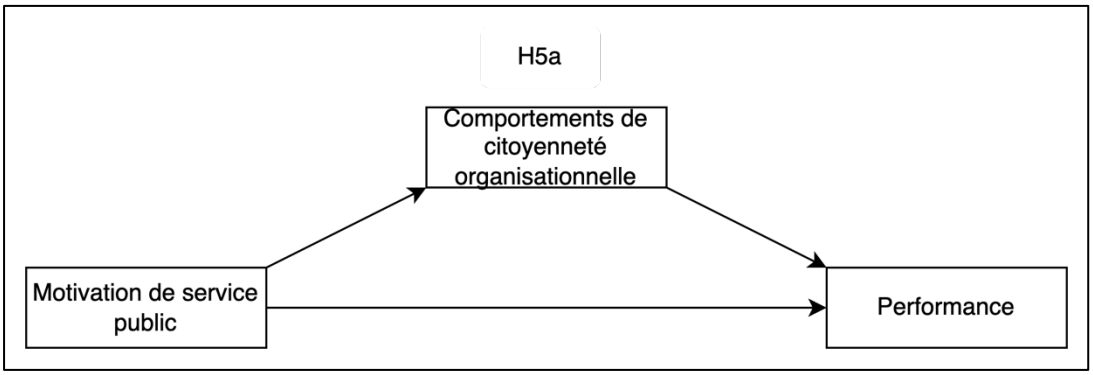


Figure 10. Hypothèse 5a

Hypothèse 5b : La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur la satisfaction au travail

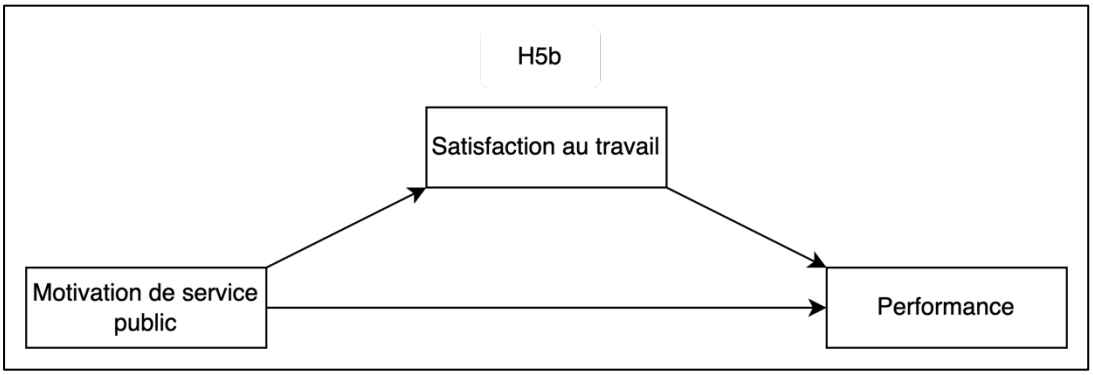


Figure 11. Hypothèse 5b

Le rôle de l'adéquation P-O concernant les effets de la MSP : Hypothèses de médiations et médiations en série

En sciences sociales, les phénomènes étudiés peuvent disposer de plusieurs explications théoriques (Cadario et al., 2017). Plusieurs variables médiatrices permettent d'expliquer un phénomène. Ainsi, la médiation en série permet d'apporter un éclairage sur la manière dont les théories peuvent fournir des explications alternatives à propos des mécanismes sous-jacents à l'effet étudié. La médiation en série permet de comprendre quel médiateur intervient en premier. En bref, la question est de savoir si un médiateur influence l'autre.

La théorie de la MSP nous précise que la MSP des agents publics peut-être de nature à engendrer des attitudes positives et améliorer ainsi la performance (Ritz, 2009). Les travaux empiriques montrent à de multiples reprises la présence de médiateurs qui permettent

d'expliquer comment et pourquoi la MSP influence la performance des agents publics. Nous suggérons que si ces relations médiatisées permettent d'expliquer la performance, plusieurs médiateurs en série pourraient être de nature à expliquer avec davantage de précisions la manière dont la MSP affecte la performance. Des travaux récents s'intéressant à la motivation de service public testent l'existence de médiations en série (Jin et al., 2019). Les chercheurs concluent que l'analyse de médiation en série permet de fournir de plus amples explications sur les effets multiples de la MSP.

Les arguments concernant l'existence d'une relation positive et significative entre la MSP et l'adéquation P-O ont été énoncés précédemment. Ainsi, nous nous bornerons à rappeler brièvement que plusieurs travaux empiriques ont montré l'existence d'une telle relation (Bright, 2007; Kim, 2012; Wright & Pandey, 2008). Plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre dans quelle mesure l'adéquation P-O était importante pour la compréhension de la MSP chez les agents publics. Les travaux de Wright et Pandey (2008) concluent notamment que la relation entre la MSP et satisfaction au travail n'est pas directe, mais influencée par la mesure dans laquelle l'employé perçoit que ses valeurs sont en accord avec celles de l'organisation. Les agents publics particulièrement engagés dans le désir de servir l'intérêt général sont plus susceptibles d'être satisfaits par leur emploi s'ils considèrent que l'organisation leur permettra de satisfaire leur motivation de service public (Kim, 2012; Taylor & Westover, 2011). En ce sens on peut s'attendre à ce que l'adéquation P-O serve de médiateur entre la MSP et la satisfaction au travail.

Par ailleurs, nous suggérons que l'adéquation P-O puisse permettre également de médiatiser la relation entre la MSP et l'implication organisationnelle. En effet, les agents publics, s'ils perçoivent une forte adéquation entre leurs valeurs et celles de la collectivité vont avoir tendance à développer un fort sentiment d'attachement affectif à l'organisation. Les perceptions positives de l'adéquation P-O se traduisent par un attachement émotionnel accru à l'organisation, une identification à celle-ci et une implication dans celle-ci (Pandey et al., 2008). Plusieurs travaux de nature empirique démontrent que la MSP a un effet positif indirect sur l'engagement organisationnel par le biais de son influence sur l'adéquation P-O (Kim, 2012). Enfin, des travaux menés en Europe concluent que la MSP a des effets positifs et significatifs tant sur la satisfaction au travail que sur l'implication organisationnelle (Vandenabeele, 2009). Thuy & Phinaitrup (2021), à partir d'un échantillon d'agents publics vietnamiens, ont démontré que la MSP influence la performance à partir d'une médiation en série à travers l'adéquation P-O et la satisfaction au travail. De récents travaux montrent l'intérêt de réaliser des médiations

en série afin de mieux comprendre les effets de la MSP sur les attitudes et comportements au travail (Jin et al., 2016; Thuy & Phinaitrup, 2021). Considérant les éléments énoncés précédemment, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 6 : La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la satisfaction des DGS par le biais de l'adéquation P-O

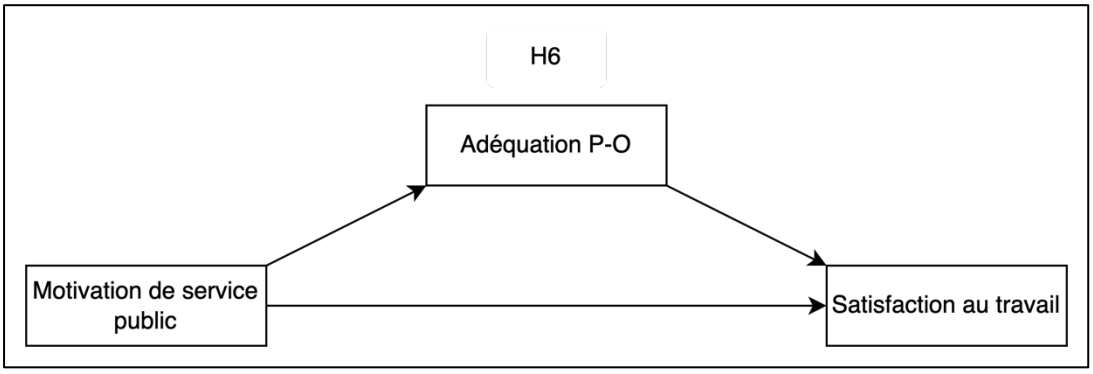


Figure 12. Hypothèse 6

Hypothèse 7 : La MSP a un effet indirect positif et significatif sur l'implication organisationnelle affective des DGS par le biais de l'adéquation P-O

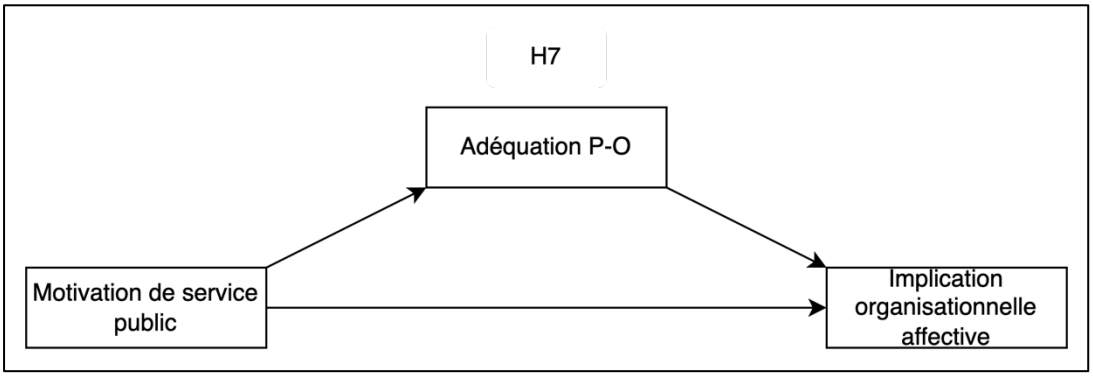


Figure 13. Hypothèse 7

Hypothèse 8 : La MSP a un effet indirect et positif sur la satisfaction au travail en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective

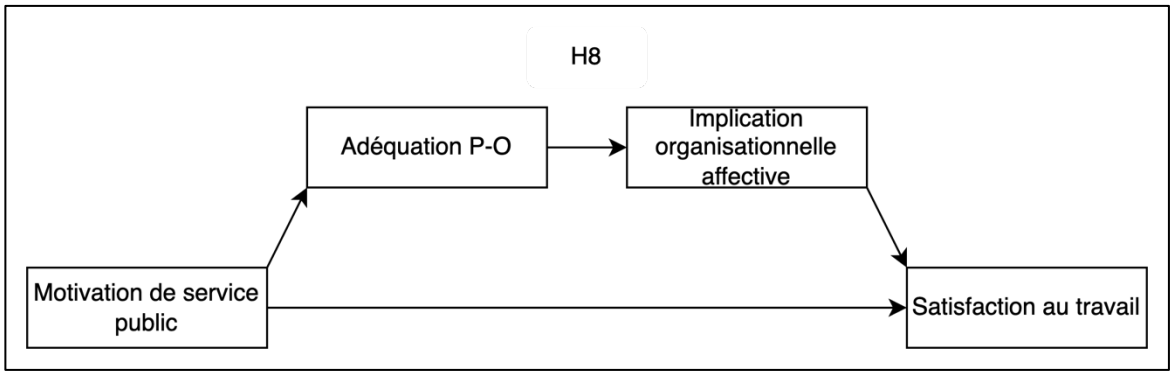


Figure 14. Hypothèse 8

Hypothèse 9 : La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail

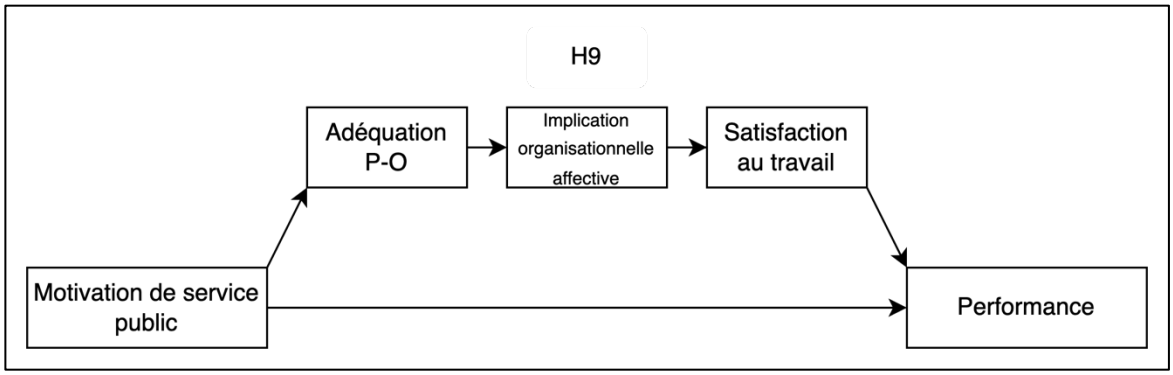


Figure 15. Hypothèse 9

Comme énoncé précédemment des travaux empiriques ont montré l'existence d'une relation positive entre la MSP et l'implication organisationnelle lorsque l'individu perçoit une adéquation P-O (Kim, 2012; Pandey et al., 2008). Considérant les relations positives entre l'implication organisationnelle affective et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Williams & Anderson, 1991), nous suggérons que la MSP puisse affecter ces comportements de citoyenneté organisationnelle lorsque le DGS ressent une forte adéquation P-O et qu'il manifeste une forte implication organisationnelle. Cet argument est fondé sur les travaux récents menés auprès des membres du corps professoral d'une université américaine. Les chercheurs ont démontré que la MSP influence indirectement l'OCB à travers la médiation en série de l'adéquation P-O et l'implication organisationnelle (Jin et al., 2016). Lorsque les agents publics ayant un niveau élevé de MSP considèrent que leurs valeurs correspondent à celles de leur organisation, ils développent un sentiment d'attachement à l'organisation et sont prêts à

contribuer à l'organisation en déployant des comportements de citoyenneté organisationnelle (hypothèse de médiation à deux voies (Hayes, 2013)), voire améliorer leur performance (hypothèse de médiation à trois voies (Hayes, 2013)). À notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse à comprendre comment ces éléments fonctionnent ensemble. Il nous semble justifié d'apporter des éléments de compréhension dans notre contexte.

Hypothèse 10 : La MSP a un effet indirect et positif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective

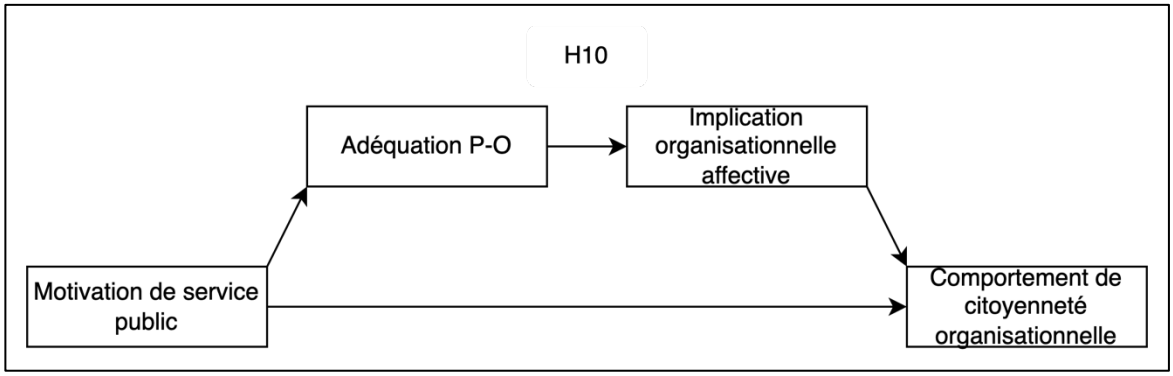


Figure 16. Hypothèse 10

Hypothèse 11 : La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et le comportement de citoyenneté organisationnelle

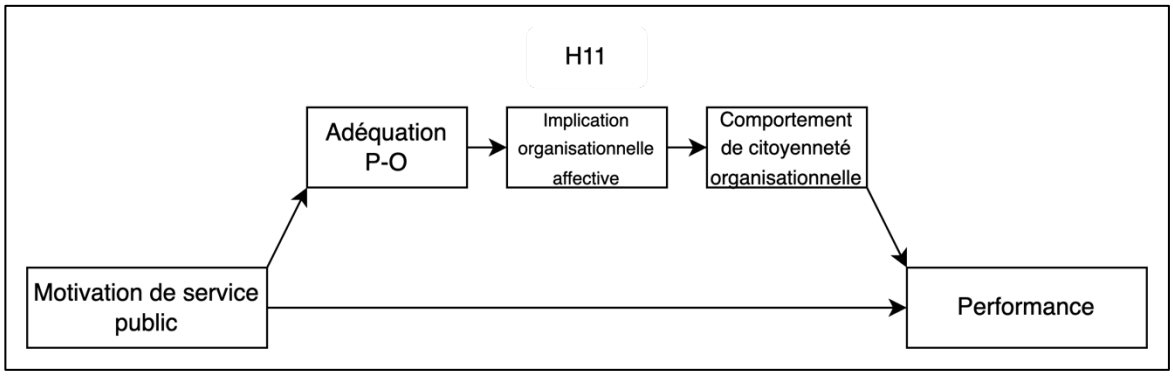


Figure 17. Hypothèse 11

La qualité de la relation supérieur-subordonné : l'exécutif local joue-t-il un rôle dans la motivation de service public et le comportement du DGS ?

Les chercheurs en management public ont examiné la MSP en mobilisant diverses théories et se sont intéressés aux relations entre leadership et motivation de service public (Hameduddin & Engbers, 2022). La théorie de l'échange social considère l'échange comme un comportement susceptible d'avoir des conséquences en termes d'attitude sur les individus. Blau (1964, p. 91-92) définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». La théorie de l'échange supérieur-subordonné suggère que le subordonné aurait à cœur de rendre à son supérieur la confiance accordée par le biais, par exemple, d'une meilleure performance ou d'autres attitudes comportementales, et ce, grâce à un processus d'auto-renforcement (Nasr et al., 2009).

Une relation d'échange supérieur-subordonné de qualité est de nature à renforcer des résultats liés à une meilleure performance des membres et des attitudes positives (Jha & Jha, 2013). Une méta-analyse récente confirme ces relations positives (Martin et al., 2016).

Le leadership est un facteur qui peut jouer un rôle important sur le comportement des individus dans les organisations (Saint-Michel & Wielhorski, 2011). De nombreuses études se sont intéressées aux formes et pratiques de leadership et à la manière dont les managers exploitent les aspects positifs de la MSP (Marques, 2020; Ugaddan & Park, 2017; Wright et al., 2012) – notamment dans le but d'améliorer la performance (Paarlberg & Lavigna, 2010; Schwarz et al., 2020). Les chercheurs ayant analysé tant la motivation de service public que la qualité de la relation supérieur-subordonné ont mis en évidence une relation positive sur le comportement des subordonnés (Lee et al., 2021) ainsi qu'une plus grande satisfaction au travail (Taylor & Westover, 2011). Dans le prolongement de ces travaux et dans la même veine que Maffei dans ses recherches doctorales (Maffei, 2019), nous suggérons que la qualité de la relation supérieur-subordonné pourrait influencer la relation MSP-performance par le biais d'une influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Une récente étude montre que la MSP et le soutien perçu du supérieur sont des ressources importantes qui soutiennent certaines formes de comportements de citoyenneté organisationnelle (Potipiroon & Faerman, 2020). À notre connaissance, aucune publication n'a démontré le rôle de la relation supérieur-subordonné dans les travaux s'intéressant à la MSP, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à leurs effets en termes de performance. L'attention portée à la chaine globale de relations n'a pas reçu une attention suffisante. Cette absence de recherche est d'autant plus surprenante compte tenu de l'importance de ces concepts dans la littérature. Nous souhaitons combler cette lacune

en précisant les relations entre les éléments énoncés précédemment. Notons que cette étude trouve également ses fondements dans les travaux relatifs à la figure du DGS et à ses relations singulières avec l'exécutif local (Lamarzelle, 2011). La relation DGS-exécutif local est le fruit d'une alchimie spécifique et propre à chaque binôme (Le Saout, 2008, 2013). Ainsi, nous considérons que la qualité de la relation entre le DGS et son supérieur hiérarchique pourrait être de nature à influencer son comportement au sein de la collectivité. Au regard des éléments énoncés, nous proposons d'étudier le processus à travers lequel la MSP a un effet sur le comportement de citoyenneté organisationnelle affectant à leur tour la performance du DGS. Cependant, nous suggérons que le lien entre la MSP et le comportement de citoyenneté organisationnelle pourrait être modéré par la qualité de la relation entre le DGS et son supérieur qui n'est autre que l'exécutif local.

Hypothèse 12 : La qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par le comportement de citoyenneté organisationnelle

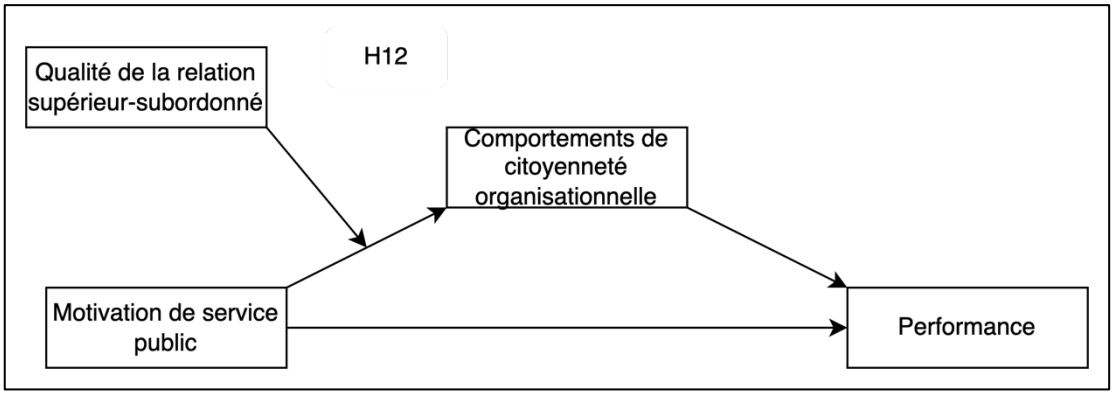


Figure 18. Hypothèse 12

Hypothèse 1	La MSP a un effet positif et significatif sur l'adéquation personne-organisation chez les DGS
Hypothèse 2	La MSP a un effet positif et significatif sur la satisfaction au travail des DGS
Hypothèse 3	La MSP a un effet positif et significatif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des DGS
Hypothèse 4	La MSP a un effet positif et significatif sur l'implication organisationnelle dans sa dimension affective des DGS
Hypothèse 5	La MSP a un effet direct positif et significatif sur la performance des DGS
Hypothèse 5a	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle
Hypothèse 5b	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur la satisfaction au travail
Hypothèse 6	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la satisfaction des DGS par le biais de l'adéquation P-O
Hypothèse 7	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur l'implication organisationnelle affective des DGS par le biais de l'adéquation P-O
Hypothèse 8	La MSP a un effet indirect et positif sur la satisfaction au travail en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective
Hypothèse 9	La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail
Hypothèse 10	La MSP a un effet indirect et positif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective
Hypothèse 11	La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et le comportement de citoyenneté organisationnelle
Hypothèse 12	La qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par le comportement de citoyenneté organisationnelle

Tableau 9. Les hypothèses de la recherche

Nous proposons d'analyser ces hypothèses à partir d'une méthodologie de nature quantitative via les méthodes d'équations structurelles. À l'origine développées pour analyser les rapports de causalité multiples, elles offrent une évaluation globale des modèles de recherche (Roussel et al., 2002). Par ailleurs, les méthodes d'équations structurelles permettent d'améliorer l'analyse des rôles des variables médiatrices et modératrices (Borau et al., 2015; El Akremi & Roussel, 2003; Roussel et al., 2002). Nous analyserons les relations entre les variables et testerons les hypothèses à partir du logiciel AMOS®, après avoir réalisé des analyses préalables à partir du logiciel SPSS®. Nous préciserons cette démarche ultérieurement.

1.1.2. Le choix de la démarche méthodologique

L'étude et l'analyse de phénomènes qui ne sont pas directement observables peut engendrer des interrogations d'ordre méthodologique. En ce sens, des chercheurs ont développé des méthodes permettant d'appréhender certains phénomènes de manière à mieux les comprendre. Le questionnaire de recherche – *généralement composé d'échelles de mesure de concepts non directement observables* (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018) – est l'un des outils permettant d'approcher des concepts tels que la motivation, la satisfaction ou encore l'implication. L'utilisation de cet instrument doit respecter une démarche méthodologique adaptée et rigoureuse. Dès lors il nous parait adéquat de mobiliser le paradigme de Churchill (1979).

En 1979, Churchill propose une méthodologie de développement de questionnaire à partir d'échelles de mesures d'attitudes. Cette démarche revêt plusieurs enjeux. Le premier d'entre eux vise à réduire un potentiel effet d'instrumentation qui pourrait survenir par l'intervention de biais. Ces biais peuvent être de différentes natures, tels que l'effet de halo. Cet effet de halo se caractérise par la perception sélective d'informations fondées sur une première impression. La démarche de Churchill (1979) vise également à limiter le biais de désirabilité sociale. Un biais de désirabilité sociale se produit lorsqu'un individu répond à une enquête, de manière à fournir des réponses socialement désirables mais qui ne sont pas le reflet de son propre comportement. C'est une tendance (volontaire ou non) qui amène les individus à se présenter de façon favorable au regard des normes sociales établies dans un milieu. Pour le dire simplement, le biais de désirabilité sociale résulte de la volonté du répondant à se montrer sous un jour favorable (Crowne & Marlowe, 1960). Un autre biais possible est celui de contamination : il apparait lorsque des individus interrogés discutent entre eux du sujet et de l'objectif de l'expérience (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018). Enfin, Churchill

(1979) met en garde le chercheur contre un biais de confirmation. Ces effets et biais sont source d'erreurs et le protocole proposé vise à les éliminer ou les réduire autant que possible.

Le second enjeu mis en évidence est de vérifier la validité interne d'une recherche (Churchill, 1979). Cela permet au chercheur de s'assurer que « *les variations des variables explicatives sont les seules à provoquer les variations de variables à expliquer* » (Roussel & Wacheux, 2005). L'utilisation de tests permet de s'assurer de la fiabilité et cohérence interne de l'instrument de mesure. Nous préciserons les tests réalisés dans une section ultérieure.

Cette démarche méthodologique proposée par Churchill (1979) et que nous choisissons de mobiliser « *trouve ses fondements dans les travaux de psychométrie traitant de la théorie de la mesure (Ghiselli, 1964 ; Nunnally, 1967) qui étudie le modèle de la vraie valeur (Evrard et al., 1993, pp. 277-278)* » (Roussel & Wacheux, 2005).

$$M = V + Es + Ea$$

Mesure obtenue = Vraie Valeur + Erreur systématique + Erreur aléatoire

Équation 1. Modèle de la vraie valeur, Churchill (1979), traduction par Roussel & Wacheux (2005)

Dans cette démarche, le questionnaire de recherche qui est notre instrument de mesure doit permettre de tendre vers la meilleure mesure possible du phénomène. La méthode de Churchill (1979) permet de réduire les deux types d'erreurs présentées précédemment. Deux phases constituent ainsi cette méthode : une phase exploratoire et une phase de validation. Celles-ci se structurent en huit étapes, mais suffisamment souples pour permettre des aménagements (Roussel & Wacheux, 2005). La démarche permet ainsi des allers-retours et réajustements afin de tendre vers un instrument de mesure présentant des qualités suffisantes.

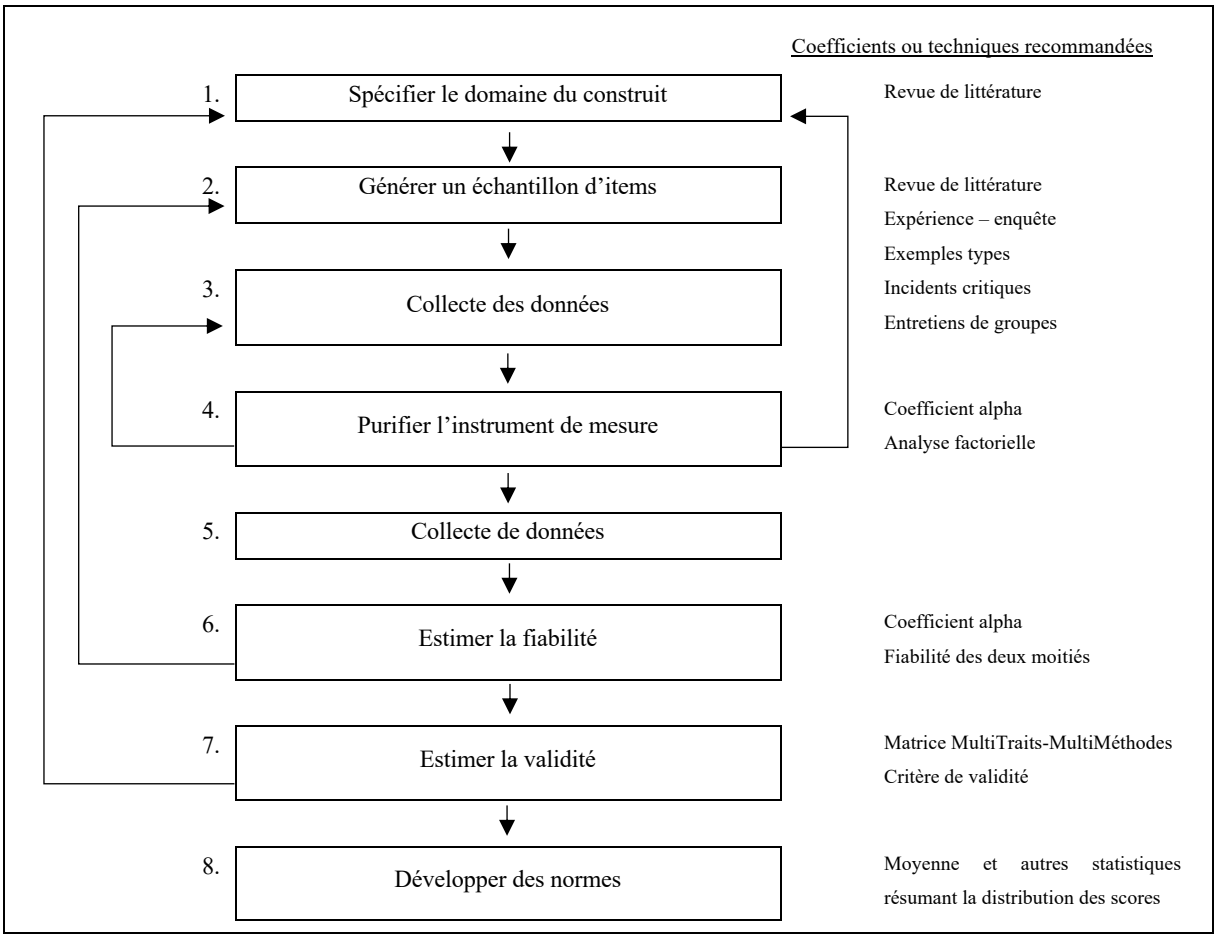


Figure 19. Démarche méthodologique pour développer des échelles de mesure par Churchill (1979), traduite par Roussel & Wacheux (2005)

1.2. Création de l'enquête et phase exploratoire

La méthode de recherche privilégiée dans cette étude débute par une enquête par questionnaire. La phase de construction de ce questionnaire s'inaugure nécessairement par le choix et la génération des items. S'ensuit la phase de collecte des données et la constitution de l'échantillon. Enfin seront précisés les différents types de variables mobilisées tant qualitatives que quantitatives.

1.2.1. Le choix des items

La création d'un questionnaire débute par le recensement de tout ce que l'on souhaite mesurer (Porcher et al., 2018). Dans notre démarche, l'étude des travaux existants procurent « *assez de connaissances sur le phénomène étudié et posent des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes* », en ce sens, nous pouvons générer un échantillon d'items selon une approche déductive (Roussel & Wacheux, 2005). Une revue de littérature exhaustive des échelles créées pour mesurer les concepts mobilisés a été réalisée.

Comme le préconisent Roussel & Wacheux (2005), nous avons ainsi identifié les échelles de mesure construites et testées par d'autres chercheurs afin de procéder à une analyse permettant de s'en inspirer ou de s'en écarter.

Il n'existe pas de procédure précisément établie conduisant à la création d'un « bon » questionnaire (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018). Toutefois plusieurs éléments participent à la valeur du questionnaire : la qualité de la formulation des questions, la qualité de la formulation des modalités de réponse et la qualité d'organisation du questionnaire (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018). Sont ici présentés les efforts réalisés afin de tendre vers ces exigences de qualité.

— ***Formulation des questions***

Concernant la qualité de la formulation des questions, plusieurs précisions sont apportées. D'une part, un travail d'analyse des échelles de mesures existantes a été réalisé. Plusieurs échelles de mesure des différents concepts étudiés dans notre recherche ont été recensées. Le choix s'est porté sur huit échelles de mesure permettant de mesurer sept concepts (deux échelles de mesure ont été mobilisées afin de mesurer la Motivation de Service Public). Les items devant être énoncés de manière simple et aussi courte que possible (Roussel & Wacheux, 2005), nous avons veillé à ce que les échelles sélectionnées respectent ce critère de qualité. Cette condition permet au répondant de ne pas être perdu. Ainsi, les items « doubles », de double négation, trop longs, ou encore imprécis engendrant des biais et des erreurs (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018; Roussel & Wacheux, 2005), une attention particulière a été portée à ces éléments afin de les éviter et d'assurer le plus grand nombre de réponses (Porcher et al., 2018).

D'autre part, dans le souci d'adopter un langage familier aux répondants de l'échantillon cible (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018; Roussel & Wacheux, 2005), plusieurs aménagements du vocabulaire des items ont été réalisés. Ainsi, pour l'ensemble des échelles, lorsque l'item d'origine faisait référence à « *l'entreprise / l'organisation (*ou *« mon »*) », ce vocable a été remplacé par « *la collectivité* (ou *« ma »*) » afin de correspondre à notre contexte – en communes et intercommunalités. Par exemple dans l'échelle de mesure de l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu (POfit), l'item d'origine proposait : « *Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon*

organisation »[128], l'item utilisé dans notre recherche est le suivant : « *Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de ma collectivité* ». Il en est de même lorsque les items évoquent le « *supérieur hiérarchique* » afin d'éviter toute confusion, il a été choisi de remplacer ce vocable par : le « *maire / président.e* ». Par exemple concernant l'échelle de mesure de la qualité de la relation entre le DGS et le maire (LMX MDM) il a également fallu apporter des précisions. L'item « *J'aime mon supérieur comme personne* »[129] est devenu « *J'apprécie beaucoup le maire / président.e de ma collectivité en tant que personne* ». Enfin, il convient de s'assurer qu'un maximum d'items cohérents ressortent de cette phase exploratoire – notamment dans le cadre des échelles multidimensionnelles (Roussel & Wacheux, 2005).

— ***Formulation des modalités de réponse***

Concernant la qualité de la formulation des modalités de réponse, l'ensemble des items a été formulé de manière affirmative. Cette formulation permet de s'exprimer sur une échelle d'intervalles. Nous avons fait le choix d'utiliser une échelle de Likert qui « *suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un « degré d'accord » avec une proposition* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018). Deux principales modalités de réponses sont le plus souvent utilisées, à savoir les échelles en 5 et 7 points (Roussel & Wacheux, 2005). Ces échelons impairs offrent la possibilité pour le répondant de bénéficier d'un point « neutre » sur le continuum – ce dans l'objectif de limiter un biais de complaisance (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018). Ainsi pour chacun des items, cinq possibilités de réponses sont proposées aux répondants : « *Pas du tout d'accord* », « *Pas d'accord* », « *Ni en accord ni en désaccord* », « *D'accord* » et « *Tout à fait d'accord* ». Ce choix d'échelle de Likert en cinq points se justifie par le fait qu'il est recommandé, lorsque les questionnaires sont longs (plus de 60 items) de privilégier des échelles en cinq points (Roussel & Wacheux, 2005). Comme le souligner Garner (2015) ce paradoxe s'explique par le fait qu'il est plus confortable pour le répondant de n'avoir que cinq modalités de réponses afin d'aller plus vite. Par ailleurs, Roussel et Wacheux (2005) suggèrent qu'un questionnaire n'excède pas les 100 items et que les échelles mobilisées ne contiennent pas plus de 60 items.

---

[128] L'item d'origine en anglais est le suivant : « *My personal values match my organization's values and culture* » (Cable & DeRue's, 2002).

[129] Cet item a été traduit par Dionne (2005), l'item d'origine en anglais est : « *I like my supervisor very much like a person* ».

— ***Organisation du questionnaire***

Le dernier critère de qualité selon Gavard-Perret et al. (2018) s'intéresse à l'organisation du questionnaire. Notre questionnaire comprend une introduction présentant brièvement l'objet de recherche et le public ciblé. Nous avons fait le choix de préciser brièvement l'objectif de la recherche – et ce bien que la dissimulation présente certains intérêts (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018). Il nous a semblé que présenter l'objectif de la recherche – sans toutefois entrer dans les détails – permettrait une implication plus grande des répondants. L'ordonnancement des échelles a été réalisé selon la méthode de l'entonnoir (Porcher et al., 2018). Ainsi les échelles où les réponses peuvent être sensibles pour les répondants ont été positionnées à la fin du questionnaire. Dans une logique de confort, les questions ont été regroupées par thèmes, des groupes de questions ont été constitués et un titre a été proposé à chacune des pages du questionnaire pour préciser le contexte de l'échelle. Enfin, dans le but de permettre au répondant de visualiser son avancée, une barre de progression a été intégrée au questionnaire (Porcher et al., 2018).

1.2.2. La collecte des données

La phase de collecte des données est celle qui fait suite à celle de création du questionnaire. Toutefois la collecte des données auprès de notre population cible ne pouvant se réaliser qu'une unique fois, il convenait de pré-tester le questionnaire auprès d'autres échantillons. La démarche de Churchill (1979) enseigne à ceux qui la mobilisent d'entreprendre une première collecte de données afin de purifier l'instrument de mesure. Il nous semble nécessaire à ce stade de la recherche de préciser quel processus nous a permis de parvenir à la collecte des données finales auprès des DGS.

— ***Les pré-tests***

Afin de nous assurer que les échelles mobilisées étaient intelligibles, compréhensibles et que le langage était adapté au contexte, plusieurs tests ont été réalisés. Dans un premier temps, au cours du mois de janvier 2022, après avoir sélectionné les échelles les plus adaptées à nos concepts, un premier travail de test a été réalisé auprès d'étudiants. Quatorze étudiants volontaires inscrits en 3ème année de Licence Sciences de Gestion ont été réunis afin de vérifier la compréhension des échelles. La session a été coanimée avec un Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion. Il a été proposé aux étudiants de se réunir par deux et de formuler des critiques de compréhension d'une échelle. Ainsi chaque groupe a reçu une échelle. Les

étudiants ont réfléchi à la formulation des items, à leur compréhension, ils ont ainsi formulé des critiques nécessaires à l'amélioration du questionnaire.

À la suite de ce premier travail, certains items ont bénéficié d'une reformulation. Cela permettant une meilleure compréhension et, une adaptation au contexte des collectivités territoriales. Les items ayant été corrigés, une première enquête en ligne a été créée sur LimeSurvey afin de pré-tester de manière empirique les échelles de mesure. Ainsi, 44 étudiants en Master Management Public accompagnés d'un Directeur Général des Services en intercommunalité ont constitué un échantillon de pré-test[130]. Ce questionnaire a été administré au début du mois de février 2022 en présentiel. Deux modalités ont été proposées aux répondants présents. Soit, ils remplissaient le questionnaire sur ordinateur à partir du lien reçu par mail, soit, ils scannaient un QR code projeté dans la salle. Cette administration a permis d'analyser la manière de répondre des individus et vérifier '*à chaud*' la compréhension des items et la facilité d'utilisation de l'outil pour répondre. Après avoir répondu, plusieurs questions ont été posées aux répondants et, la présence d'un DGS (cible de la recherche) a permis d'avoir le ressenti d'un professionnel. Il a ainsi été demandé aux répondants ce qu'ils avaient pensé de la durée du questionnaire, des graphismes, de la compréhension des items etc. Quelques modifications légères ont été réalisées à la suite de l'analyse des résultats. Enfin, un dernier pré-test a été réalisé auprès d'un public similaire aux DGS afin de s'assurer en conditions réelles de la compréhension des items. Ainsi début mars, un questionnaire en ligne a été transmis à des secrétaires de mairie et a permis de récolter 40 réponses exploitables. Ce dernier pré-test a permis de valider l'ensemble du questionnaire. Le questionnaire a été transmis à une secrétaire de mairie et par effet boule de neige (Porcher et al., 2018) a permis d'obtenir un nombre suffisant de réponses pour envisager la diffusion du questionnaire.

— ***La collecte des données auprès des DGS***

Plusieurs méthodes permettent la transmission du questionnaire et par voie de conséquence la collecte des données (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, et al., 2018; Roussel & Wacheux, 2005). Ainsi, on retrouve l'enquête par téléphone, par voie postale, en face à face, en auto-administration en contact direct mais encore par internet. C'est ce dernier mode de transmission qui a été privilégié dans notre recherche. Plusieurs motivations expliquent ce choix. D'une part, les avantages et les coûts limités engendrés par la diffusion par internet et la

[130] Sur les 44 participants, 29 questionnaires étaient finalement exploitables.

facilité de recueillir les données dans un fichier Excel servant de base pour les logiciels statistiques. D'autre part, il nous semblait plus évident de pouvoir relayer le lien du questionnaire par effet boule de neige de cette manière.
Si la collecte des données s'est réalisée via un questionnaire en ligne, le mode de transmission a, quant à lui, été diversifié. En effet, le questionnaire a été finalisé sur LimeSurvey le 24 mars 2022. Le 25 mars 2022 se déroulait à Nancy, l'Assemblée Générale de la section Lorraine du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT). Nous avons été conviée ce jour à participer à la réunion par le Président de la section – lui-même DGS en commune. Nous avions convenu avec le bureau restreint, la possibilité de présenter aux 47 DGS présents, l'intérêt de la recherche et les objectifs de celle-ci. Afin de mettre toutes les chances de notre côté et obtenir un nombre important de réponses, nous avons distribué à l'ensemble des DGS présents une carte de visite (disponible en annexe n°5) sur laquelle figuraient le nom de l'enquête, nos coordonnées ainsi qu'un QR code qui, lorsqu'il était scanné, envoyait vers le lien du questionnaire en ligne. À l'issue de la réunion, les DGS présents et adhérents à la section Lorraine du SNDGCT ont reçu un mail avec le compte rendu de la journée, le procès-verbal de l'Assemblée Générale, à cela, le Président a accepté d'ajouter une communication de notre part précisant l'objet de la recherche avec le lien du questionnaire en ligne. Cette journée a permis également de rencontrer le Directeur Général du Centre de Gestion de Meurthe & Moselle (CDG54). Le CDG54 est un Établissement Public Local Administratif, les communes et leurs établissements publics dont l'effectif est inférieur à 350 agents sont affiliées obligatoirement au CDG ; pour les autres collectivités elle est facultative. Ainsi, le CDG54 compte de nombreuses communes et EPCI à fiscalité propre adhérents. Le Directeur Général a manifesté ce jour un grand intérêt pour notre recherche doctorale. Il a ainsi proposé de relayer à tous les DGS des communes et EPCI à fiscalité propre adhérents au CDG54, une communication rédigée par nos soins ainsi que le lien de notre questionnaire. Il nous a également transmis le contact de la Directrice Générale du Centre de Gestion de la Côte d'Or. Rapidement contactée, elle a souligné l'intérêt de la recherche et a également transmis notre communication et le lien de notre questionnaire aux DGS de son 'secteur'.

Après cette première vague de diffusion, nous avons contacté la semaine suivante les DGS que nous connaissions personnellement. Un mail personnalisé et le lien du questionnaire en ligne leur a été transmis. Puis, afin de maximiser le taux de réponses et diffuser plus largement notre questionnaire, nous avons contacté l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF), et ce par l'intermédiaire d'un contact privilégié. L'ADGCF recense plus

de 1000 cadres dirigeants d'intercommunalité en métropole et outre-mer (parmi lesquels de très nombreux DGS). Il nous a ainsi semblé que bénéficier du relais de cette association serait une formidable opportunité. L'ADGCF s'est montrée très intéressée par le sujet de la recherche. Son délégué général a accepté de transmettre le lien du questionnaire, ainsi qu'une brève description de l'objectif de la recherche dans une Newsletter adressée aux adhérents de l'association.

À la suite de ces réponses positives nous avons, début avril 2022, pris la liberté de contacter le Bureau National du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT). En effet, l'objectif était de diffuser largement notre enquête. Ainsi le SNDGCT s'est montré très intéressé par la recherche et a accepté de diffuser à l'ensemble de ses adhérents, le lien du questionnaire avec une brève explication de l'objet de recherche (voir en annexe n°6).

Dans une même logique, début avril 2022, nous avons pris la liberté de contacter France Urbaine. France Urbaine est une association qui concerne les métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et grandes villes de France. L'association s'est montrée, elle aussi, très intéressée par la recherche et a également accepté de diffuser notre questionnaire en ligne, accompagné de quelques informations sur l'objectif de la recherche (voir en annexe n°6).

Toujours dans l'objectif d'augmenter le nombre de répondants nous avons contacté une association d'Administrateurs Territoriaux (parmi lesquels des DGS sont adhérents). Nous avons obtenu un contact privilégié. Toutefois, cette prise de contact est restée sans réponse. Dans la même veine, un contact du Centre National de la Fonction Publique Territoriale nous a permis de joindre une DGS qui gère une e-communauté management pour le CNFPT. Cette personne – qui bénéficie d'un gros réseau de DGS sur tout le territoire – n'a malheureusement pas donné suite à notre demande et nous sommes restés sans réponse.

Il convient de préciser, dans notre démarche de collecte des données, plusieurs éléments. D'une part, nous n'avons pas obtenu les contacts de chacun des membres adhérents aux différents associations, syndicat, centre de gestion etc. – pour des raisons évidentes de confidentialité. Ainsi, ce sont les organisations évoquées précédemment qui ont relayé notre questionnaire.

D'autre part, il convient de repréciser que ce questionnaire est auto-administré par les répondants. En ce sens, quelques conseils aux répondants ont été formulés en introduction du questionnaire. Afin que les DGS y trouvent un intérêt particulier à y participer, nous avons donc transmis une communication aux organisations précisant aux répondants que nous nous

engagions à communiquer les résultats de nos travaux une fois que ceux-ci seront analysés. À ce titre, le SNDGCT, l'ADGCF et France Urbaine ont souhaité que soient présentés les résultats par nos soins lors de leurs futurs rassemblements respectifs (colloques, séminaires ou assemblées générales). Enfin, dans les communications adressées, notre contact universitaire (adresse électronique universitaire) leur a été transmis en signature du mail ainsi que notre statut afin d'humaniser et personnaliser davantage notre recherche.

Pour conclure, le temps de remplissage avait été estimé à partir des pré-tests réalisés sur un échantillon d'étudiants et de secrétaires de mairie. Le temps moyen de réponse était de 11 minutes environ. Le terrain d'enquête aura duré un peu plus de deux mois (du 23 mars 2022 au 1er mai 2022).

1.2.3. La constitution de l'échantillon

La question de la constitution de l'échantillon est particulièrement importante dans toute démarche d'intention scientifique. La qualité des résultats dépend de la qualité de la constitution de l'échantillon. C'est en ce sens que nous avons multiplié les canaux de transmission, sans toutefois diffuser notre questionnaire de manière aléatoire. Plusieurs précautions ont été prises en ce sens. Nous proposons de préciser à la fois les précautions prises quant aux répondants, puis les précautions relatives à la taille de l'échantillon.

— ***Les précautions relatives aux répondants***

En multipliant les voies de transmission de notre questionnaire nous avons maximisé le nombre potentiel de répondants. Toutefois, afin de nous assurer que notre enquête satisfasse à des critères d'exigence de scientificité, nous avons opéré quelques précisions. Au sein des organisations contactées, certains adhérents peuvent ne pas être DGS en commune ou en intercommunalité à fiscalité propre, de même certains adhérents sont parfois à la retraite ou dans l'attente d'un nouveau poste. En effet il se peut qu'il y ait parfois des DGA (directeurs généraux adjoints), ou encore que les répondants soient bel et bien des DGS mais au sein d'un syndicat intercommunal par exemple (non directement financé par la fiscalité). Ceux-ci constituent donc des répondants que nous souhaitons éviter, puisque cela viendrait potentiellement engendrer une variance dans les résultats. Dans les messages transmis il a été précisé « *ce questionnaire s'adresse aux DGS en commune et EPCI à fiscalité propre* ». Dans la même veine, lorsque les individus cliquaient sur le lien pour répondre à l'enquête, en dessous du titre apparaissait distinctement une information « *Ce questionnaire s'adresse aux Directeurs*

Généraux des Services des communes et / ou EPCI à fiscalité propre ». Ces deux informations pouvaient ainsi permettre aux individus ayant reçu le lien mais non concernés de ne pas tenter d'y répondre. Toutefois, soucieux qu'ils n'aillent pas plus loin, nous avons inséré deux variables filtres afin de nous assurer du statut des répondants. Ainsi le premier groupe de questions constitue la première page du questionnaire et propose deux questions (voir ci-dessous figure n°20). La première est formulée de la manière suivante : « *Vous êtes DGS :* », quatre propositions se présentent : « *En commune* » ; « *En EPCI à fiscalité propre* » ; « *En commune et en EPCI à fiscalité propre* » ; « *Autre* ». Si le répondant coche « *Autre* » il est ainsi conduit directement à la fin du questionnaire. La seconde question proposée est la suivante : « *Vous êtes :* » avec trois modalités de réponse : « *En activité (dans une commune / EPCI)* » ; « *A la retraite* » ; « *Autre* ». Si le répondant coche « *A la retraite* » ou « *Autre* », là encore il est conduit à la fin du questionnaire.

Ces deux variables filtres nous assurent que les DGS qui ont entrepris de participer à l'enquête sont bien DGS en commune et/ou en EPCI à fiscalité propre, mais également qu'ils sont actuellement en activité.

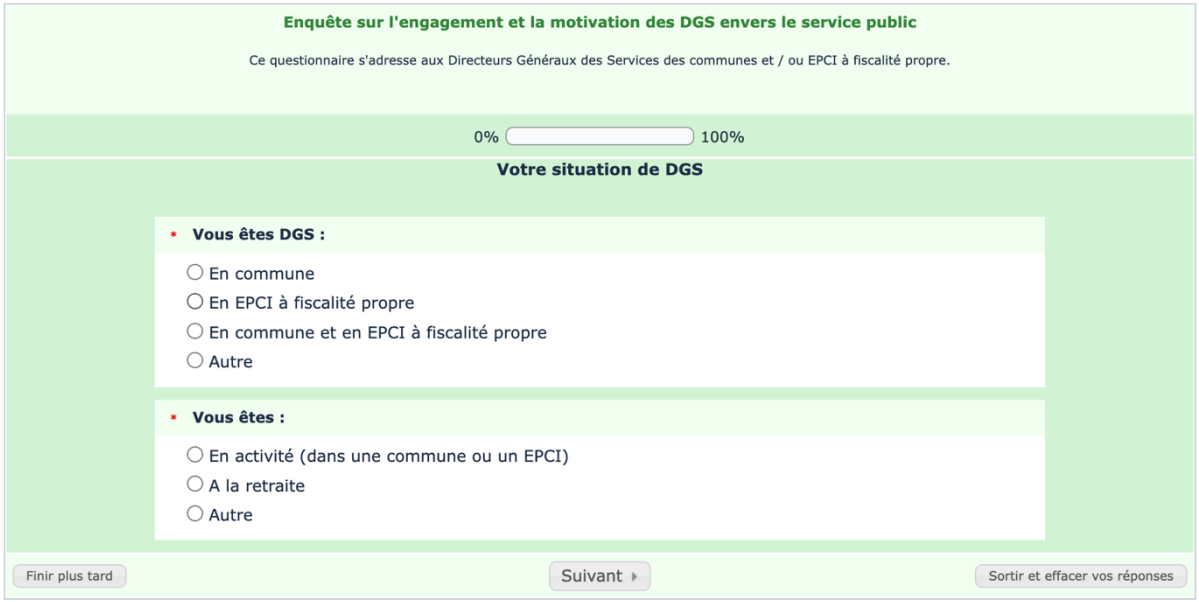


Figure 20. Variable filtre relative à la situation du répondant

Par ailleurs, une fois qu'un individu a complété un questionnaire, la programmation de l'enquête l'empêche de compléter un nouveau questionnaire. Ceci nous permet de nous assurer qu'un répondant contacté par plusieurs organisations ne remplisse pas deux fois l'enquête. Cette

programmation est liée à l'utilisation des Cookies. Un message d'erreur s'affiche et précise « *Vous avez déjà répondu à l'enquête* ».

Par ailleurs afin de s'assurer que les répondants aient complété les questionnaires de manière consciente et investie, nous avons inséré deux items permettant de nous assurer de leur concentration. Après la première échelle et avant la dernière deux items formulés de la manière suivante ont été intégrés : « *Cette ligne a été insérée pour vérifier l'attention des répondants. Veuillez simplement cocher « Pas du tout d'accord » sur cette ligne* ». Ainsi, les individus qui auraient répondu autrement que par « *Pas du tout d'accord* » ont été guidés vers la fin du questionnaire. Leurs réponses ne sont ainsi pas intégrées à notre échantillon final.

— ***Les précautions relatives à la taille de l'échantillon***

La taille de l'échantillon peut être déterminée à partir de différents outils statistiques (Porcher et al., 2018). Il en résulte que l'application des techniques les plus rigoureuses est finalement rare (Roussel & Wacheux, 2005). Ceci s'explique par les difficultés d'accessibilité aux répondants. Ainsi, les préconisations actuelles suggèrent que « *la taille de l'échantillon doit réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle* » (Roussel & Wacheux, 2005). Les deux chercheurs suggèrent donc qu'il faut considérer l'échelle la plus longue en nombre d'items, multiplier ce nombre par cinq et par dix pour obtenir une fourchette de réponses qui semble satisfaisante pour mener à bien des analyses statistiques.
Ainsi, si l'on considère notre échelle la plus fournie en nombre d'items – celle de la mesure de la MSP selon Perry (1996), alors on obtient 24 items.
Il est ainsi conseillé que la taille de l'échantillon varie entre 120 (24 x 5) et 240 (24 x 10) observations.
La méthode de diffusion nous a ainsi permis de transmettre à un large public de DGS notre enquête et de recueillir 545 réponses partielles, 399 réponses complètes. À ces réponses, il faut soustraire les DGS qui ne sont pas en poste en commune ou en EPCI à fiscalité propre, ainsi que ceux à la retraite ou sans collectivité au moment de l'enquête. L'échantillon final comprend ainsi 308 réponses exploitables.

1.2.4. Les différentes variables qualitatives et quantitatives

La présentation des différentes étapes de notre enquête passe par la nécessaire présentation des différentes variables présentes dans notre questionnaire. Elles sont de deux nature, nous mobilisons ainsi des variables qualitatives et quantitatives. Nous proposons de présenter notre questionnaire afin de préciser le contenu de celui-ci.

Le questionnaire débute par une phase introductive permettant de clarifier les objectifs de l'enquête pour les répondants. Le titre du questionnaire est le suivant : « ***Enquête sur l'engagement et la motivation des DGS envers le service public*** » un sous-titre est apposé « *Ce questionnaire s'adresse aux Directeurs Généraux des Services des communes et / ou EPCI à fiscalité propre* ».

Une brève présentation des objectifs est ensuite proposée, la question de la confidentialité des réponses et la durée du questionnaire :

« *Ce questionnaire vous est transmis dans le cadre d'une recherche qui vise à comprendre la motivation et l'engagement envers le service public des Directeurs Généraux des Services des composantes du bloc local (communes et EPCI à fiscalité propre).*

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à toutes les questions, les réponses incomplètes ne pourront être incluses dans l'analyse des résultats.
Nous vous remercions très sincèrement pour l'intérêt que vous portez à notre démarche.
Vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité. Il n'y a pas de bonne réponse, répondez selon votre ressenti.

Ce questionnaire dure moins de 15 minutes. »

Le questionnaire s'est construit de manière à présenter les thèmes les uns à la suite des autres. Les deux variables filtres ont été placées au début du questionnaire, puis nous avons positionné les échelles de mesure les unes à la suite des autres. Pour débuter, afin de ne pas effrayer le lecteur et attiser sa curiosité, nous avons placé l'échelle POfit puisqu'elle ne contient que trois items. Afin de ne pas donner trop d'informations nous avons intitulé cette échelle (qui apparait pour le lecteur comme un groupe de questions) de la façon suivante : *Vos valeurs et celles de la collectivité*. Puis, toujours dans une logique d'intéresser le répondant nous avons proposé l'échelle LMX que nous avons présentée comme : *Vos échanges avec le maire / président.e*. S'ensuivent les deux échelles de MSP que nous avons simplement présentées comme « *Service public* » afin de ne pas induire un biais de désirabilité sociale dans les réponses. L'échelle de satisfaction au travail a été présentée comme telle aux répondants « *Votre satisfaction au travail* ». La performance individuelle dans la tâche a été masquée en tant que « *Contribution*

à l'organisation » afin de ne pas biaiser les réponses. Puis, l'échelle de l'implication organisationnelle dans sa dimension affective a été proposée comme « *Implication au sein de l'organisation* ». Enfin, l'échelle de mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle a été placée en dernier et présentée comme « *Comportement au sein de l'organisation* ». Toutes les échelles constituent des variables quantitatives.

À la suite des échelles nous avons placé les questions plus personnelles et constituant les variables qualitatives. Ont ainsi été intégrées les questions relatives aux DGS. Un premier groupe de questions relatives aux « *Échanges avec les homologues* » a été présenté. Puis les questions relatives à la *Prise de poste et Caractéristiques de la collectivité*. Sont ensuite abordées les questions précises sur le *Parcours scolaire et universitaire* du DGS. Puis, le groupe de questions intitulé « *Socialisation* » trouve sa place. Il concerne des questions pouvant être considérées comme 'sensibles'. Enfin, les questions dites de *Profil* viennent clôturer le questionnaire.

Le tableau suivant présente le nombre de réponses exploitables obtenu après filtration complète.

Question / Variable	**Filtre 1 :** Conditions de qualité : *DGS en activité + soit en commune, soit en EPCI à fiscalité propre, soit mutualisé*	**Filtre 2 :** Item de vérification de la concentration n°1	**Filtre 3 :** Item de vérification de la concentration n°2
Nombre de répondants avant filtrage	399	325	309
Nombre de répondants après filtrage	325	309	308

Tableau 10. Filtrage des répondants ayant entièrement répondu au questionnaire

L'ensemble des variables présentées précédemment a été codé par des chiffres. Nous proposons à présent de détailler ces codages.

En ce qui concerne les variables quantitatives, nous avons utilisé une unique échelle d'intervalle. L'échelle de Likert en cinq points allant de *« Pas du tout d'accord »* à *« Tout à fait d'accord »* a ainsi été mobilisée pour l'ensemble des huit échelles de mesure. L'échelle de

Likert en cinq points est symétrique et offre un point neutre *« Ni en accord ni en désaccord »* (voir illustration extraite du questionnaire ci-dessous).

Vos valeurs et celles de la collectivité

* **Les questions suivantes concernent la collectivité au sein de laquelle vous travaillez. Merci d'évaluer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les valeurs et la culture de ma collectivité sont en phase avec mes propres valeurs	○	○	○	○	○
Ce que je mets en valeur dans la vie est très similaire à ce que ma collectivité met en valeur	○	○	○	○	○
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de ma collectivité	○	○	○	○	○

Figure 21. Extrait du questionnaire - exemple de l'échelle POFIT et modalités de réponses

Dans la mesure où chaque degré d'accord représente un codage nous avons conservé ces points. Ainsi *« Pas du tout d'accord »* équivaut à 1, *« Pas d'accord »* à 2, *« Ni en accord ni en désaccord »* à 3, *« D'accord »* à 4 et *« Tout à fait d'accord »* à 5.
Notons toutefois que certains items étaient inversés[131], il a donc fallu les recoder lors de l'analyse des données.

En ce qui concerne les variables qualitatives, elles ont été recodées afin de faciliter le traitement des données. Notons que ces chiffres ne présentent pas de propriétés arithmétiques. L'objectif est d'assigner le même chiffre à toutes les réponses ayant les mêmes caractéristiques et ce afin de faciliter le traitement des données.

[131] On compte 19 items inversés.

1.2.5. Les échelles de mesure et l'analyse factorielle exploratoire

L'analyse des données d'un questionnaire doit débuter par une phase d'évaluation quantitative, qui s'emploie à vérifier les qualités métrologiques de notre instrument de mesure. En ce sens, la démarche de Churchill (1979) recommande de réaliser les tests de fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) puis de validité de construit (analyse factorielle – analyse en composante principale – section suivante). Au regard des résultats obtenus, certains items peuvent être retirés de l'analyse. Ces traitements statistiques sont alors reconduits afin d'obtenir pour chacune des échelles du questionnaire des qualités suffisantes. Comme le précisent Roussel et Wacheux (2005) à partir de la démarche de Churchill, en ce sens, nous avons conservé uniquement les items contribuant à un niveau satisfaisant de fiabilité au regard des critères de sélections (Figure 22).

Étape	**Méthode / Test**	**Critère de sélection**
1	Test de fiabilité avec alpha de Cronbach	Alpha supérieur à 0,7
2	Analyse de l'écart type des items	
3	Corrélations inter-éléments	Moyenne supérieure à 0,4
4	Indice KMO	Valeur de KMO > 0,7
5	Analyse factorielle exploratoire	% cumulé de la variance >0,65
6	Rotation	Analyse des contributions factorielles des items Chaque item doit > 0,50 dans sa contribution au facteur
➔ Plusieurs itérations peuvent être nécessaires jusqu'à ***obtention*** d'un ***structure factorielle claire*** : plus aucun item n'est à éliminer.		
7	Statistiques et test de fiabilité des items issus d'un même facteur *(pour analyser la cohérence interne de la dimension issue de l'échelle)*	Alpha supérieur à 0,7

Figure 22. Les différentes étapes réalisées et les critères de sélection mobilisés

Les étapes qui ont été réalisées sont issues de la représentation graphique suivante de Roussel et Wacheux (2005).

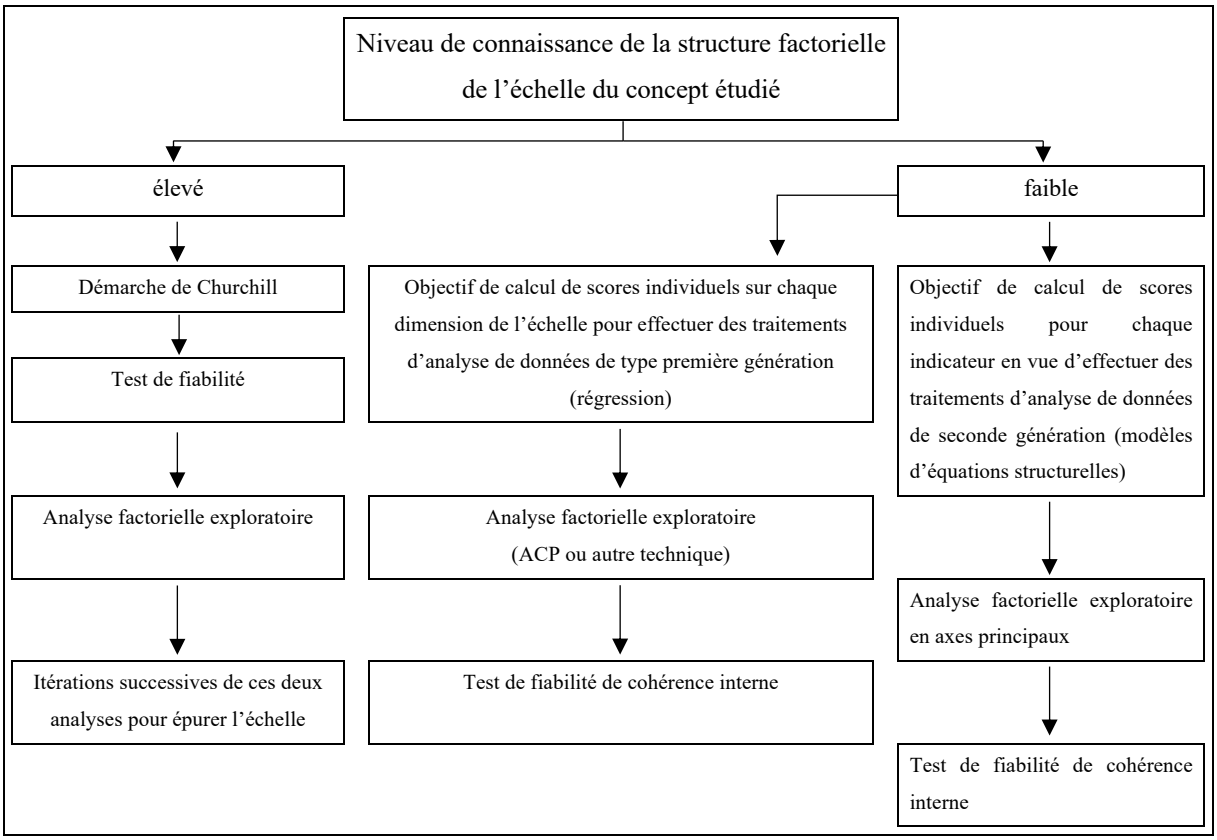


Figure 23. Les étapes de la phase exploratoire d'épuration d'une échelle par Roussel & Wacheux (2005)

Dans notre démarche de recherche sept concepts ont été mesurés et ce, à l'aide de huit échelles que nous présentons successivement. Nous justifions ici l'utilisation des échelles mobilisées ainsi que leur adaptation au contexte de la recherche. L'ensemble des échelles mobilisées se trouve en annexe n°7.

a) La motivation de service public (les échelles PSMP & PSMK)

La motivation de service public constitue le concept clef de cette recherche doctorale. En effet sa mesure est intéressante puisqu'elle n'a pas, pour l'heure, été mobilisée en France afin d'appréhender la MSP des managers territoriaux. À ce jour, les travaux qui tentent d'appréhender la MSP mobilisent principalement deux échelles de mesure. D'une part, le premier outil proposé par Perry (1996). D'autre part, l'échelle proposée par Kim et al. (2013). Compte tenu des éléments présentés ci-après, nous avons fait le choix de mobiliser dans notre questionnaire les deux échelles de mesure. En effet, l'échelle de Perry (1996) connait d'importantes critiques et n'a jusqu'à ce jour pas présenté de bonnes qualités dans le contexte hexagonal. L'échelle proposée par Kim et al. (2013) offre quant à elle de bonnes qualités dans le contexte hexagonal (Molines et al., 2022). Néanmoins cette dernière pouvait sembler moins appropriée du point de vue de la dimension plus politique du DGS. C'est donc en partie pour ces motifs que nous avons fait le choix de mobiliser ces deux échelles. Les deux sous-sections suivantes présentent les résultats des analyses factorielles exploratoires pour les deux échelles de mesure de la MSP.

— ***L'échelle de Perry (1996)***

L'échelle de Perry comprend à l'origine quatre dimensions : APM (attraction to policy making) items 1 à 3, CPI (commitment to public interest) items 4 à 8, COM (compassion) items 9 à 16 et SelfS (self-sacrifice) items 17 à 24. L'analyse factorielle exploratoire n'a pas permis d'obtenir une structure factorielle satisfaisante et correspondant aux travaux d'origine de Perry (1996). Nous avons préféré mobiliser l'échelle de Kim et al (2013). Néanmoins, d'autres travaux dans le contexte français pourraient être menés afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles l'échelle de Perry est difficilement mobilisable en France.

— ***L'échelle de Kim et al. (2013)***

L'échelle de Kim et al. (2013) comprend à l'origine quatre dimensions : APS (attraction to public service / attrait pour le service public) items 1 à 4, CPV (commitment to public values / engagement envers les valeurs publics) items 5 à 8, COM (compassion) items 9 à 12 et ABN (abnégation / self sacrifice) items 13 à 16. Nous avons mobilisé l'échelle de Kim et al. (2013), traduite et utilisée récemment auprès de policiers français (Molines et al., 2022). Nous avons en ce sens veillé à ce que l'échelle corresponde aux préconisations de Giauque et al. (2011) quant à sa contextualisation.

L'analyse en composantes principales laisse apparaitre quatre dimensions. Deux items n'ont pas été retenus dans l'analyse puisqu'ils affaiblissaient les facteurs, il s'agit des items 1 et 4. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

	APS	**CPV**	**COM**	**ABN**
Items	PSMK 2/3/4	PSMK 6/7/8	PSMK 9/10/11/12	PSMK 13/14/ 15/16
Alpha de Cronbach	0,778	0,645	0,764	0,836
Nombre d'items	3	3	4	4
Corrélation inter-éléments	0,563	0,393	0,452	0,560
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	71,008	59,592	59,049	67,076
Alpha de Cronbach pour tous les items retenus	0,848			

Tableau 11. Cohérence interne de l'échelle de mesure de Kim et al. (2013) par composante sur les quatre dimensions

b) La satisfaction au travail (JS)

La satisfaction au travail (JS) a été mesurée à l'aide de l'échelle élaborée par Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. & Lofquise, L.H. (1967) à partir du célèbre Minnesota Satisfaction Questionnaire. Le MSQ mobilisé dans cette recherche est celui en version courte[132] comprenant vingt items. Le questionnaire d'origine est composé de trois dimensions à savoir la satisfaction *intrinsèque*, la satisfaction *extrinsèque* et la satisfaction *générale*[133] *(Weiss et al., 1967)*. Toutefois, les chercheurs ne semblent pas en accord concernant cette structure tridimensionnelle. En effet, Roussel a traduit en 1996, le MSQ en français[134] (Roussel, 1996). De cette traduction, des travaux ont été menés dans le contexte français, mais la structure factorielle diverge de celle proposée par Weiss et al. (1967). Ainsi une structure factorielle en quatre dimensions a été proposée avec comme facteurs la *satisfaction intrinsèque*, la *satisfaction extrinsèque*, la *reconnaissance* ainsi que l'*autorité et l'utilité sociale*[135] (Roussel & El Akremi, 2002). Néanmoins, des travaux récents dans le contexte français ont fait apparaitre une autre structure factorielle composée de trois facteurs, à savoir : la *satisfaction dans l'autonomie des tâches*, la *satisfaction personnelle* et la *satisfaction dans les missions de management et d'encadrement d'équipe*[136] (Garner, 2015; Garner & Laroche, 2016).

Le questionnaire initial, mais également la traduction française, est construit de manière à ce que les répondants doivent préciser leur niveau de satisfaction sur une échelle de Likert en cinq points allant de *« Pas du tout satisfait »* à *« Tout à fait satisfait »*. Ainsi les répondants cochent pour chacun des items leur degré de satisfaction vis-à-vis « *des conditions de travail* » ou encore « *des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise* ». Considérant qu'il convient de privilégier un même format de modalités de réponses pour diverses échelles de mesure (Roussel & Wacheux, 2005), nous avons procédé à des précisions. En effet, les répondants devaient apporter une réponse aux items formulés de manière à exprimer leur degré d'accord sur une

---

[132] « The short-form MSQ », la version longue du MSQ comprend 100 items.

[133] Satisfaction intrinsèque : items 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 – Satisfaction extrinsèque : items 5, 6, 12, 13, 14, 19 – Satisfaction générale : items 17, 18.

[134] Il convient de préciser que la version d'origine et la version traduite par P. Roussel ne présentent par les items dans le même ordre.

[135] Satisfaction intrinsèque : items 3, 4, 11, 14, 15, 16, 17, 20 – satisfaction extrinsèque : items 2, 5, 6, 7, 8, 12, 18, 19 – reconnaissance : items 1, 13 – autorité et utilité sociale : items 9 et 10.

[136] Satisfaction dans l'autonomie des tâches : items 6, 14, 15, 16 et 17 – satisfaction personnelle : items 1, 2, 3, 4, 7, 8, 13, 19, 20 – satisfaction dans les missions de management et d'encadrement d'équipe : items 5, 9, 10, 11, 12, 18.

échelle de Likert en cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». La question globale pour cette échelle était formulée ainsi : « *Dans votre emploi actuel, merci d'exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes* ». Les affirmations étaient formulées ainsi : « *Je suis satisfait.e de mes conditions de travail* ».

L'AFE réalisée sur les items n'a pas permis d'obtenir une structure factorielle identique à celles existantes. Notre contexte étant particulier, nous avons observé une structure factorielle émergente. Trois dimensions se sont distinguées. La première dimension correspond à la satisfaction personnelle du DGS – composée des items 1, 2 et 13. Un exemple d'item pour cette dimension est « *Je suis satisfait.e de mes conditions de travail* ». La seconde dimension correspond à la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité – composée des items 5 et 6. Elle comprend par exemple l'item suivant « *Je suis satisfait.e de la manière dont le maire / président.e dirige ses agents* ». Enfin, la dernière dimension correspond à la satisfaction ressentie par le DGS quant à la mise en œuvre de ses responsabilités managériales – elle comprend les items 10, 11 et 12. Un exemple d'item pour cette dimension est « *Je suis satisfait.e des possibilités de faire des choses qui mobilisent mes capacités d'encadrement* ».

	JS_PERS	**JS_LOCPO**	**JS_MANA**
Items	JS 1/2/13	JS 5/6	JS 10/11/12
Alpha de Cronbach	0,745	0,813	0,644
Nombre d'items	3	2	3
Corrélation inter-éléments	0,494	0,685	0,381
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	66,267	84,271	58,829
Alpha de Cronbach pour tous les items retenus	0,747		

Tableau 12. Cohérence interne de l'échelle de mesure de la JS par composante sur les trois dimensions

c) La qualité de la relation supérieur/subordonné (LMX)

Les travaux et échelles tentant de mesurer la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné/subalterne sont multiples. Ces échelles permettant d'appréhender l'échange supérieur/subalterne (ci-après l'ESS) tentent de mesurer la qualité des interactions entre le supérieur et son n-1 (ou le n et son n+1) (Dionne, 2004). Se sont ainsi succédés plusieurs outils de mesure avec leurs forces et leurs faiblesses. Une première version de mesure LMX unidimensionnelle (G. Graen & Scandura, 1987) a laissé place à une version plus succincte appelée LMX7 (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hanasono, 2017).

L'échelle mobilisée ici afin de mesurer la qualité de la relation entre le DGS et le maire/président est l'échelle LMX MDM (Liden & Maslyn, 1998). Le choix de cette échelle se justifie à plusieurs égards. D'une part, cette échelle est multidimensionnelle et permet de mieux appréhender les différents aspects de la relation entre les deux acteurs. D'autre part, la procédure de création de cette échelle offre des propriétés particulièrement satisfaisantes (Liden & Maslyn, 1998). De plus, cette échelle a été mobilisée en France (Dionne, 2004) ce qui assure une traduction satisfaisante et déjà mise à l'épreuve dans le contexte hexagonal. Enfin, les travaux dans la littérature mesurant la MSP et l'ESS mobilisent plusieurs outils et échelles de LMX (Hatmaker et al., 2014; Ingrams, 2020), il n'y a donc pas à ce jour de consensus sur l'outil à mobiliser.

L'échelle LMX MDM mobilisée est composée de douze items en quatre dimensions : *Affection*, *Loyauté*, *Contribution* et *Respect professionnel*[137]. Compte tenu du contexte particulier que représentent les communes et intercommunalités, quelques précisions ont dû être réalisées. En ce sens, l'échelle s'adresse en principe au subordonné et les items proposent d'évaluer ce que celui-ci ressent vis-à-vis de son supérieur. Le supérieur hiérarchique du DGS est le maire en commune ou le président en intercommunalité. Il a donc fallu remplacer dans l'échelle « supérieur » par « maire / président.e » afin d'être en adéquation avec la réalité vécue par les DGS. A l'issue de l'AFE, les douze items d'origine ont été retenus et la structure factorielle observée correspond à celle d'origine, les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

[137] Affection : items 1, 2, 3 – Loyauté : items 4, 5, 6 – Contribution : items 7, 8, 9 – Respect professionnel : items 10, 11, 12.

	LMX_AFF	LMX_LOY	LMX_CONT	LMX_PROR
Items	LMX 1/2/3	LMX 4/5/6	LMX 7/8/9	LMX 10/11/12
Alpha de Cronbach	0,862	0,868	0,776	0,855
Nombre d'items	3	3	3	3
Corrélation inter-éléments	0,678	0,687	0,569	0,670
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	78,658	79,150	71,549	78,055
Alpha de Cronbach pour tous les items retenus	0,880			

Tableau 13. Cohérence interne de l'échelle de mesure LMX MDM par composante sur les quatre dimensions

d) Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB)

La mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle est réalisée dans cette recherche à partir de l'échelle de Podsakoff & Mackensie (1994). Notons toutefois que de multiples échelles existent pour mesurer ce concept (Awan et al., 2020). Certains travaux dans la recherche sur la MSP mobilisent l'échelle originale de Smith (1983) (Kim, 2006), d'autres travaux privilégient des méthodes expérimentales ('paper-people') (Christensen et al., 2013). D'autres chercheurs encore mobilisent des données issues d'enquêtes sociales générales et utilisent certains items représentant l'OCB (Alanazi, 2020). Une autre appréhension du comportement de citoyenneté aurait pu être réalisée à partir des travaux de Williams & Anderson (1991). Toutefois notons qu'une distinction par dimension collègues / organisation est réalisée et cette échelle n'est pas mobilisée dans la littérature relative à la MSP.

La mesure de l'OCB mobilisée est composée de cinq dimensions et treize items (Podsakoff & MacKenzie, 1994) : l'*altruisme*, le *comportement d'entraide de type courtoisie*, le *comportement d'entraide de type conciliation*, les *vertus civiques* et la *conscience*

professionnelle (esprit d'équipe)[138]. Cette échelle a fait l'objet d'une traduction française (Paillé, 2007) et a été utilisée à plusieurs reprises (Tahri, 2014).
Dans les travaux mobilisant cette échelle, les chercheurs ne s'accordent pas systématiquement sur la structure factorielle. En effet, Podsakoff et MacKenzie eux-mêmes considèrent parfois les comportements d'entraide de type *courtoisie* et *conciliation* dans une même dimension. Il arrive également que l'*altruisme* et les *comportements d'entraide* ne forment qu'une unique dimension (MacKenzie et al., 1998; Podsakoff et al., 1990).

Le tableau 14 présente les résultats de l'AFE concernant l'échelle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'ensemble des items a été retenu et la structure factorielle correspond aux travaux précédents.

	OCB_ALT	**OCB_HELPBE**	**OCB_CIV**	**OCB_SPOR**
Items	OCB 1/2	OCB 3/4/5/6	OCB 7/8/9	OCB 11/12/13
Alpha de Cronbach	0,642	0,816	0,737	0,733
Nombre d'items	2	4	3	3
Corrélation inter-éléments	0,473	0,531	0,501	0,483
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	73,635	64,935	67,227	65,608
Alpha de Cronbach pour tous les items retenus	0,771			

Tableau 14. Cohérence interne de l'échelle de mesure OCB par composante sur les quatre dimensions

[138] Altruisme : items 1, 2 – courtoisie : items 3, 4 – conciliation : items 5, 6 – vertus civiques : items 7, 8, 9 – esprit d'équipe : items 10, 11, 12, 13.

e) La performance individuelle (PERF)

L'échelle de mesure de la performance mobilisée dans cette recherche est issue des travaux de Williams & Anderson (1991) : elle permet de mesurer la performance individuelle dans la tâche. Cette échelle est unidimensionnelle, elle est à l'origine complétée par le supérieur hiérarchique afin d'évaluer la performance de son subordonné (Williams & Anderson, 1991). Notre méthode de collecte des données ne nous permettait pas une telle organisation. Ainsi, les items ont été présentés à la première personne afin que les répondants évaluent leur propre contribution à l'organisation. Nous nous appuyons sur cette méthode ayant par ailleurs été mobilisée en France récemment (Roussillon Soyer et al., 2018) et utilisée à l'international pour étudier les relations MSP et performance (Hatmaker et al., 2014).

Les DGS ont dû inscrire leur degré d'accord avec les sept items composant l'échelle. Parmi ces items on retrouve notamment « *Je remplis toutes mes missions parfaitement* », « *Je remplis entièrement toutes les missions qui font partie de mon rôle* » ou encore « *Je fais du bon travail dans toutes les missions qui me sont confiées* ».

Quatre items ont été retenus en AFE, les résultats sont présentés dans le tableau 15.

	PERF
Items	PERF 1/2/3/4
Alpha de Cronbach	0,854
Nombre d'items	4
Corrélation inter-éléments	0,596
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	69,820

Tableau 15. Cohérence interne de l'échelle PERF

f) L'implication organisationnelle (dimension affective) (OCA)

L'échelle mobilisée dans cette recherche est issue des travaux fondateurs concernant l'implication organisationnelle (Allen & Meyer, 1990). Cette première échelle a ensuite été revisitée et remobilisée (Allen & Meyer, 1996). Notons que l'échelle complète est composée de trois dimensions : *affective*, *normative* et *calculée*. Toutefois, nous considérons dans cette recherche uniquement la dimension *affective*, et ce, pour plusieurs motifs. D'une part, compte tenu des débats actuels concernant les dimensions « *normatives* » et « *calculée* » (Biétry & Laroche, 2011; Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Demery-Lebrun, 2007), il nous a semblé plus opportun de ne mobiliser que la dimension affective.

D'autre part, notre objet de recherche s'accorde davantage avec l'étude de l'implication organisationnelle dans sa dimension affective. Enfin, cette dimension fait référence à l'attachement affectif, qui est en lien avec les autres échelles mobilisées dans cette recherche.

Trois items ont été retenus en AFE, les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

	OCA
Items	OCA 5/6/7
Alpha de Cronbach	0,711
Nombre d'items	3
Corrélation inter-éléments	0,451
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	63,482

Tableau 16. Cohérence interne de l'échelle OCA

g) L'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu (POfit)

La mesure de l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu a été réalisée à partir de l'échelle PO-fit *(person/organization fit)* (Cable & DeRue, 2002). Ce choix se justifie notamment par le fait que cette échelle offre des propriétés particulièrement satisfaites dans les travaux empiriques. Par ailleurs, les travaux s'intéressant à la MSP et à l'adéquation P-O mobilisent aisément l'échelle PO-fit de Cable & DeRue (2002) (Kim, 2012; van Loon, 2017).

Il a été demandé aux répondants d'évaluer leur degré d'accord aux trois items suivants : « *Les valeurs et la culture de ma collectivité sont en phase avec mes propres valeurs* », « *Ce que je mets en valeur dans la vie est très similaire à ce que ma collectivité met en valeur* », « *Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de ma collectivité* ». Cette échelle unidimensionnelle à trois items a été conservée dans son intégralité.

	POfit
Items	POFIT 1/2/3
Alpha de Cronbach	0,924
Nombre d'items	3
Corrélation inter-éléments	0,803
Cumul de la variance expliquée (exprimé en %)	86,898

Tableau 17. Cohérence interne de l'échelle PO-fit

La phase exploratoire des analyses factorielles a permis de confirmer la mobilisation des échelles de mesure – à l'exception de la MSP selon Perry (1996) - ainsi que la multi dimensionnalité de quatre concepts. Enfin, trois échelles sont conformes à nos attentes d'unidimensionnalité. A ce stade nous conservons donc sept échelles de mesure à savoir :

- La motivation de service public (quatre dimensions)
- La satisfaction au travail (trois dimensions)
- La qualité de la relation supérieur-subordonné (quatre dimensions)
- Le comportement de citoyenneté organisationnelle (quatre dimensions)
- La performance (unidimensionnelle)
- L'implication organisationnelle affective (unidimensionnelle)
- L'adéquation P-O (unidimensionnelle).

Ces structures factorielles devront être testés en analyses confirmatoires avant d'être intégrées dans le modèle empirique.

2. Méthode quantitative : phase confirmatoire et résultats

La phase confirmatoire intervient après la phase exploratoire des données. C'est à partir de la phase confirmatoire que les hypothèses vont être testées puis corroborées ou non. Cette section présente successivement les analyses factorielles confirmatoires menées, l'étude de la validité et de la fiabilité des construits. Seront ensuite présentées les tests d'hypothèses et leurs résultats.

2.1. Phase confirmatoire et validité des construits

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet de tester une structure factorielle définie préalablement par une analyse factorielle exploratoire (AFE) (Roussel, 2005). L'AFC intervient donc *a posteriori.* L'AFC peut être utilisée à plusieurs fins, pour comparer plusieurs modèles théoriques, mais également afin de tester l'existence d'une variable latente d'ordre supérieur et de l'intégrer dans le modèle de recherche pour tester les relations avec d'autres construits. L'AFC peut également être menée afin de tester la validité (convergente et discriminante) et la fiabilité de construits (Roussel, 2005). D'autres usages sont également possibles. Nous limiterons notre emploi de l'AFC aux trois utilisations énoncées.

2.1.1. Les méthodes d'équations structurelles dans la recherche

— ***Les modèles ou méthodes d'équations structurelles ?***

Les méthodes de la modélisation d'équations structurelles (*Structural Equations Modeling SEM* en anglais) sont une approche méthodologique et empirique qui permet de tester les modèles de causalité complexes qui intègrent plusieurs variables latentes (Zheng et al., 2017). L'usage des modèles d'équations structurelles s'est progressivement étendu aux questions de mesure de validité des construits, de fiabilité et de validité, leur usage offre une grande diversité de méthodes statistiques (Roussel et al., 2002). Dès lors, les chercheurs préfèrent parler de *méthodes* d'équations structurelles plutôt que de *modèles* (Roussel et al., 2002). Les avantages de l'utilisation des méthodes d'équations structurelles sont nombreux : *estimations plus précises, évaluation globale des modèles de recherche, avancées méthodologiques, simultanéité des effets estimés, processus de causalité, analyse de chemins, mais également analyses chronologiques avec un grand nombre de variables permettant de tester des hypothèses reflétant des situations complexes tout particulièrement concernant les attitudes*

(satisfaction, implication, sentiment, etc.) (Roussel et al., 2002; Roussel & Wacheux, 2005; Zheng et al., 2017). Selon Goldberger (1972) (Roussel et al., 2005), il arrive même que dans certaines situations, les équations structurelles soient indispensables, c'est notamment le cas lorsqu'il y a *interdépendance ou causalité simultanée entre les variables observées*. Notre recherche étant face à une telle situation, nous avons, compte tenu des éléments énoncés précédemment, privilégié les méthodes d'équations structurelles dans notre recherche doctorale.

— ***Les variables observées, les variables latentes et les erreurs de mesure***

Les modèles d'équations structurelles se développent dans les années 1960 sous l'impulsion des travaux mathématiques de Karl Jöreskog (1973), de Ward Keesling (1972) et de David Wiley (1973) (Roussel et al., 2002). Jöreskog publie ses travaux sur les analyses factorielles et propose le premier logiciel Lisrel (***LI****near* ***S****tructural* ***REL****ations*) destiné à l'utilisation des modèles d'équations structurelles (Roussel et al., 2005; Zheng et al., 2017). Plusieurs logiciels concurrents ont été développés depuis les années 1970, EQS, Mplus ou encore AMOS – connu comme le logiciel le plus convivial en raison de sa démarche graphique et distribué comme module supplémentaire du logiciel SPSS, l'un des logiciels d'analyse de données les plus répandus (Roussel et al., 2002), particulièrement utilisé par les chercheurs en sciences de gestion avec le développement des échelles de mesure (Zheng et al., 2017). Nous avons en ce sens privilégié l'utilisation des logiciels SPSS ® et AMOS ®.

Un modèle d'équations structurelles se compose d'un ensemble de variables latentes (non directement observables), de variables manifestes (ou observées) et d'erreurs de mesure (ou résidus) (Zheng et al., 2017).

Les variables manifestes sont mesurées directement par le chercheur au moyen d'indicateurs tels que les échelles de mesures avec les items permettant de mesurer les attitudes (Roussel et al., 2005). Les variables latentes sont, quant à elles, déduites par les relations ou corrélations entre les variables manifestes dans l'analyse (au moyen d'une analyse factorielle exploratoire). En sciences de gestion, les variables latentes sont attitudinales (Zheng et al., 2017) (satisfaction, motivation, bien être etc.). Les variables latentes forment un ensemble de concepts ou de dimensions théoriques ou hypothétiques d'une importance majeure (Zheng et al., 2017). Toutefois, leur mesure directe étant jusqu'à présent impossible, nous avons besoin des variables manifestes observées pour refléter ces variables latentes (Roussel et al., 2002; Zheng et al., 2017). Enfin, les erreurs de mesure sont considérées comme des résidus, non mesurables.

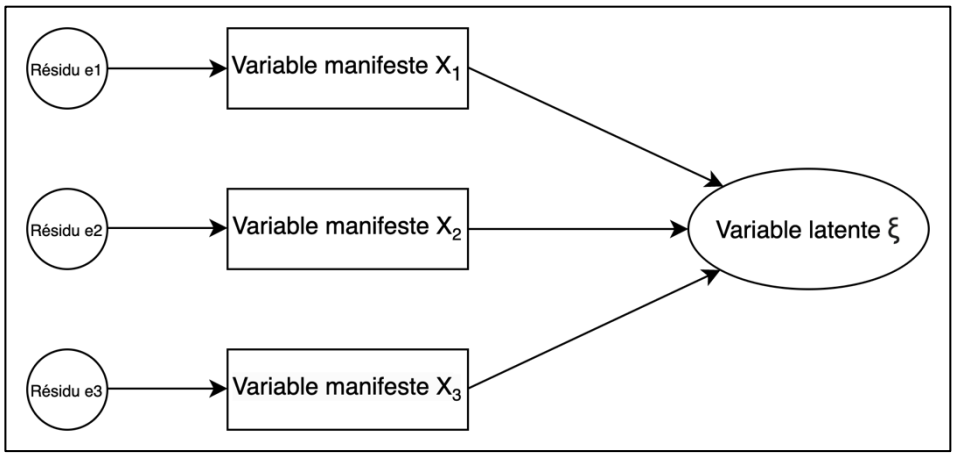


Figure 24. Exemple de modélisation d'une variable latente, variables observées et résidus

— ***Les variables latentes de premier et second ordre***

Comme nous l'avons précisé précédemment les variables latentes ne sont pas directement observables mais estimées à partir des variables manifestes. Les items (permettant d'étudier les variables manifestes) permettent de constituer ces dites variables latentes, toutefois, *les théories en sciences de gestion peuvent suggérer l'existence de construits ayant un niveau d'abstraction élevé* (Roussel et al., 2002, p. 162). Ces construits peuvent constituer des facteurs de second-ordre ou d'ordre supérieur permettant d'appréhender le phénomène étudié dans toute sa globalité. Les variables manifestes constituent en ce sens des variables latentes de premier ordre qui elles-mêmes forment une variable latente de second ordre (voir Figure 25).

L'existence d'une variable latente de second ordre doit être prouvée au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire (Roussel et al., 2002). Plusieurs conditions sont requises pour tester la présence d'une telle variable, d'une part un argument théorique est nécessaire, d'autre part des règles empiriques doivent être respectées (Roussel & El Akremi, 2002). À titre d'exemple, les travaux concernant la satisfaction au travail à partir du Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) illustrent que celle-ci est constituée par trois dimensions : *la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque ainsi que la satisfaction générale*. Ces trois dimensions sont constituées de variables manifestes (mesurées à partir des items) ce sont en ce sens des variables latentes de premier ordre, elles-mêmes constituant une variable latente de second ordre appelée *satisfaction au travail*.

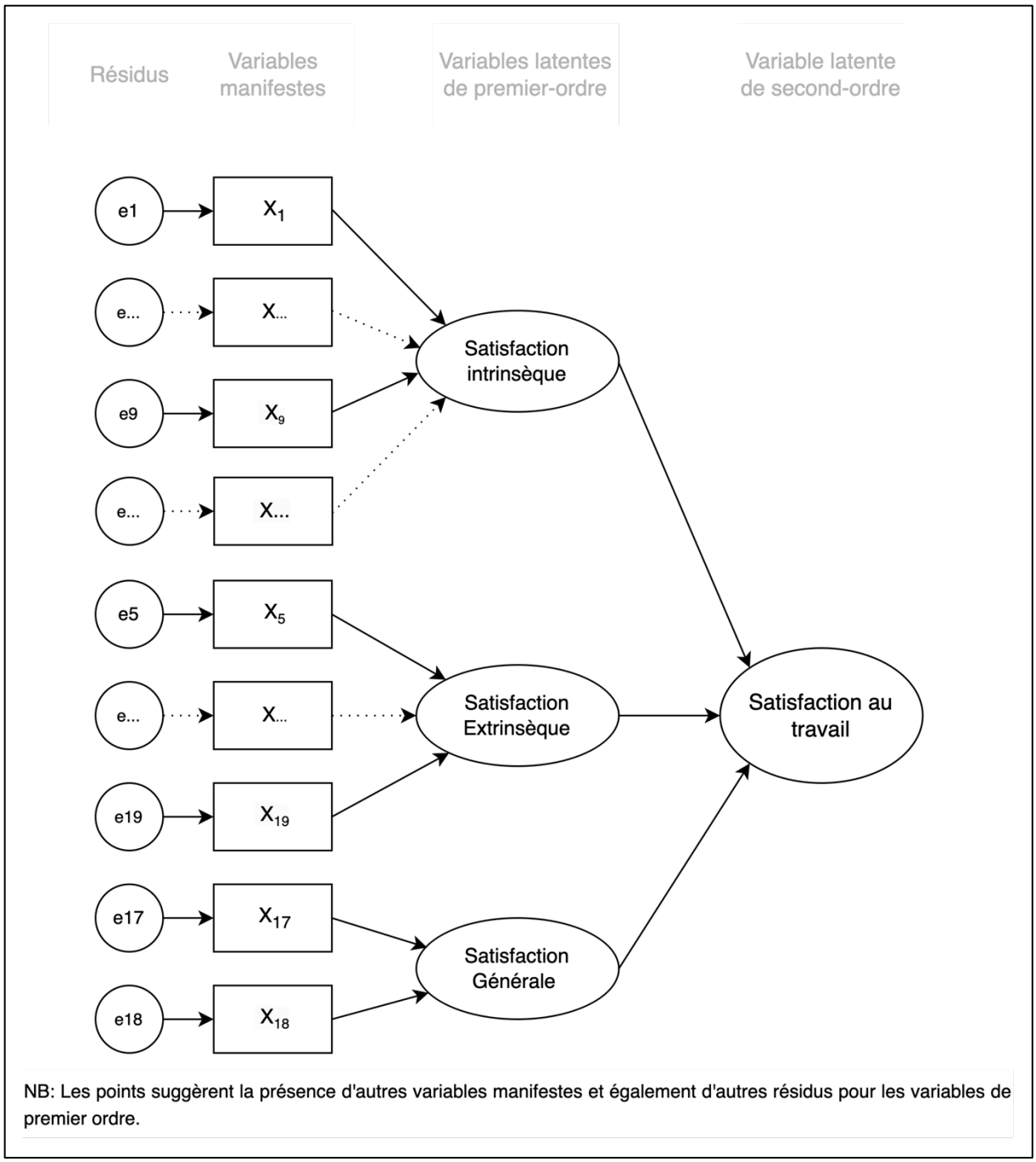


Figure 25. Modélisation variables latentes de premier et de second ordre

— ***L'analyse de variables médiatrices et modératrices***

L'évolution de la recherche en sciences de gestion permet désormais d'étudier des relations complexes entre les variables. Les chercheurs ne se limitent plus à étudier les effets directs et linéaires des variables explicatives sur les variables expliquées mais examinent désormais le rôle des variables médiatrices ou modératrices pour comprendre les mécanismes de relations et d'influence (El Akremi, 2005). L'existence d'une ou plusieurs variables intermédiaires signifie que la relation entre la variable explicative et la variable expliquée dépend d'une ou plusieurs

autres variables intermédiaires (Baron & Kenny, 1986). Ces variables intermédiaires peuvent être des variables médiatrices ou modératrices. Comme le précise El Akremi (2005, p. 325) la variable modératrice précise quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a lieu, une variable médiatrice précise comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence une variable dépendante. La décision de considérer une variable comme médiatrice ou modératrice repose essentiellement sur la pertinence des arguments conceptuels et la rigueur des cadres théoriques (El Akremi, 2005). Plus récemment, les chercheurs font face à un accroissement des modèles qui intègrent simultanément des variables médiatrices et des variables modératrices donnant lieu à des effets de médiation modérée (Borau et al., 2015).

Le choix d'étudier les relations entre les variables de notre étude et la présence de médiateurs et modérateurs à partir des méthodes d'équations structurelles repose sur les avantages que de tels outils offrent, tel que le souligne El Akremi (2005) :

> « *Les méthodes d'équations structurelles améliorent l'analyse des variables médiatrices et modératrices en détournant les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multicolinéarité et aux liens non-linéaires. En intégrant les erreurs de mesure dans l'estimation du modèle étudié, les méthodes d'équations structurelles permettent aussi d'obtenir des coefficients moins biaisés.* » (El Akremi, 2005, p. 326).

Enfin, il est possible de recourir aux méthodes d'équations structurelles pour tester simultanément un modèle global de médiation modérée (Dabholkar et Bagozzi, 2002 ; Hayes et Preacher, 2013, cité par Borau et al., 2015), tel que c'est le cas dans notre recherche.

2.1.2. Analyses factorielles confirmatoires, validité et fiabilité des construits

Comme présenté précédemment, l'Analyse Factorielle Confirmatoire (ci-après AFC) est utilisée pour de multiples usages (Roussel, 2005). Cette section propose de présenter l'utilisation de l'AFC pour :

- Confirmer les structures factorielles des sept concepts mobilisés dans notre recherche,
- Tester l'existence de variables latentes de second ordre pour les échelles multidimensionnelles,
- S'assurer de la validité convergente, discriminante et de la fiabilité des construits.

Ces tests seront réalisés en partie simultanément – lors de l'analyse de chaque échelle, à l'exception de la validité discriminante, qui doit s'apprécier avec d'autres variables latentes du modèle.

Pour chacun des concepts multidimensionnels, une AFC a été réalisée en testant la possibilité de recourir à une variable de second ordre. Ce test prend appui sur la littérature, puisque les travaux justifient l'existence d'une variable de second-ordre concernant la Motivation de Service Public (PSM), l'Échange Supérieur-Subordonné (LMX), le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (OCB) et la Satisfaction au Travail (JS). Il existe théoriquement une variable latente d'ordre supérieur, ayant un niveau d'abstraction élevé (Roussel & El Akremi, 2002) qui permet de rendre compte des dimensions d'un même construit. Cette variable latente de second ordre n'est pas directement reliée aux indicateurs observés (Roussel & El Akremi, 2002). Selon Roussel & El Akremi (2002) la décision de réaliser une AFC de second ordre repose sur deux éléments principaux :

1) Il doit exister un appui théorique fort à l'existence d'une variable latente de second ordre,
2) Une AFC de premier ordre a été réalisée et « *les tests de validité discriminante des construits de premier ordre ne sont pas satisfaisants et suspectent un chevauchement important de ces variables latentes* » (Roussel & El Akremi, 2002).

Comme précisé précédemment, nous retrouvons dans notre modèle de recherche quatre construits de second-ordre existants dans la littérature. Toutefois, nous devons nous assurer que les facteurs de premier ordre soient suffisamment corrélés pour appuyer l'existence d'une variable de second ordre.

— ***Tests de variable latente de second ordre : Motivation de Service Public***

La littérature sur la Motivation de Service Public présente le concept comme un construit composée de quatre facteurs (ou dimensions) à savoir *l'attrait pour le service public, l'engagement envers les valeurs publics, la compassion et l'abnégation*. L'AFE réalisée précédemment a confirmé cette structure factorielle. En nous appuyant sur la littérature nous proposons de tester l'existence d'une variable latente de second ordre. Il convient également de se référer aux préconisations de Roussel & El Akremi (2002), les corrélations entre les variables de premier ordre doivent être supérieur au seuil préconisé à savoir 0,60.

Les coefficients de corrélations entre les variables latentes de premier ordre sont pour certaines inférieures au seuil préconisé (Tableau 18). Toutefois, compte tenu de la littérature sur le construit, une variable latente de second ordre (appelée PSM) est malgré tout testée.

			Estimate
APS	**<--->**	**CPV**	,777
COM	**<--->**	**CPV**	,427
ABN	**<--->**	**COM**	,623
APS	**<--->**	**COM**	,424
ABN	**<--->**	**CPV**	,345
APS	**<--->**	**ABN**	,347

Tableau 18. Corrélations entre les variables latentes du PSM

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Correlations)

Il convient ensuite de s'assurer que la validité convergente soit supérieure à 0,5 (t Student > 1,96). Le calcul est réalisé sur le logiciel Excel ® et présente une valeur de 0,51, supérieur au seuil nécessaire.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
PSM	,095	,017	5,529	***
E_APS	,046	,012	3,744	***
E_CPV	,024	,010	2,349	,019
E_COM	,100	,020	4,990	***
E_ABN	,357	,052	6,899	***

Tableau 19. Variance des erreurs de mesure PSM

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Variance)

La présence d'une variable latente de second ordre s'appuie également sur l'analyse de la fiabilité convergente obtenue à partir du calcul du rhô de Jöreskog (il s'interprète comme l'alpha de Cronbach, soit un seuil d'acceptabilité fixé à 0,7 (Jaotombo & Lacroux, 2021)). Le calcul rhô de Jöreskog est réalisé sur le logiciel Excel ® et présente une valeur de 0,811, qui est tout à fait satisfaisante. Par ailleurs, il est nécessaire que les loadings (coefficients de régression) soient supérieurs à 0,5 (Roussel & El Akremi, 2002), ce qui est conforme aux attendus (Tableau 20).

			Estimate
APS	**<---**	**PSM**	,821
CPV	**<---**	**PSM**	,863
COM	**<---**	**PSM**	,590
ABN	**<---**	**PSM**	,512

Tableau 20. Coefficients de régression PSM

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Standardized Regressions Weights)

Enfin, le dernier critère préconisé pour valider l'existence d'une variable latente de second ordre s'analyse à partir du pourcentage de la variance expliquée, qui doit être supérieure à 25%. Le tableau 21 montre que les facteurs répondent au seuil nécessaire.

	Estimate
CPV	,744
COM	,348
ABN	,262
APS	,673

Tableau 21. Part de la variance expliquée R2 PSM

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Square Multiple Correlations)

L'ensemble des critères nécessaires pour valider l'existence d'une variable latente de second ordre pour le construit PSM est satisfait (Tableau 22). Nous confirmons l'existence d'une variable latente de second ordre (PSM) permettant de représenter les variables latentes de premier ordre (APS, CPV, COM, ABN).

	Coefficients de corrélations	Validité convergente	Fiabilité convergente	R2	Coefficients de régression (loadings)
Seuils d'acceptabilité	***>0,6***	***>0,5***	***>0,7***	***> 25% de la variance expliquée***	***>0,5***
Valeur	De 0,345 à 0,777	0,51	0,811	De 0,262 à 0,744	De 0,512 à 0,863

Tableau 22. Synthèse des résultats pour la validation d'une variable de second ordre pour le construit de la PSM

Bien que les conditions soient réunies pour attester de l'existence d'une variable latente de second ordre pour le construit de la Motivation de Service Public, il nous faut nous assurer à partir d'une AFC, que les indices d'ajustement sont satisfaits pour ce concept. Les indices d'ajustement préconisés sont présentés dans le tableau ci-après (Roussel & El Akremi, 2002 ; Roussel, 2006).

Les indices d'ajustement sont jugés satisfaisants. Dès lors, les critères sont satisfaits. Nous confirmons l'existence dans notre recherche, d'une variable latente de second-ordre intitulée PSM. La validité discriminante sera testée avec les autres variables du modèle.

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		182,466
Degrés de liberté (ou DF)		73
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,499534247
GFI	*>0,9*	0,915
AGFI	*>0,9*	0,877
RMR	*le plus proche de 0*	0,044
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0839
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,070 (0,006)
NFI	*>0,9*	0,887
TLI	*>0,9*	0,91
CFI	*>0,9*	0,928
AIC	*le plus faible possible*	246,466

Tableau 23. Indices d'ajustement du modèle PSM (2nd ordre)

(Amos ® > Output > Model Fit)

— ***Tests de variable latente de second ordre : Satisfaction au Travail***

La procédure présentée concernant le test d'une variable latente de second ordre pour le construit de la Motivation de Service Public a été réalisé pour tester l'existence d'une telle variable pour le construit de la Satisfaction au Travail (JS).

La première étape consiste à analyser les coefficients de corrélation entre les variables de premier ordre. L'AFE a présenté une structure en trois facteurs à savoir la satisfaction personnelle ressentie par le DGS (PERS), la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité (LOCPO) et une troisième dimension caractérisée par la satisfaction liée aux tâches managériales (MANA). Les coefficients de corrélation entre les trois facteurs sont tous inférieurs au seuil préconisé (0,6) (Tableau 24). Toutefois, les travaux antérieurs mobilisant la présente échelle de mesure ont démontré l'existence d'une variable latente de second ordre (Garner & Laroche, 2016). Nous décidons de tester l'existence d'une variable latente de second ordre (JS).

			Estimate
PERS	**<--->**	**LOCPO**	,452
LOCPO	**<--->**	**MANA**	,262
PERS	**<--->**	**COM**	,463

Tableau 24. Corrélations entre les variables latentes de la JS

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Correlations)

Les résultats pour la validation du construit de la variable latente de second ordre (JS) sont présentés dans le Tableau 25. En raison de plusieurs critères non satisfaits (à savoir la validité convergente et la fiabilité convergente) nous décidons de ne pas valider l'existence d'une variable latente de second ordre (JS). Nous mobiliserons donc dans notre modèle de recherche le construit de la Satisfaction au Travail à partir des trois dimensions représentées par les variables latentes de premier ordre que sont :

- La satisfaction personnelle (PERS),
- La satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité (LOCPO)
- La satisfaction managériale (MANA).

	Coefficients de corrélations	Validité convergente	Fiabilité convergente	R2	Coefficients de régression (loadings)
Seuils d'acceptabilité	***>0,6***	***>0,5***	***>0,7***	***> 25% de la variance expliquée***	***>0,5***
Valeur	De 0,262 à 0,463	0,44	0,691	De 0,256 à 0,799	De 0,506 à 0,894

Tableau 25. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre JS

Les indices d'ajustement de l'AFC pour le modèle avec les variables de premier ordre (PERS, LOCPO, MANA) sont tout à fait satisfaisants et nous permettent d'utiliser le construit de la Satisfaction au Travail dans notre modélisation. Les critères de validité et de fiabilité pour chacune des dimensions sont également satisfaits.

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		48,625
Degrés de liberté (ou DF)		17
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,860294118
GFI	*>0,9*	0,961
AGFI	*>0,9*	0,918
RMR	*le plus proche de 0*	0,052
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0535
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,078 (0,036)
NFI	*>0,9*	0,928
TLI	*>0,9*	0,919
CFI	*>0,9*	0,951
AIC	*le plus faible possible*	86,625

Tableau 26. Indices d'ajustement pour la variable de 1er ordre JS

(Amos ® > Output > Model Fit)

— ***Tests de variable latente de second ordre : Échange supérieur-subordonné***

La procédure de tests concernant l'existence d'une variable latente de second ordre est répétée pour le construit de l'Échange supérieur-subordonné (LMX). La littérature atteste de l'existence de quatre facteurs convergents vers une variable latente d'ordre supérieure (LMX) ce sont les dimensions de l'affection (AFF), la loyauté (LOY), la contribution (CONT) et le respect professionnel (PROR).

Bien que les coefficients de corrélations entre les variables latentes de premier ordre soient jugés faibles, voire très faibles pour certains (Tableau 27), nous choisissons de tester malgré tout l'existence d'une variable latente de second ordre (LMX).

			Estimate
LOY	**<--->**	**AFF**	,775
CONT	**<--->**	**LOY**	,173
PROR	**<--->**	**CONT**	,287
CONT	**<--->**	**AFF**	,240
PROR	**<--->**	**LOY**	,548
PROR	**<--->**	**AFF**	,718

Tableau 27. Coefficients de corrélations des variables de premier ordre du LMX

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Correlations)

Les résultats pour l'analyse d'une variable latente de second ordre sont présentés dans le tableau suivant. En raison de plusieurs critères non satisfaits, nous décidons de ne pas valider l'existence d'une variable latente de second ordre (LMX).

Nous mobiliserons donc le construit de l'Échange supérieur-subordonné à partir des variables latentes de premier ordre que sont l'affection (AFF), la loyauté (LOY), la contribution (CONT) et le respect professionnel (PROR). Les indices d'ajustement du construit en variables latentes de premier ordre réalisé avec une AFC sont présentés dans le tableau 29. Les critères de validité et de fiabilité pour chacune des dimensions sont également satisfaits (Tableau 28). Notons que les indices d'ajustement pour le construit de second ordre étaient malgré tout, tout à fait satisfaisants (voir en Annexe n°8).

	Coefficients de corrélations	Validité convergente	Fiabilité convergente	R2	Coefficients de régression (loadings)
Seuils d'acceptabilité	***>0,6***	***>0,5***	***>0,7***	***> 25% de la variance expliquée***	***>0,5***
Valeur	De 0,173 à 0,775	0,54	0,737	De 0,066 à 0,985	De 0,257 à 0,992

Tableau 28. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre LMX

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		135,552
Degrés de liberté (ou DF)		48
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,824
GFI	*>0,9*	0,934
AGFI	*>0,9*	0,893
RMR	*le plus proche de 0*	0,055
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0653
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,077 (0,002)
NFI	*>0,9*	0,94
TLI	*>0,9*	0,945
CFI	*>0,9*	0,96
AIC	*le plus faible possible*	195,552

Tableau 29. Indices d'ajustement pour les variables de 1er ordre LMX (AFF, LOY, CONT, PROR)

(Amos ® > Output > Model Fit)

— ***Tests de variable latente de second ordre : Comportement de Citoyenneté Organisationnelle***

La procédure de tests pour l'existence d'une variable latente de second ordre pour le construit du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle est réalisée pour confirmer ou infirmer l'existence d'une telle variable (OCB). Le construit est composé à la suite de l'AFE de quatre variables latentes de premier ordre que sont l'altruisme (ALT), les comportements d'entraide (HELPBE), le civisme (CIV) et l'esprit d'équipe (SPOR). Les coefficients de corrélation entre les quatre facteurs sont, pour la plupart, inférieurs au seuil préconisé (0,6) (Tableau 30). Toutefois, nous testons l'existence d'une variable latente de second ordre (OCB).

			Estimate
ALT	**<--->**	**HELPBE**	,713
HELPBE	**<--->**	**CIV**	,238
CIV	**<--->**	**SPOR**	,215
ALT	**<--->**	**CIV**	,254
HELPBE	**<--->**	**SPOR**	,323
ALT	**<--->**	**SPOR**	,393

Tableau 30. Coefficients de corrélations des variables latentes de premier ordre de l'OCB

(Amos ® > Output > Estimates > Scalars > Correlations)

Les résultats des tests menés pour confirmer ou infirmer l'existence d'une variable latente de second ordre OCB sont présentés dans le tableau suivant.

	Coefficients de corrélations	**Validité convergente**	**Fiabilité convergente**	**R2**	**Coefficients de régression (loadings)**
Seuils d'acceptabilité	***>0,6***	***>0,5***	***>0,7***	***> 25% de la variance expliquée***	***>0,5***
Valeur	De 0,215 à 0,713	0,43	0,706	De 0,093 à 0,819	De 0,306 à 0,905

Tableau 31. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second ordre OCB

En raison de plusieurs critères non satisfaits nous décidons de ne pas valider l'existence d'une variable latente de second ordre OCB. Ainsi, nous mobiliserons dans notre recherche, le construit du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle à partir des variables latentes de premier ordre que sont ; l'altruisme (ALT), les comportements d'entraide (HELPBE), le civisme (CIV) et l'esprit d'équipe (SPOR). Une AFC a été réalisée afin de s'assurer que les indices d'ajustement respectent les seuils préconisés pour le construit de l'OCB, à partir des variables latentes de premier ordre. Les indices sont présentés dans le tableau suivant et sont jugés tout à fait satisfaisants. Les critères de validité et de fiabilité, pour chacune des dimensions sont également satisfaits. Si les tests réalisés ne permettent pas de confirmer l'existence d'une variable latente de second ordre, les indices d'ajustement étaient néanmoins tout à fait satisfaisants (indices d'ajustement disponibles en annexe n°8).

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		124,65
Degrés de liberté (ou DF)		48
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,596875
GFI	*>0,9*	0,934
AGFI	*>0,9*	0,892
RMR	*le plus proche de 0*	0,024
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0414
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,072 (0,010)
NFI	*>0,9*	0,9
TLI	*>0,9*	0,911
CFI	*>0,9*	0,935
AIC	*le plus faible possible*	184,65

Tableau 32. Indices d'ajustement pour les variables latentes de premier ordre OCB (ALT, HELPBE, CIV, SPOR)

(Amos ® > Output > Model Fit)

Concernant les échelles multidimensionnelles, à ce stade de la recherche, on retrouve, un construit de second ordre (**PSM**), et trois construits de premier ordre (*JS* : **PERS, LOCPO, MANA** ; *LMX* : **AFF, LOY, CONT, PROR** ; *OCB* : **ALT, HELPBE, CIV, SPOR**).

Concernant les concepts unidimensionnels, les AFC ont permis de confirmer les structures factorielles élaborées en AFE.

Lors de la phase exploratoire, l'analyse de fiabilité est évaluée avec l'alpha de Cronbach, lors de la phase confirmatoire, le rhô de Jöreskog lui est préféré car il s'avère plus réaliste (Jaotombo & Lacroux, 2021). L'analyse de la fiabilité du construit s'accompagne de l'analyse de la validité (Roussel, 2005). Il convient de s'assurer que les indicateurs censés mesurer le même construit sont effectivement corrélés (Évrard et al., 2009). La validité convergente est assurée lorsque la valeur du coefficient « rhô de validité convergente » est supérieure à 0,5 (Fornell & Larcker, 1981).

— ***Validité et fiabilité de l'échelle Performance***

Le tableau suivant réalisé à partir de l'AFC pour le construit de la performance permet d'appréhender les valeurs de fiabilité et de validité de l'échelle. Les critères étant parfaitement satisfaits, nous confirmons la possibilité d'utiliser la performance (PERF) dans notre modèle de recherche.

	Fiabilité *Alpha de Cronbach*	**Fiabilité** *Rhô de Jöreskog*	**Validité convergente** *AVE*
Seuils d'acceptabilité	***>0,7***	***>0,7***	***>0,5***
PERF	0,854	0,838	0,6

Tableau 33. Indices de fiabilité et de validité de l'échelle PERF

— ***Validité et fiabilité de l'échelle Implication Organisationnelle Affective***

Le tableau 34 présente les résultats pour les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de l'Implication Organisationnelle Affective (OCA). Le critère de fiabilité est satisfait. Le critère de validité convergente est légèrement en dessous du seuil préconisé, néanmoins nous confirmons la possibilité d'utiliser cette échelle dans notre modèle de recherche.

	Fiabilité *Alpha de Cronbach*	**Fiabilité** *Rhô de Jöreskog*	**Validité convergente** *AVE*
Seuils d'acceptabilité	***>0,7***	***>0,7***	***>0,5***
OCA	0,711	0,72	0,47

Tableau 34. Indices de fiabilité et de validité de l'échelle OCA

— ***Validité et fiabilité de l'échelle Adéquation P-O***

Le tableau 35 présente les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de l'Adéquation P-O (POFIT). Les critères sont particulièrement satisfaisants et dépassent nettement les seuils d'acceptabilité. Nous confirmons l'utilisation de l'échelle POFIT dans notre modèle de recherche.

	Fiabilité *Alpha de Cronbach*	**Fiabilité** *Rhô de Jöreskog*	**Validité convergente** *AVE*
Seuils d'acceptabilité	***>0,7***	***>0,7***	***>0,5***
POFIT	0,924	0,926	0,81

Tableau 35. Indices de fiabilité et de validité de l'échelle POFIT

À partir de l'analyse de fiabilité et de validité des différents construits, notre recherche dispose de sept construits. Plus précisément un construit de second ordre et six construits de premier ordre. Nous les rappelons ci-dessous :

- Second ordre : Motivation de Service Public (PSM)
- Premier ordre : Satisfaction au travail (PERS, LOCPO, MANA)
- Premier ordre : Échange supérieur-subordonné (AFF, LOY, CONT, PROR)
- Premier ordre : Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (ALT, HELPBE, CIV, SPOR)
- Premier ordre : Performance (PERF)
- Premier ordre : Implication Organisationnelle Affective (OCA)
- Premier ordre : Adéquation P-O (POFIT)

A ce stade, l'ensemble des items validés lors des AFE a été conservé à la suite des AFC.

— ***Analyse de la validité discriminante***

L'analyse de la fiabilité des construits s'accompagne de l'analyse de la validité à la fois convergente et discriminante. Si la validité convergente s'appréhende construit par construit, la validité discriminante s'évalue en fonction de l'ensemble des construits du modèle de recherche. La validité discriminante représente la capacité d'une mesure à générer des résultats différents de mesures d'autres traits (Roussel et al., 2002, citant Roehrich, 1993). Pour s'assurer de la validité discriminante, il faut que la racine carrée de l'AVE (Average Variance Extracted, qui est le calcul de la validité convergente) soit supérieure aux corrélations entre les construits. Une première analyse de la validité discriminante a présenté une incohérence entre deux construits de l'OCB. En effet la corrélation entre la dimension ALT et HELPBE était supérieure

à la racine carrée de l'AVE. Cela peut s'expliquer notamment parce que les deux dimensions sont très proches dans leur construction théorique et Podsakoff et Mackenzie admettent que parfois l'altruisme et les comportements d'entraide ne forment qu'une seule et même dimension. Toutefois, pour nous assurer du respect de la validité discriminante, nous avons retiré l'un des items (Jaotombo & Lacroux, 2021). Comme préconisé, nous avons retiré l'item avec la contribution factorielle la plus faible (*ie OCB3*). Nous avons modifié le modèle en conséquence, et, avons à nouveau testé les corrélations entre les variables pour nous assurer du respect des critères de validité discriminante.

Comme présenté dans le tableau 36, les critères de validité discriminante sont satisfaits pour l'ensemble des construits du modèle.

	AVE	SPOR	POFIT	PSM	AFF	LOY	CONT	PROR	OCA	ALT	HELPBE	CIV	PERF	PERS	LOCPO	MANA
SPOR	0,5	**0,630**														
POFIT	0,82	0,317	**0,900**													
PSM	0,51	0,180	0,176	**0,713**												
AFF	0,7	0,291	0,592	0,020	**0,829**											
LOY	0,7	0,307	0,494	-0,016	0,783	**0,834**										
CONT	0,62	0,153	0,163	0,392	0,256	0,194	**0,787**									
PROR	0,69	0,272	0,483	0,138	0,727	0,554	0,302	**0,825**								
OCA	0,47	0,258	0,342	0,189	0,222	0,285	0,121	0,254	**0,682**							
ALT	0,48	0,383	0,099	0,391	0,132	0,178	0,405	0,152	0,127	**0,689**						
HELPBE	0,56	0,288	0,086	0,374	0,017	-0,003	0,233	0,005	0,154	0,681	**0,772**					
CIV	0,54	0,197	0,100	0,194	0,117	0,132	0,337	0,118	0,191	0,253	0,204	**0,737**				
PERF	0,6	0,365	0,067	0,115	0,115	0,112	0,178	0,069	0,066	0,252	0,157	0,185	**0,774**			
PERS	0,49	0,394	0,276	0,012	0,327	0,380	-0,035	0,185	0,131	0,129	0,083	0,081	0,317	**0,692**		
LOCPO	0,82	0,429	0,634	0,059	0,820	0,788	0,149	0,778	0,241	0,160	0,022	0,132	0,163	0,508	**0,828**	
MANA	0,40	0,386	0,207	0,247	0,183	0,265	0,197	0,148	0,255	0,471	0,325	0,248	0,380	0,474	0,329	**0,616**

Tableau 36. Analyse de la validité discriminante des construits
(les données surlignées en gras correspondent à la racine carrée de l'AVE)

L'une des dimensions de l'OCB ayant été modifiée, nous nous sommes assurée que le nouveau construit respectait bien les seuils d'acceptabilité pour la validité convergente (>0,5) et la fiabilité du construit (0,7). Les nouvelles valeurs sont respectivement les suivantes rhô de validité convergente 0,596, rhô de Jöreskog évalué à 0,814.

— ***Amélioration du modèle***

Les AFC menées ont permis de nous assurer du respect des critères de validité convergente, discriminante et de la fiabilité des construits. L'étape suivante de la recherche consiste à nous assurer que les indices d'ajustement du modèle nous permettent de tester les hypothèses formulées précédemment.

L'AFC menée à partir de l'ensemble des construits offre des indices d'ajustement peu satisfaisants (Tableau 37). Une épuration a été nécessaire afin d'améliorer les indices

d'ajustement. Premièrement, comme le préconisent Roussel & Wacheux (2005) des covariances ont été libérées en fonction des indices de modifications (Amos > Output > Modifications Indices > Covariances) lorsque les valeurs étaient supérieures au seuil de 7,88. Ces modifications doivent être réalisées de manière itérative (Roussel & El Akremi, 2002).

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		2722,245
Degrés de liberté (ou DF)		1424
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	1,912
GFI	*>0,9*	0,762
AGFI	*>0,9*	0,733
RMR	*le plus proche de 0*	0,065
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0835
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,054 (0,009)
NFI	*>0,9*	0,719
TLI	*>0,9*	0,828
CFI	*>0,9*	0,841
AIC	*le plus faible possible*	3066,245

Tableau 37. Indices d'ajustement pour le modèle global avant modifications

(Amos ® > Output > Model Fit)

Une fois les indices de modifications réalisés, il est possible d'améliorer le modèle à partir de l'analyse des résidus standardisés (Amos > Output > Estimates > Matrices > Standardized Residual Covariances). Lorsque les résidus standardisés des items sont supérieurs à 2,58 ou inférieurs à -2,58, alors ils démontrent que certains items affaiblissent le modèle. Il faut donc supprimer pas à pas les items concernés. Ainsi, après avoir épuré notre modèle, les indices d'ajustement sont jugés satisfaisants et sont présentés dans le tableau suivant.

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		388,807
Degrés de liberté (ou DF)		299
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	1,300
GFI	*>0,9*	0,918
AGFI	*>0,9*	0,897
RMR	*le plus proche de 0*	0,034
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0468
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,031 (0,999)
NFI	*>0,9*	0,895
TLI	*>0,9*	0,969
CFI	*>0,9*	0,973
AIC	*le plus faible possible*	546,807

Tableau 38. Indices d'ajustement du modèle après épuration

(Amos ® > Output > Model Fit)

L'épuration du modèle n'a pas permis de conserver l'ensemble des items des construits, certains construits ont été supprimés. Dès lors, nous conservons pour la suite de l'analyse trois dimensions du construit de la MSP (APS, CPV, ABN), trois construits reflétant l'OCB (ALT, CIV, SPOR), un construit reflétant la qualité de la relation supérieur-subordonné (LOY), ainsi qu'un construit reflétant la satisfaction au travail (LOCPO). Les construits unidimensionnels ont été conservés après l'épuration (POFIT, OCA, PERF).

À ce stade, nous allons tester les relations entre les variables, et ce, considérant les hypothèses de la recherche et, à partir des construits conservés à la suite de l'épuration du modèle. Les tests et les résultats sont présentés dans la section suivante du présent chapitre.

2.2. Présentation des résultats de la méthodologie quantitative

Les tests d'hypothèses ont été conduits sur le logiciel AMOS 28 ®. Nous avons réalisé des régressions simples, ainsi que des analyses de médiations et de médiation modérée à partir des intervalles de confiance en utilisant une procédure de Bootstrap (Hayes, 2013) sur un échantillon probabiliste de 2000 et un intervalle de confiance de 95%. Les résultats sont présentés ci-après.

— ***Variables de contrôle***

L'introduction de variables de contrôle dans notre modèle s'est réalisée suivant la procédure proposée par Becker (2005). Selon les recommandations formulées (Becker, 2005) , il convient premièrement de préciser le choix des variables de contrôle à intégrer dans le modèle de recherche. Les chercheurs analysant la MSP ont régulièrement intégré le facteur du genre comme pouvant modifier les résultats d'une analyse (Alanazi, 2020; DeHart-Davis et al., 2006). Le niveau de diplôme a récemment été identifié comme l'une des raisons pouvant affecter la MSP (tant dans le niveau que dans ses manifestations) (Andersen et al., 2013; Holt, 2019; Kim, 2021; Kjeldsen, 2012b). Perry (1997) souligne également que le fait d'avoir un père exerçant des missions de service public pourrait avoir des conséquences sur le niveau de la MSP. La MSP est également étudiée selon l'âge des agents publics (Kim, 2015; Moynihan & Pandey, 2007). Ces variables ont donc été intégrées dans l'étude, comme variables de contrôle potentielles. La seconde étape de la procédure suggère d'examiner les corrélations entre les variables de contrôle et les variables du modèle de recherche, et ce afin de déterminer les variables pouvant être incluses dans les analyses. Seules les variables « genre » et « âge » présentent plusieurs corrélations significatives avec les variables de notre modèle. Le genre est associé à l'OCB ALT (r=0,208**) à l'OCB CIV (r=0,172**) ainsi qu'à l'OCB SPOR (r=0,301**). L'âge est associé à la dimension APS (r=0,121*) et ABN (r=0,154**) de la MSP. Ces variables ont donc été intégrées dans le modèle final. Toutefois, la prise en compte des variables de contrôle ne modifie pas les résultats et les liens entre les variables restent significatifs et identiques au modèle testé sans prendre en compte les variables de contrôle. Dans ce cas, il est recommandé (Becker, 2005) de présenter les résultats sans les variables de contrôle.

2.2.1. Tests d'hypothèses des effets directs de la MSP chez les DGS

Comme nous l'avons précisé précédemment, la MSP est considérée comme une motivation prosociale qui affecte positivement diverses variables de comportements et attitudes des agents publics (Ritz, 2009). L'état de la littérature nous a amené à formuler diverses hypothèses concernant les Directeurs Généraux des Services dans les institutions du bloc local en France. La méthodologie quantitative menée a permis de tester ces hypothèses afin de mieux comprendre, d'une part les effets directs de la MSP en France concernant un public de managers-dirigeants, et d'autre part, de tester les potentiels effets indirects et les effets indirects conditionnels. Cette section présente les résultats de la présente recherche.

— ***Effet direct de la MSP sur l'adéquation personne-organisation***

Le tableau 39 présente les résultats de l'effet direct de la MSP sur le POFIT. Nous notons que la motivation de service public a un effet direct positif et significatif sur l'adéquation P-O (β= 0,376, p<0,05).

Effet direct					
Variables	***Variable dépendante***				
	POFIT				
Variable indépendante	*β*	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
PSM	0,376	0,004	0,071	0,731	*

n=308. PSM : motivation de service public ; POFIT : adéquation personne-organisation. Beta coefficient standardisé (β), Erreur standard (SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 39. Effet direct de la MSP sur le POFIT

Ce résultat est conforme à nos attentes et aux résultats antérieurs réalisés dans d'autres contextes et pour d'autres catégories d'agents publics (Bright, 2007; Gould-Williams et al., 2015; Thuy & Phinaitrup, 2021; Wright & Pandey, 2008).

Notre résultat appuie la proposition de Perry & Wise (1990) qui considérait que les individus avec une forte motivation de service public ont tendance à percevoir davantage les valeurs publiques de l'organisation et ont tendance à préférer celles qui mettent en avant ces valeurs – ils cherchent ainsi à en devenir membre.

La théorie de l'adéquation P-O qui admet la compatibilité entre les organisations et les individus nous permet de mieux comprendre pourquoi les DGS ont tendance à rejoindre les institutions du bloc local. Cela s'explique par le fait que la motivation de service public permet aux DGS dans leurs fonctions de défendre les normes et les valeurs publiques qui sont particulièrement

mises en exergue dans les communes et intercommunalités. Les DGS perçoivent une forte adéquation entre leurs valeurs et celles de la collectivité et celle-ci offre les conditions qui permettent de soutenir la MSP. La MSP renforce donc l'adéquation P-O. Nous concluons que l'hypothèse 1 est corroborée par nos résultats.

— ***Effet direct de la MSP sur le construit de la satisfaction au travail***

L'épuration réalisée afin d'améliorer les indices d'ajustement n'a pas permis de conserver l'ensemble des dimensions de la satisfaction au travail. Ainsi, les dimensions liées à la satisfaction personnelle (PERS) et managériale (MANA) ont été abandonnées dans le modèle final. Nous avons donc testé l'effet direct de la motivation de service public sur la satisfaction au travail des DGS mais uniquement dans sa dimension relative à la manière dont l'exécutif local (le maire ou le président) dirige la collectivité (LOCPO). L'hypothèse 2 a donc été testée seulement sur cette dernière dimension de la satisfaction au travail du DGS (LOCPO).

Effet direct					
Variables	***Variable dépendante***				
	LOCPO				
Variable indépendante	*β*	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
PSM	-0,239	0,005	-0,678	0,168	0,254 *(NS)*

n=308. PSM : motivation de service public ; LOCPO : satisfaction au travail, dimension liée à la manière dont l'exécutif local dirige la collectivité. Beta coefficient standardisé (*β*), Erreur standard (SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 40. Effet direct de la MSP sur LOCPO (JS)

Le tableau 40 présente le résultat de la régression simple menée pour tester l'hypothèse 2. Le résultat est non significatif (β= -0,239, p>0,05). Il n'y a donc pas de relation directe entre la motivation de service public et la satisfaction au travail. Si ce résultat n'est pas conforme à nos attentes, il n'est cependant pas surprenant. Il existe aujourd'hui un débat sur l'effet direct ou médiatisé de la MSP sur la satisfaction au travail (Awan et al., 2020; Homberg et al., 2015). En effet, les travaux actuels ne concluent pas aux mêmes résultats concernant l'effet de la MSP sur la satisfaction au travail. Le résultat non significatif observé pourrait suggérer la présence d'une ou plusieurs variables intermédiaires entre ces variables comme nous l'avons formulé dans nos hypothèses 6 et 8. Il est donc tout à fait possible que la MSP affecte la satisfaction au travail mais seulement en présence d'autres variables. Toutefois, il convient de préciser que, dans notre étude, la MSP des DGS n'influence pas directement leur satisfaction au travail, l'hypothèse 2 n'est donc pas corroborée.

— ***Effet direct de la MSP sur le comportement de citoyenneté organisationnelle***

L'AFC menée pour tester la présence d'une variable latente de second ordre pour le construit du comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) n'a pas permis de valider la présence d'une telle variable. Nous avons mobilisé les quatre facettes de ce construit à savoir l'altruisme (ALT), les comportements d'entraide (HELPBE), le civisme (CIV), et l'esprit d'équipe ou conscience professionnelle (SPOR). Dès lors, pour qualifier le construit nous parlerons plus raisonnablement *'des comportements'* plutôt que *'du comportement'*. L'hypothèse 3 est formulée ainsi : La MSP a un effet positif et significatif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des DGS. Dès lors compte tenu de notre modélisation nous testerons l'effet de la MSP sur les comportements de citoyenneté organisationnelle que sont l'altruisme, les comportements d'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe.

Une autre considération doit être précisée, l'amélioration du modèle réalisée précédemment n'a pas permis de conserver l'ensemble des dimensions du construit des OCB. Le facteur des comportements d'entraide (HELPBE) affaiblissait notre modèle. Nous avons donc pris la décision de le retirer de l'analyse. L'hypothèse 3 est donc testée sur trois dimensions des OCB.

Les résultats des effets directs de la MSP sur les dimensions des OCB sont présentés dans le tableau 41. L'effet direct de la MSP sur les OCB liés à l'altruisme (ALT) est positif et significatif (β= 0,577, p<0,001). Le même constat est réalisé pour les OCB liées au civisme (CIV) (β= 0,329, p<0,05) ainsi que ceux liés à l'esprit d'équipe (β= 0,361, p<0,05). Les résultats corroborent notre hypothèse 3. Ainsi, nos résultats réalisés à partir d'un échantillon de DGS dans les institutions du bloc local en France sont donc conformes aux études antérieures réalisées dans des contextes étrangers (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017) et français (Molines et al., 2022). La motivation de service public, considérée comme motivation pro-sociale, basée sur des motifs altruistes est bien de nature à engendrer des comportements de citoyenneté organisationnelle chez les DGS français. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont jugés comme bénéfiques pour les organisations notamment parce qu'ils sont considérés comme une forme de performance en dehors du rôle, qualifiée de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993). La performance contextuelle contribue à l'efficacité de l'organisation (Borman & Motowidlo, 1997). En conséquence, si les organisations publiques veulent valoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle, elles devraient s'assurer que les agents publics sont bien motivés par le service public et les valeurs associées.

Effet direct					
Variables	***Variables dépendantes***				
	ALT				
Variable indépendante	*β*	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
PSM	0,577	0,004	0,257	0,99	***
	CIV				
	β	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
	0,329	0,005	0,007	0,877	*
	SPOR				
	β	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
	0,361	0,004	0,024	0,73	*

n=308. PSM : motivation de service public ; ALT : altruisme ; CIV : civisme ; SPOR : esprit d'équipe. Beta coefficient standardisé (*β*), Erreur standard (SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 41. Effet direct de la MSP sur les OCB

— ***Effet direct de la MSP sur l'implication organisationnelle affective***

La littérature actuelle sur la motivation de service public démontre que celle-ci est associée à une plus grande implication des individus au sein de leur organisation. A partir de travaux menés dans des contextes étrangers (Kim, 2011, 2012) mais également français (Castaing, 2006). Compte tenu de ces relations directes positives et significatives, nous avons voulu tester l'existence d'une telle relation dans notre échantillon. Les résultats de la régression sont présentés dans le tableau 42, la relation directe entre MSP et OCA (*β*= 0,234, *p*>0,05) n'est pas significative. L'hypothèse 4 n'est pas corroborée.

Effet direct					
Variables	***Variable dépendante***				
	OCA				
Variable indépendante	*β*	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
PSM	0,234	0,004	-0,013	0,616	0,067 *(NS)*

n=308. PSM : motivation de service public ; OCA : implication organisationnelle affective. Beta coefficient standardisé (*β*), Erreur standard (SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 42. Effet direct de la MSP sur l'OCA

Comme l'ont souligné Mowday et al. (1982), l'implication organisationnelle dans sa dimension affective se caractérise, « *par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort*

désir de rester membre de l'organisation » (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p. 4). Nos résultats démontrent qu'en ce qui concerne notre échantillon, la MSP n'influence pas directement l'implication organisationnelle affective des DGS au sein des institutions du bloc local. Si ces résultats ne corroborent pas notre hypothèse, cela vient appuyer la possible existence d'une variable médiatrice entre ces variables (Hypothèse 7).

— ***Effet direct de la MSP sur la performance des DGS***

Perry & Wise (1990) ont proposé que la MSP soit associée à la performance individuelle des agents publics. De nombreux travaux se sont intéressés à la question. Si la relation directe ou médiatisée est régulièrement débattue, de récents travaux montrent que, dans certains cas, la MSP influence de manière directe positive et significative la performance individuelle (Suhartini & Nurlita, 2019). N'ayant pas à ce jour de connaissances empiriques sur l'existence d'une telle relation nous avons souhaité tester cet effet direct (Hypothèse 5). Les résultats de la régression sont présentés dans le tableau 43.

Effet direct					
Variables	***Variable dépendante***				
	PERF				
Variable indépendante	*β*	*SE*	*LLCI*	*ULCI*	*p value*
PSM	-0,011	0,006	-0,508	0,486	0,933 *(NS)*

n=308. PSM : motivation de service public ; PERF : performance. Beta coefficient standardisé (*β*), Erreur standard (SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 43. Effet direct de la MSP sur la PERF

Les résultats révèlent qu'il n'y a pas de relation directe entre la MSP et la performance individuelle des DGS (β= -0,011, p>0,05). Si ces résultats ne corroborent pas notre hypothèse 5, ils ne sont toutefois pas surprenants puisque de nombreux travaux mettent en évidence la présence de variable(s) médiatrice(s) (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015; Vogel & Homberg, 2020). Nos résultats concernant l'absence de relation directe entre MSP et performance pourraient également suggérer la présence d'une ou plusieurs variables intermédiaires, comme précisé dans nos hypothèses 5a et 5b.

La Motivation de Service Public des DGS dans les institutions du bloc local : quels effets directs ?

Cette recherche doctorale vise à préciser, dans le contexte français et local, des informations sur les effets de la Motivation de Service Public des Directeurs Généraux des Services. La MSP est susceptible de favoriser chez les agents publics des attitudes positives au travail (Kim, 2012). Compte tenu de l'important accordée aux DGS dans les organisations, nous avons souhaité préciser quels sont les effets d'une telle motivation dans les institutions du bloc local. Les résultats présentés dans la présente section suggèrent que la MSP génère directement des effets positifs attitudinaux. Comme précisé précédemment, la MSP des DGS affecte directement et positivement à la fois l'adéquation P-O ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats nous permettent de confirmer, dans le contexte français et pour un public de managers dirigeants, les conséquences positives de cette motivation spécifique. Les résultats présentés démontrent également que la MSP n'influence pas l'implication organisationnelle affective, la satisfaction au travail ni la performance. Toutefois, ces résultats ne concluent pas à une totale absence des effets de la MSP sur ces variables mais invitent à tester l'existence de médiateurs et modérateurs permettant d'expliquer les conséquences d'une telle motivation. Ainsi, nous proposons dans la section suivante de tester les effets indirects et conditionnels de la MSP.

2.2.2. Tests d'hypothèses des effets indirects et conditionnels de la MSP chez les DGS

Les résultats présentés précédemment nous invitent à éprouver les hypothèses 5a à 12 en testant les effets indirects et conditionnels de la MSP chez les DGS. Les résultats nous permettront de mieux appréhender les effets de la MSP dans le contexte local français et cela au regard d'autres variables intermédiaires.

— ***Effet indirect de la MSP sur la performance par la présence d'un médiateur***

Cette sous-section présente les résultats de l'effet indirect de la MSP sur la performance en considérant respectivement le rôle médiateur des comportements de citoyenneté organisationnelle et celui de la satisfaction au travail.

Le tableau 44 présente les résultats de ces effets indirects. Nous avons d'abord analysé la relation entre la MSP et la performance des DGS en testant le rôle médiateur des comportements de citoyenneté organisationnelle (ALT, CIV, SPOR). Les résultats démontrent que la relation MSP-performance est médiatisée par l'une des facettes de l'OCB qui est l'esprit d'équipe (SPOR) (effet indirect =0,128, IC 95 % [0,015 ; 0,349]). En revanche en ce qui concerne l'altruisme (effet indirect =0,11, IC 95 % [-0,051 ; 0,341]) et le civisme (effet indirect =0,043, IC 95 % [-0,001 ; 0,228]), les résultats ne sont pas significatifs.

Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle la MSP est bien liée à la performance à travers les comportements de citoyenneté organisationnelle dans leur dimension d'esprit d'équipe. Ce n'est toutefois pas le cas des autres dimensions des OCB.

Concernant le rôle médiateur de la satisfaction au travail, nous avons vu dans la section précédente que la MSP n'a pas d'effet direct positif et significatif sur la satisfaction au travail. Compte tenu de ce premier résultat, il était fort peu probable d'observer une relation positive et significative entre MSP et performance, médiatisée par la satisfaction au travail. Les résultats présentés dans le tableau 43 confirment qu'une telle relation n'est pas significative (effet indirect = -0,004, IC 95 % [-0,074 ; 0,033]).

Parmi les quatre modèles de médiation testés, seul l'effet indirect avec la MSP et l'esprit d'équipe n'inclut pas « 0 ». L'hypothèse 5a est partiellement corroborée, l'hypothèse 5b n'est pas corroborée.

Effets indirects					
Variables	*Estimate*	*Boot SE*	*Boot LLCI*	*Boot ULCI*	*p value*
PSM-ALT-PERF	0,11	0,002	-0,051	0,341	0,159*(NS)*
PSM-CIV-PERF	0,043	0,001	-0,001	0,228	0,058*(NS)*
PSM-SPOR-PERF	0,128	0,002	0,015	0,349	*
PSM-LOCPO-PERF	-0,004	0,001	-0,074	0,033	0,618*(NS)*

n=308. PSM : motivation de service public ; ALT : altruisme ; CIV : civisme ; SPOR : esprit d'équipe ; LOCPO : satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité ; PERF : performance. Bootstrap erreur standard (Boot SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (Boot LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (Boot ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 44. Résultats des effets indirects de la MSP sur la performance (OCB, JS)

Dans notre étude, le rôle médiateur des OCB est partiellement conforme aux travaux antérieurs, en revanche le rôle de la satisfaction au travail ne corrobore pas les travaux précédents. Il conviendra d'appréhender la satisfaction du DGS dans notre démarche qualitative. Ces résultats suggèrent donc que la MSP affecte la performance des DGS lorsque ceux-ci font preuve d'esprit d'équipe. La MSP à elle seule ne permet pas d'expliquer une meilleure performance des DGS, il faut que ceux-ci contribuent à l'organisation à travers une forte conscience professionnelle qui se manifeste par des comportements tournés vers les autres.

— ***Effet indirect de la MSP : le rôle médiateur de l'adéquation P-O***

Les résultats présentés précédemment concluent que la motivation de service public a un effet direct positif et significatif sur l'adéquation P-O (β= 0,376, p<0,05). Cette relation nous permet de tester l'existence d'effets positifs indirects de la MSP sur d'autres variables telles que la satisfaction au travail (Hypothèse 6), mais également l'implication organisationnelle affective (Hypothèse 7) voire les deux (Hypothèses 8 et 9). Les travaux empiriques présentent également les effets positifs de la MSP sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Hypothèse 10) et la performance (Hypothèse 11) à travers des médiations en série caractérisées par la présence de l'adéquation P-O.

Nous proposons de présenter les résultats des tests d'hypothèses réalisés ci-après. Le tableau 45 montre que l'adéquation P-O est bien un médiateur qui intervient à plusieurs reprises. Ces résultats sont conformes à la littérature. Premièrement, les résultats montrent que la MSP est associée à la satisfaction au travail par la médiation de l'adéquation P-O (effet indirect = 0,286, IC 95 % [0,063 ; 0,579]). Les résultats montrent également l'effet médiateur de l'adéquation P-O entre la MSP et l'implication organisationnelle affective (effet indirect = 0,106, IC 95 % [0,026 ; 0,255]). Dès lors, les tests réalisés nous informent que la MSP agit positivement et

significativement sur la satisfaction au travail, mais également l'implication organisationnelle affective, lorsque l'individu perçoit que ses valeurs et celles de la collectivité sont similaires (ou proches). Ces résultats nous permettent de corroborer les hypothèses 6 et 7.

Effets indirects					
Variables	*Estimate*	*Boot SE*	*Boot LLCI*	*Boot ULCI*	*p value*
PSM-POFIT-LOCPO	0,286	0,003	0,063	0,579	*
PSM-POFIT-OCA	0,106	0,001	0,026	0,255	**
PSM-POFIT-OCA-LOCPO	0,006	0	-0,011	0,044	0,372*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-LOCPO-PERF	0	0	-0,001	0,004	0,555*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-ALT	0,001	0	-0,016	0,026	0,815*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-CIV	0,002	0	-0,019	0,051	0,907*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-SPOR	0,015	0	0,001	0,057	*
PSM-POFIT-OCA-ALT-PERF	0	0	-0,004	0,006	0,723*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-CIV-PERF	0	0	-0,002	0,008	0,59*(NS)*
PSM-POFIT-OCA-SPOR-PERF	0,005	0	0	0,025	*

n=308. PSM : motivation de service public ; POFIT : adéquation P-O ; LOCPO : satisfaction au travail liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité ; OCA : implication organisationnelle affective ; ALT : altruisme ; CIV : civisme ; SPOR : esprit d'équipe ; LOCPO : satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité ; PERF : performance. Bootstrap erreur standard (Boot SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (Boot LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (Boot ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 45. Effets indirects de la MSP par l'effet médiateur du POFIT

Les médiations en série réalisées concernant l'effet de la MSP sur la satisfaction par l'intermédiaire d'une médiation en série comprenant l'adéquation P-O ne nous permet pas de conclure à des effets significatifs. En effet, la MSP ne joue pas de rôle sur la satisfaction au travail par l'intermédiaire de la médiation en série comprenant le POFIT et l'OCA (effet indirect = 0,006 IC 95 % [-0,011 ; 0,044]). Ce constat est le même lorsque l'on étudie la relation MSP-performance par la médiation en série comprenant le POFIT, l'OCA et la satisfaction au travail (effet indirect = 0, IC 95 % [-0,001 ; 0,004]). Ce dernier résultat n'est pas surprenant compte tenu des précédents résultats et l'absence de relation entre la satisfaction au travail et la performance.

En ce qui concerne les médiations en série réalisées en tenant compte des comportements de citoyenneté organisationnelle, les résultats sont mitigés. En effet l'analyse des relations entre MSP et les dimensions altruisme (effet indirect = 0,001, IC 95 % [-0,016 ; 0,026]) et civisme (effet indirect = 0,002, IC 95 % [-0,019 ; 0,051]) médiatisés par le POFIT et l'OCA ne sont pas significatives. En revanche la relation MSP-esprit d'équipe est médiatisée en série par le POFIT et l'OCA (effet indirect = 0,015, IC 95 % [0,001 ; 0,057]). Enfin, si on analyse la relation MSP-

performance, elle est médiatisée par la présence de l'OCB-esprit d'équipe (Tableau 44). Toutefois, nous avons décidé de prendre en compte d'autres variables comme pouvant expliquer davantage cette relation. Ainsi, nous avons étudié la relation MSP-performance au regard d'une médiation en série comprenant l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats sont significatifs pour la dimension esprit d'équipe (SPOR) mais ils sont quasi nuls (effet indirect = 0,005, IC 95 % [0 ; 0,025]) (Tableau 45). Autrement dit, les DGS fortement motivés par le service public sont davantage performants lorsqu'ils font preuve d'esprit d'équipe. Les hypothèses 10 et 11 sont donc partiellement corroborées.

Si les hypothèses proposées ne sont pas toutes corroborées, ces résultats démontrent néanmoins à quel point la perception par les DGS de l'adéquation entre leurs valeurs et celles de la collectivité est importante pour mettre à profit leur motivation de service public. Lorsque le DGS est motivé par le service public et qu'il perçoit une adéquation entre ses propres valeurs et celles que la collectivité met en avant, alors celui-ci sera davantage satisfait mais il sera également davantage impliqué dans l'organisation. Ces résultats liés à l'adéquation P-O nous apportent d'autres clefs de compréhension des effets positifs de la MSP chez les DGS des institutions du bloc local.

— ***La qualité de la relation supérieur-subordonné : l'exécutif local joue-t-il un rôle dans la motivation de service public et le comportement du DGS ?***

Comme précisé précédemment, il existe une relation singulière entre le DGS et son supérieur hiérarchique qui n'est autre que le maire ou le président d'intercommunalité (Chapitre 4, Partie 1.1.1. Les hypothèses de la recherche). Peu de travaux analysent la MSP à l'aune de l'effet modérateur de la qualité de la relation supérieur-subordonné. Nous considérons que la présente recherche offre des conditions idéales pour tester l'effet d'une telle variable sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance. Nous suggérons que la qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par les comportements de citoyenneté organisationnelle, de telle sorte que plus le DGS perçoit une relation de qualité élevée plus l'effet de la médiation sera renforcé.

L'épuration du modèle n'a pas permis de conserver l'ensemble des dimensions du LMX, mais seulement l'une d'entre elles à savoir le construit de la loyauté (LOY). Cette dimension reflète le ressenti du DGS vis-à-vis de la loyauté que lui témoigne le maire ou le président

d'intercommunalité. La loyauté (LOY) est considérée dans notre recherche comme l'effet modérateur de la MSP et des OCB. La MSP est construite à partir de quatre dimensions, toutefois l'épuration n'a pas permis de conserver l'ensemble des facteurs, la compassion (COM) a été retirée du modèle. Nous conservons donc les dimensions attrait pour le service public (APS), engagement envers les valeurs publics (CPV) et abnégation (ABN). La MSP constitue notre variable explicative (ou indépendante). La performance (PERF) est notre variable expliquée (ou dépendante). Enfin, les trois dimensions des OCB (altruisme ALT, civisme CIV et esprit d'équipe SPOR) constituent notre médiateur. Il convient de tester l'effet modéré de la loyauté pour chacune des dimensions de la MSP et des OCB, au regard de la loyauté perçue (LOY) (faible, modérée et forte).

Les résultats de la médiation modérée sont présentés dans le tableau suivant.

Effets indirects et conditionnels avec LOY à différents niveaux (M □ ET)					
Variables	*Estimate*	*Boot SE*	*Boot LLCI*	*Boot ULCI*	*p value*
		Dimension ALT			
APS_ALT_LOYLOW_PERF	0,301	0,006	-0,131	0,965	0,153*(NS)*
APS_ALT_LOYMED_PERF	0,396	0,008	-0,172	1,269	0,153*(NS)*
APS_ALT_LOYHIGH_PERF	0,492	0,01	-0,214	1,574	0,153*(NS)*
CPV_ALT_LOYLOW_PERF	0,294	0,006	-0,144	0,926	0,161*(NS)*
CPV_ALT_LOYMED_PERF	0,387	0,008	-0,19	1,218	0,161*(NS)*
CPV_ALT_LOYHIGH_PERF	0,48	0,01	-0,236	1,511	0,161*(NS)*
ABN_ALT_LOYLOW_PERF	0,339	0,007	-0,139	1,059	0,144*(NS)*
ABN_ALT_LOYMED_PERF	0,446	0,009	-0,183	1,393	0,144*(NS)*
ABN_ALT_LOYHIGH_PERF	0,553	0,011	-0,227	1,727	0,144*(NS)*
		Dimension CIV			
APS_CIV_LOYLOW_PERF	0,109	0,002	-0,007	0,552	0,077*(NS)*
APS_CIV_LOYMED_PERF	0,144	0,003	-0,009	0,726	0,077*(NS)*
APS_CIV_LOYHIGH_PERF	0,178	0,004	-0,011	0,901	0,077*(NS)*
CPV_CIV_LOYLOW_PERF	0,156	0,003	0,001	0,766	*
CPV_CIV_LOYMED_PERF	0,205	0,004	0,001	1,008	*
CPV_CIV_LOYHIGH_PERF	0,254	0,005	0,001	1,25	*
ABN_CIV_LOYLOW_PERF	0,125	0,003	0	0,724	*
ABN_CIV_LOYMED_PERF	0,164	0,004	0	0,953	*
ABN_CIV_LOYHIGH_PERF	0,204	0,004	0	1,182	*
		Dimension SPOR			
APS_SPOR_LOYLOW_PERF	0,336	0,005	0,029	0,959	*
APS_SPOR_LOYMED_PERF	0,442	0,007	0,038	1,263	*
APS_SPOR_LOYHIGH_PERF	0,548	0,008	0,048	1,566	*

CPV_SPOR_LOYLOW_PERF	0,458	0,006	0,093	1,087	*
CPV_SPOR_LOYMED_PERF	0,602	0,007	0,122	1,431	*
CPV_SPOR_LOYHIGH_PERF	0,747	0,009	0,151	1,774	*
ABN_SPOR_LOYLOW_PERF	0,377	0,006	0,033	1,031	*
ABN_SPOR_LOYMED_PERF	0,497	0,007	0,044	1,356	*
ABN_SPOR_LOYHIGH_PERF	0,616	0,009	0,054	1,682	*

n=308. PSM : motivation de service public ; APS : attrait pour le service public ; CPV : engagement envers les valeurs publiques ; ABN : abnégation ; LOY : loyauté ; ALT : altruisme ; CIV : civisme ; SPOR : esprit d'équipe ; PERF : performance. LOYLOW : Moyenne – ET ; LOYMED : Moyenne ; LOYHIGH : Moyenne + ET. Bootstrap erreur standard (Boot SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (Boot LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (Boot ULCI), *p < .05, **p < .01, ***p< .001, NS : non significatif.

Tableau 46. Résultats de la médiation modérée

Les résultats présentés ci-dessus montrent qu'aucun résultat n'est significatif pour la dimension altruisme. Comme nous pouvons le remarquer, en ce qui concerne l'attrait pour le service public et son lien avec la performance médiatisé par le civisme et modéré par loyauté, les résultats ne sont pas significatifs. En revanche lorsqu'on s'intéresse aux relations engagement envers les valeurs publiques et abnégation sur la performance, médiatisées par le civisme, on s'aperçoit que la loyauté joue bien un rôle modérateur, et ce, à la fois lorsque la loyauté est considérée comme faible, moyenne ou forte. On constate également que la médiation modérée est significative pour l'esprit sportif et ce, considérant l'ensemble des dimensions de la MSP.

Il y a donc bien un effet modérateur de la loyauté sur la relation MSP-OCB, où l'OCB médiatise la relation MSP-performance. Autrement dit, plus le DGS perçoit une forte loyauté de la part de son supérieur, plus la relation MSP-performance sera renforcée à travers l'effet médiateur des comportements de citoyenneté organisationnelle. Rappelons que cette hypothèse n'est soutenue que concernant la dimension esprit d'équipe de l'OCB ainsi que pour la dimension civisme (à l'exclusion de la dimension rationnelle de la MSP *à savoir l'attrait pour le service public* qui n'est pas significative).

Ces résultats sont conformes à nos attentes et soulignent combien il est important de comprendre la relation DGS-exécutif local lorsque l'on étudie le comportement de ce manager public. En effet, comme suggéré par les chercheurs ayant travaillé sur les DGS français, la relation DGS-exécutif local est singulière. Nos travaux identifient la manière dont les maires et présidents d'intercommunalité peuvent influencer le comportement des DGS et ce au travers de la qualité de la relation entre ces deux acteurs. Ces résultats novateurs et particulièrement intéressants seront approfondis dans le cadre de la méthodologie qualitative.

Synthèse du chapitre 4

Les résultats de la présente recherche permettent la mise en exergue des relations suivantes. La MSP a des effets directs positifs et significatifs sur l'adéquation personne-organisation et sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. De surcroit, la MSP a des effets indirects positifs et significatifs sur la performance individuelle. Nous pouvons également préciser que la MSP influence l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail par l'intermédiaire de l'adéquation P-O. De plus, cette recherche apporte un regard novateur sur les effets de la motivation de service public en considérant l'effet conditionnel de la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique.

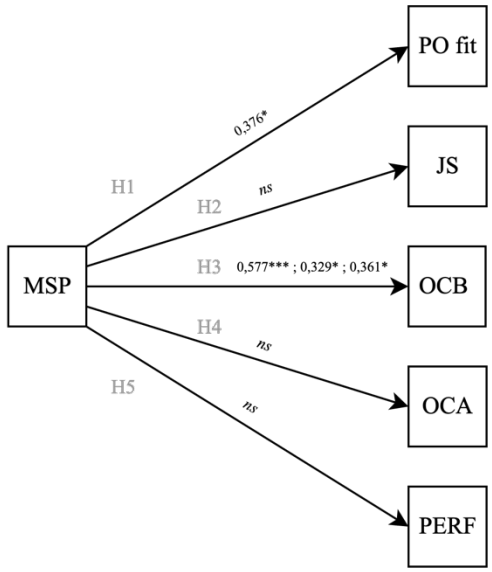
Plus précisément, nos travaux témoignent de l'importance d'une relation de qualité entre le DGS et l'exécutif local – basée sur la loyauté. Toutefois, les résultats ne nous renseignent pas sur la manière dont les DGS perçoivent cette loyauté, ni comment les exécutifs locaux témoignent leur loyauté aux managers. De plus, les résultats permettent de souligner l'importance de l'adéquation P-O dans l'appréhension des effets de la MSP des DGS. L'adéquation P-O est basée sur le partage des valeurs défendues par le DGS et la collectivité. Cependant, notre démarche quantitative ne permet pas de définir la nature de ces valeurs, ni même leur origine et leur porteur.

Approfondir ces éléments semble indispensable dans une démarche globale d'appréhension de la MSP chez les DGS locaux.

Enfin, les antécédents de la MSP chez les DGS restent pour le moment imprécis. Or, la connaissance des facteurs à l'origine de la MSP apparait importante, notamment au regard des effets des effets de ce type de motivation. Il conviendra d'apporter des éléments d'éclairage approfondissant tant les antécédents que les effets de la MSP dans le contexte français.

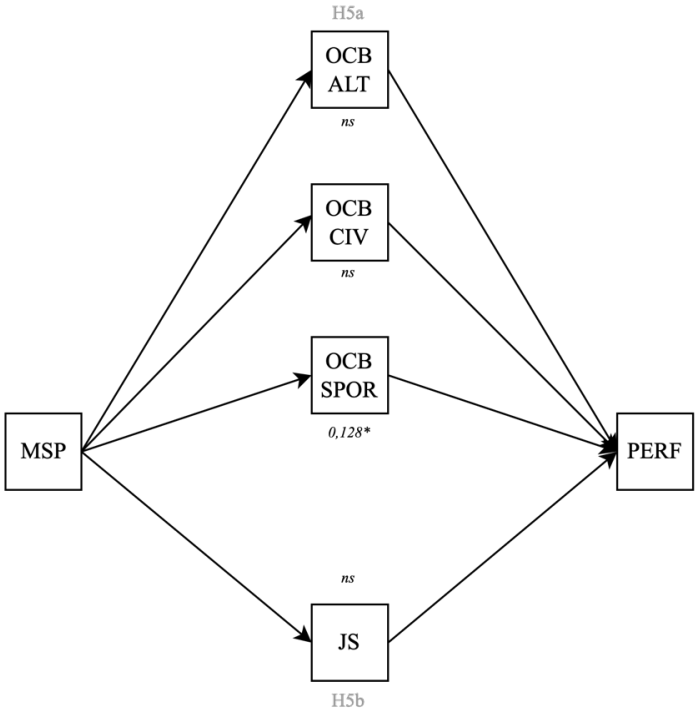
Hypothèse	Formulation	État
Hypothèse 1	La MSP a un effet positif et significatif sur l'adéquation personne-organisation chez les DGS	Corroborée
Hypothèse 2	La MSP a un effet positif et significatif sur la satisfaction au travail des DGS	Non corroborée
Hypothèse 3	La MSP a un effet positif et significatif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des DGS	Corroborée
Hypothèse 4	La MSP a un effet positif et significatif sur l'implication organisationnelle dans sa dimension affective des DGS	Non corroborée
Hypothèse 5	La MSP a un effet direct positif et significatif sur la performance des DGS	Non corroborée
Hypothèse 5a	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée
Hypothèse 5b	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur la satisfaction au travail	Non corroborée
Hypothèse 6	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la satisfaction des DGS par le biais de l'adéquation P-O	Corroborée
Hypothèse 7	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur l'implication organisationnelle affective des DGS par le biais de l'adéquation P-O	Corroborée
Hypothèse 8	La MSP a un effet indirect et positif sur la satisfaction au travail en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective	Non corroborée
Hypothèse 9	La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail	Non corroborée
Hypothèse 10	La MSP a un effet indirect et positif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective	Partiellement corroborée
Hypothèse 11	La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée
Hypothèse 12	La qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée

Tableau 47. Synthèse des tests d'hypothèses



n= 308. MSP : motivation de service public; PO fit : adéquation personne-organisation ; JS : satisfaction au travail ; OCB : comportement de citoyenneté organisationnelle ; OCA : implication organisationnelle dimension affective ; PERF : performance
p.value < 0,001*** ; p.value < 0,01** ; p.value < 0,05*
ns = non significatif
NB : trois valeurs sont inscrites pour OCB puisque l'effet direct de la MSP a été testé sur chacune des dimensions. Respectivement Altruisme (0,577***), Civisme (0,329*) et Esprit d'équipe (0,361*).

Figure 26. Effets directs de la MSP



n= 308. MSP : motivation de service public; OCB : comportement de citoyenneté organisationnelle ; ALT : altruisme ; CIV : civisme ; SPOR : esprit d'équipe ; JS : satisfaction au travail ; PERF : performance.
p.value < 0,001*** ; p.value < 0,01** ; p.value < 0,05*
ns = non significatif

Figure 27. Effets indirects de la MSP sur la performance

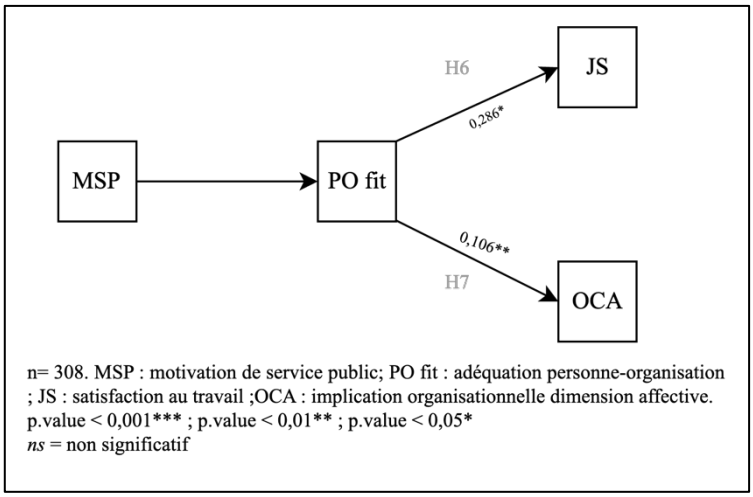


Figure 28. Effets indirects de la MSP sur la JS et l'OCA via le rôle médiateur du PO fit

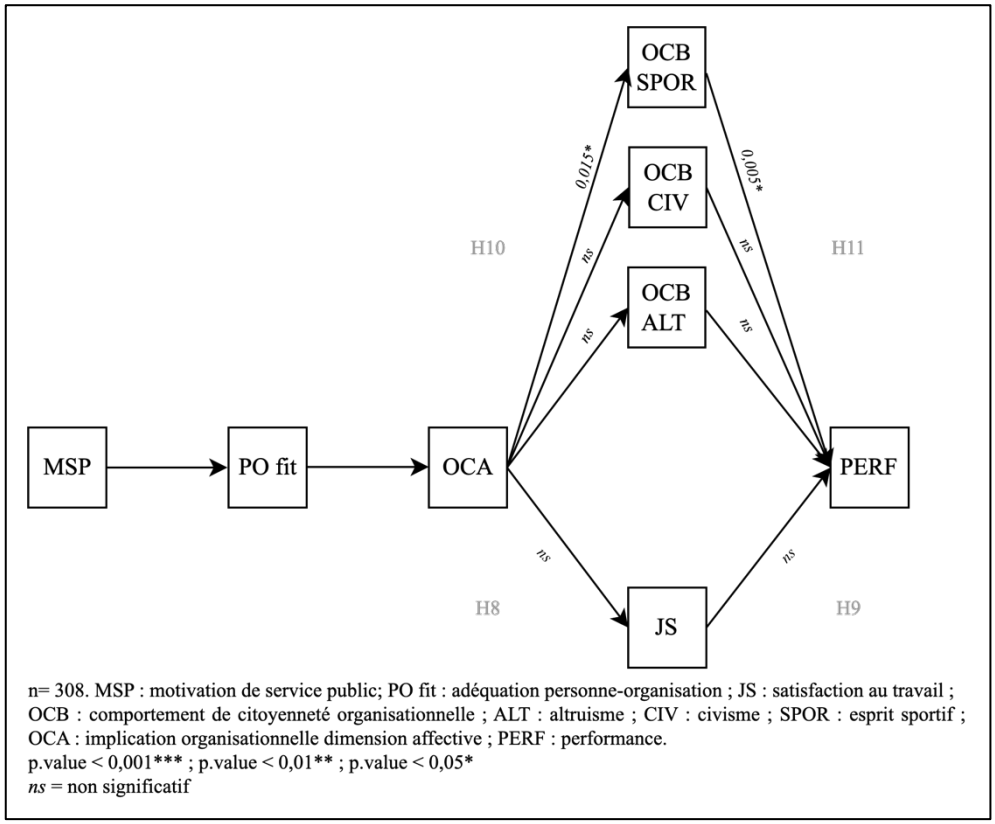
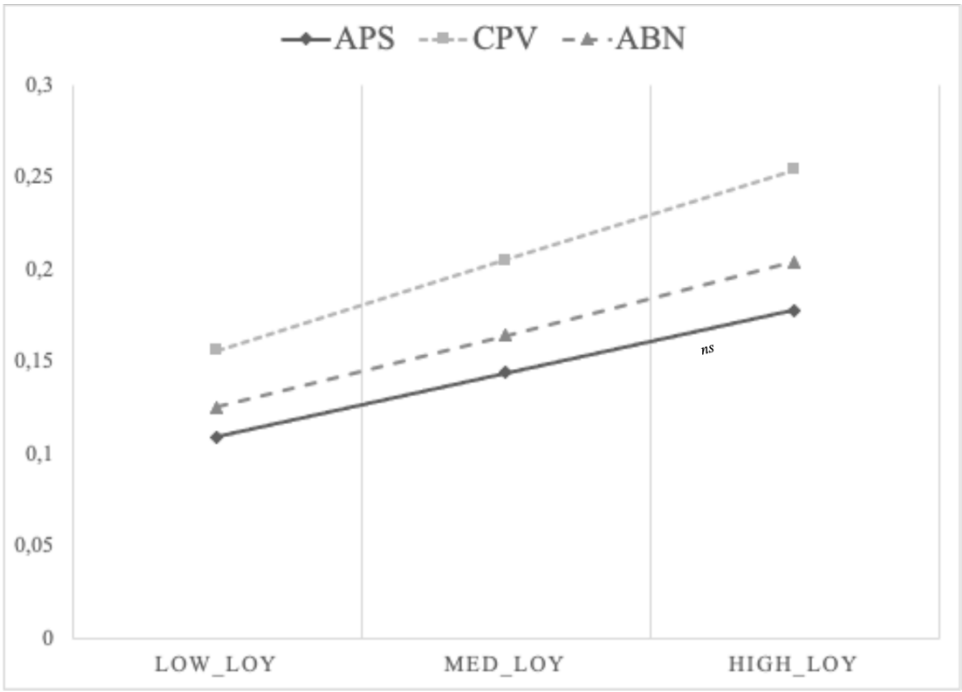
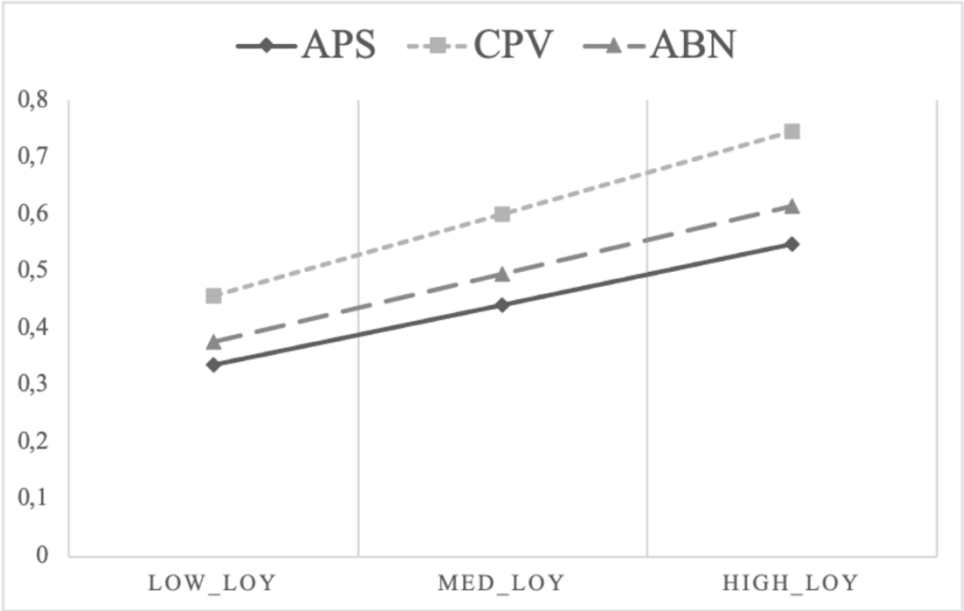


Figure 29. Effets de la MSP sur la performance par les tests de médiations en série



n=308. PSM : motivation de service public ; APS : attrait pour le service public ; CPV : engagement envers les valeurs publiques ; ABN : abnégation ; LOY : loyauté ; CIV : civisme.
LOYLOW : loyauté faible ; LOYMED : loyauté moyenne ; LOYHIGH : loyauté élevée.
ns = non significatif

Figure 30. Représentation de l'effet indirect de la MSP sur la performance individuelle du DGS médiatisé par l'OCB dimension CIV selon les niveaux du modérateur (LMX LOY) (Hypothèse 12)



n=308. PSM : motivation de service public ; APS : attrait pour le service public ; CPV : engagement envers les valeurs publiques ; ABN : abnégation ; LOY : loyauté ; SPOR : esprit d'équipe.
LOYLOW : loyauté faible ; LOYMED : loyauté moyenne ; LOYHIGH : loyauté élevée.

Figure 31. Représentation de l'effet indirect de la MSP sur la performance individuelle du DGS médiatisé par l'OCB dimension SPOR selon les niveaux du modérateur (LMX LOY) (Hypothèse 12)

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 5

PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS.....286

1. METHODE QUALITATIVE : PRESENTATION ET CHOIX DE LA DEMARCHE…….287

1.1. Propositions et objectifs de la démarche qualitative.....287

1.1.1. Identifier les antécédents 288

1.1.2. Expliciter les résultats quantitatifs.....295

1.2. Terrain de recherche.....300

1.2.1. Dispositif et démarche méthodologique 300

1.2.2. Le processus de collecte des données : périmètre et échantillon de DGS 305

2. PROTOCOLE D'ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS……..……..310

2.1. Protocole d'analyse des données.....310

2.1.1. L'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives.....310

2.1.2. La démarche d'analyse et le codage des données.....312

2.2. Résultats de la démarche qualitative 316

2.2.1. La compréhension des antécédents de la MSP 316

2.2.2. La MSP et ses effets 329

SYNTHESE DU CHAPITRE 5……...361

CHAPITRE 5 :

PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS

Notre travail a été guidé par la volonté d'identifier tant les antécédents que les effets de la MSP des DGS en commune et en intercommunalité. Le modèle de recherche est ainsi nécessairement le reflet de notre réflexion quant à l'identification de ces éléments. Une première démarche méthodologique de nature quantitative, nous a permis à partir des modèles d'équations structurelles de préciser les effets de la motivation de service public chez les DGS du bloc local. Afin de poursuivre nos objectifs de recherche et préciser la motivation de service public des DGS dans les institutions du bloc local, nous souhaitons à présent mobiliser une démarche de recherche de nature qualitative.

Ce cinquième chapitre est consacré à la présentation de la démarche qualitative. Une première partie présentera les choix réalisés ainsi que les propositions et les objectifs de cette méthode de recherche. Le terrain de recherche sera également précisé. Une seconde partie sera consacrée au protocole d'analyse des données et mettra en lumière les résultats de cette démarche.

1. Méthode qualitative : présentation et choix de la démarche

Bien que les travaux sur la motivation de service public tendent à s'intensifier depuis les années 1990, peu de recherches sont à ce jour réalisées dans le contexte hexagonal – *hormis quelques exceptions* (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012; Desmarais & Edey-Gamassou, 2014; Molines et al., 2022). Dans cette démarche nous souhaitons préciser les antécédents de cette forme de motivation spécifique mais également notre objectif est d'*expliciter* les résultats présentés précédemment.

1.1. Propositions et objectifs de la démarche qualitative

Comme nous l'avons précisé, notre objectif est double dans cette démarche qualitative. D'une part nous souhaitons préciser, dans le contexte français et pour un public spécifique que sont les DGS dans les institutions du bloc local, les antécédents de leur MSP. En effet comprendre les effets de la MSP a permis de mettre en évidence la nécessaire compréhension des antécédents de celle-ci. Les antécédents de la MSP pourraient contribuer à l'intensité des liens entre cette forme de motivation et les autres variables attitudinales identifiées. D'autre part, nous souhaitons expliciter les résultats quantitatifs présentés précédemment concernant plusieurs éléments, parmi lesquels notamment la relation exécutif local/DGS, le rôle central de

l'adéquation personne-organisation et plus précisément des valeurs, mais encore les résultats concernant la satisfaction des DGS. En ce sens, nous proposons de rappeler dans cette section la réflexion qui a été la nôtre concernant les antécédents que nous proposons d'identifier, et ce en formulant deux propositions sur les antécédents profonds de la MSP. Nous rappelons également les résultats de l'analyse quantitative et précisons l'intérêt d'expliciter au travers d'une analyse qualitative les éléments énoncés précédemment. Ainsi nous proposons d'approfondir et de préciser certains effets de la MSP identifiés à partir des modèles d'équations structurelles. À cet égard, nous approfondirons par exemple l'importance de la loyauté entre les membres de la dyade.

1.1.1. Identifier les antécédents

Perry, après avoir identifié le concept de MSP (Perry & Wise, 1990), s'est efforcé de le préciser en élaborant une échelle de mesure (Perry, 1996). Puis, il a tenté d'identifier les antécédents de cette motivation spécifique (Perry, 1997). Cette première approche a permis d'identifier – en partie – certains éléments à l'origine de la MSP. En effet, les antécédents sont considérés dans la littérature sur la MSP comme les facteurs ou les causes de celle-ci (Giauque et al., 2013). Comme précisé dans le chapitre 2, aucune définition des déterminants (ou antécédents) de la MSP n'a été formulée. Dès lors, bien que des différences sémantiques existent dans la littérature, les termes *déterminants* et *antécédents* sont utilisés de manière synonymique dans la présente recherche.

L'identification des déterminants répond à l'interrogation de Vandenabeele, Brewer et Ritz (2014) et peut se résumer par « *D'où vient la motivation du service public ?* »[139]. Il semble indispensable d'identifier ces-dits antécédents pour de multiples raisons. D'une part, l'identification ou plutôt la précision des déterminants est nécessaire à la théorie de la MSP car cela renforce la solidité de celle-ci. D'autre part, d'un point de vue pratique, préciser les déterminants de la MSP permettrait – comme énoncé précédemment – de déterminer s'il existe une récurrence dans le profil des individus qui rejoignent le service public et répondant à l'appel de l'intérêt général. En effet certains déterminants spécifiques – que nous tenterons d'identifier – pourraient être de nature à engendrer de la MSP. En effet, un déterminant dans sa définition biologique est entendu comme *« (une) Particule ou gène responsable de la transmission des caractères héréditaires. »*[140], le TFLi nous précise également qu'un déterminant est ce *« Qui*

[139] "Where does public service motivation come from?".

[140] TFLi (consulté le 02/01/2022).

détermine, qui constitue l'élément déclenchant d'un phénomène, d'un mouvement. Qui détermine de façon décisive. ». Dès lors, si certains déterminants sont de nature à constituer et déclencher la MSP, les identifier permettrait de préciser quels individus pourraient être motivés par le service public. Enfin, identifier quels déterminants sont à l'origine de la MSP offrirait la possibilité de s'adresser particulièrement aux individus ayant des caractéristiques de nature à engendrer cette motivation spécifique, et de favoriser un recrutement plus pertinent pour les organisations publiques en choisissant les candidats les plus à même de travailler au service de l'intérêt général.

Les travaux empiriques concernant les antécédents de la MSP sont majoritairement issus d'études réalisées dans des contextes non français. Néanmoins la MSP étant un concept universel (chapitre 2) certains déterminants identifiés à l'étranger peuvent s'avérer prédicteurs de la MSP pour les managers publics français. Ainsi, les travaux originels de Perry (1997) ont mis en évidence certains antécédents qui nous semblent pertinents et notamment la socialisation des parents, l'identification professionnelle mais encore l'idéologie politique. Nous reviendrons ultérieurement sur les justifications à apporter à notre propos. Les travaux successifs à ceux de Perry concernant l'identification des antécédents se développeront à partir de la seconde moitié des années 2000.
De multiples travaux ont tenté d'étudier quelles sont les éléments qui sont déterminants de la MSP. Parmi ceux-ci, nous portons un intérêt certain aux travaux concernant le niveau de diplôme en tant que déterminant de la MSP. En effet, Naff et Crum (1999) ont été les premiers à étudier cette relation sans pour autant justifier les raisons qui expliqueraient cette correspondance. Des travaux plus récents (Bednarczuk, 2021; Holt, 2018; Kim, 2021) ont à nouveau étudié cette relation entre niveau d'études et MSP et confirment le fait que les individus ayant un niveau de diplôme élevé ont un niveau de MSP supérieur aux individus ayant un niveau de diplôme plus faible. Nous pensons qu'au-delà du niveau de diplôme, la formation d'un individu peut être déterminante de la MSP. Nous préciserons notre pensée ultérieurement.

L'analyse de la littérature nous a permis d'identifier les éléments qui ont été mis en évidence empiriquement par les chercheurs comme des antécédents de la MSP. Ainsi, une équipe de chercheurs a identifié 31 études qui ont examiné les antécédents potentiels de la MSP (Ritz, Brewer, et al., 2016). Ils ont ainsi constaté que moins de vingt pour cent de toutes les études sur la MSP analysaient ses déterminants. Les plus répandus sont : (par ordre de fréquence)

- *Les caractéristiques démographiques telles que le sexe, l'âge et l'éducation (env. 20 articles et chapitres)*
- *Le grade de l'emploi*
- *L'ancienneté dans l'emploi*
- *Le revenu*
- *Les relations entre employé et le leader*
- *La perception de l'organisation par l'employé*
- *Les attributs de l'emploi*
- *La race*
- *L'ancienneté*
- *Le statut du cycle de vie familial*
- *Le lieu de travail*
- *La religiosité*
- *Les états de rôle*
- *La culture organisationnelle*
- *L'appartenance à des associations et à un syndicat*
- *L'identification pro*
- *L'engagement organisationnel et le bénévolat*

Malgré ces recherches, peu de travaux ont permis l'identification de ce qui détermine précisément la MSP ou ce que Charbonneau et Van Ryzin (2016) nomment *les antécédents profonds* – qui semblent davantage prédicteurs de MSP. C'est dans cette démarche que nous proposons que deux catégories de déterminants de la MSP soient analysées. En effet, la MSP reste « *terriblement sous-développée en tant que variable dépendante* » (Bozeman & Su, 2015).

Nous proposons comme précisé précédemment de souligner les motifs pour lesquels il nous semble pertinent d'étudier deux groupes de déterminants comme variables explicatives de la MSP.

1) *Un groupe de déterminants associés à la socialisation parentale – publique et politique*
2) *Un groupe de déterminants associés à l'institution scolaire et aux valeurs républicaines*

La MSP est composée de quatre dimensions à savoir l'attrait pour le service public, l'engagement envers les valeurs publiques, la compassion et l'abnégation (Desmarais & Edey-Gamassou, 2014; Kim et al., 2013) et élaborée à partir de trois types de motifs distincts – instrumentaux, basé sur les valeurs et basé sur l'identification (affectifs) (Kim & Vandenabeele, 2010). Chacun de ces motifs sont axés – selon les auteurs – « *sur la valeur (pour quoi), l'attitude (pour qui) et le comportement (comment) : les motifs instrumentaux sont liés au comportement, les motifs fondés sur la valeur aux valeurs et à l'éthique, et les motifs d'identification à l'attitude* » (Kim & Vandenabeele, 2010, p. 703). À partir de cette construction de la MSP, il est possible d'envisager que certains comportements et certaines valeurs transmises aux

individus soient de nature à les motiver à servir le public. Dans les pratiques de management public, le rôle des valeurs est central puisqu'il conduit à un travail permanent de légitimation de l'action publique (pour les usagers, les citoyens et les agents) (Chanut et al., 2015). Comme le soulignent Ritz et Brewer, les identités des fonctionnaires sont liées aux valeurs publiques de leur environnement institutionnel (Ritz & Brewer, 2013). Les valeurs semblent donc au cœur de la théorie de la MSP (Andersen et al., 2013; Jørgensen & Bozeman, 2007). La littérature portant sur les valeurs publiques est en accroissement ces dernières années (Vogel & Kroll, 2016), notamment compte tenu de ses liens avec la motivation de service public (Chanut et al., 2015; Giauque & Emery, 2022). Il semble intéressant d'étudier dans quelle mesure les valeurs publiques partagées par les fonctionnaires peuvent être des antécédents à leur MSP.

Nous proposons d'étudier la socialisation parentale comme potentielle déterminant de la MSP. Nous suggérons que l'engagement familial, dans les actions publiques et politiques puissent être de nature à développer la MSP. Pourquoi la famille serait-elle de nature à influencer le développement de la MSP ? Pour comprendre cette relation il convient de s'intéresser aux valeurs publiques et à la transmission des valeurs. En effet, la MSP est en partie conceptualisée à partir de l'attachement à certaines valeurs et la construction même de ses motifs est attachée aux valeurs publiques. « *Les valeurs publiques peuvent être considérées comme les idéaux, qualifiés de principes, à suivre lors de la production d'un service public ou de la réglementation du comportement des citoyens, ce qui permet d'orienter le comportement des fonctionnaires* »[141] (Andersen et al., 2013, p. 293). En tant que fonctionnaires, les individus sont susceptibles d'intérioriser les normes et valeurs sociales lorsqu'ils travaillent dans le service public et cela constitue l'un des motifs de la MSP (Kim & Vandenabeele, 2010). D'un point de vue théorique, la question des valeurs est fondamentale à la MSP (Andersen et al., 2013). En effet, les valeurs sont liées à la dimension normative (Kim & Vandenabeele, 2010 ; Perry, 1996). En ce sens, le respect des valeurs est motivant pour l'individu. Mais si les valeurs publiques sont associées à ces motifs (basé sur les valeurs) elles sont également associées aux motifs instrumentaux, d'identification et à l'abnégation.

> « *L'engagement envers l'intérêt public dénote un service à la société fondé sur les valeurs et le devoir. S'occuper de l'intérêt public peut être considéré comme une valeur publique, mais il est évident que nous avons besoin de valeurs plus concrètes spécifiant*

[141] Texte d'origine "*Public values can be seen as the ideals, coined as principles, to be followed when producing a public service or regulating citizens' behavior, thus providing direction to the behavior of public servants*".

ce que servir la société devrait inclure. En outre, la dimension de l'abnégation est associée à l'altruisme (une valeur), et la dimension de la compassion est associée à l'emphase (une valeur). En outre, dans certaines recherches, des concepts tels que l'orientation vers l'utilisateur (Andersen & Pedersen, 2012 ; Vandenabeele, 2008) sont traités comme une dimension motivationnelle, bien qu'elle soit traditionnellement désignée comme une valeur publique (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007). » [142] (Andersen et al., 2013, p. 296)

Ainsi, la théorie développée à l'origine à partir des travaux de Moore (Moore, 1995) concernant les valeurs publiques contient certaines connexions avec la MSP (Perry & Wise, 1990) mais elles restent néanmoins deux théories distinctes (Andersen et al., 2013). Dès lors, cela met en perspective l'intérêt porté aux valeurs pour la recherche sur la MSP. Il serait alors pertinent de s'intéresser à la manière dont se diffusent ces valeurs et nous suggérons que la famille, et plus précisément par la socialisation parentale publique et politique puisse être de nature à transmettre ces valeurs associées à la MSP. La socialisation est entendue « *comme le processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent. La socialisation procède donc d'un apprentissage : l'individu, de par les multiples interactions qui le relient aux autres, apprend progressivement à adopter un comportement conforme aux attentes d'autrui.* » (Riutort, 2013, p. 63). Classiquement, deux phases distinctes de socialisation sont retenues : la *socialisation primaire* et la *socialisation secondaire*. C'est ici la socialisation primaire qui nous intéresse particulièrement puisqu'elle commence dès la naissance et se poursuit pendant l'enfance. C'est ainsi dans la sphère familiale que l'individu va recevoir et intérioriser certaines valeurs. Ces valeurs sont transmises par les parents ou grands-parents (ascendants). En effet, plusieurs travaux soulignent que les parents socialisent et transmettent à leurs enfants leurs préférences et leurs valeurs (Bisin & Verdier, 2001). Dès lors, certaines valeurs publiques diffusées au sein des organisations et institutions publiques seront intériorisées par les individus qui exercent des fonctions publiques (fonctions électives,

[142] Texte d'origine "*Commitment to the Public Interest denotes serving society based on values and duty. Looking after the public interest can be seen as a public value, but we obviously need more concrete values specifying what serving society should include. Furthermore, the Self-Sacrifice dimension is associated with altruism (a value), and the Compassion dimension associates with being emphatic (a value). Moreover, in some research, concepts such as user orientation (Andersen & Pedersen, 2012; Vandenabeele, 2008) are treated as a motivational dimension, although it is traditionally referred to as a public value (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007).*".

fait d'être fonctionnaire (choix de la profession)[143], engagement pour les actions publiques et politiques…), et ces valeurs pourraient être transmises aux enfants de ces individus. Par ailleurs certains travaux suggèrent que les parents qui prennent le temps de parler avec leurs enfants adolescents des affaires publiques du jour peuvent avoir une influence positive sur le développement civique de ces jeunes (McIntosh et al., 2007). Par ailleurs, traditionnellement la MSP s'est construite en partie sur l'intérêt porté à l'élaboration des politiques publiques (Perry, 1996). Il semble donc exister des liens importants entre intérêt pour la politique et la MSP, c'est d'ailleurs ce que certains travaux confirment (Taylor & Clerkin, 2011).
Compte tenu de l'interaction entre les valeurs et la MSP, il est possible que la MSP soit transmise de manière similaire ; ainsi les parents ayant des valeurs publiques associées à la MSP pourraient conduire leurs enfants à être motivés par le service public.

Nous proposons que les antécédents *associés à la socialisation parentale – publique et politique* soient interrogés en tant que tels :

Proposition 1 : Les valeurs publiques développées pendant l'enfance dans le cercle familial sont des antécédents probables de la motivation de service public

Pourquoi l'institution scolaire (l'école et l'enseignement) serait-elle de nature à influencer le développement de la MSP ? La MSP peut être cultivée par des processus de socialisation institutionnelle au sein de diverses institutions sociales (Perry, 2000; Vandenabeele, 2007). Plusieurs travaux montrent que le niveau de MSP augmente à mesure que le niveau d'étude augmente (Bednarczuk, 2021; Kim, 2021; Leisink & Steijn, 2009; Supriatna et al., 2019). Dès lors, il est possible de s'interroger sur les raisons pour lesquelles le niveau d'étude est prédicteur du niveau de MSP. Pour cela, nous suggérons que les valeurs transmises par l'école et les enseignants seraient associées en partie à celles de la MSP et donc de nature à déterminer cette motivation spécifique. Nous justifions notre pensée par plusieurs éléments.
En effet, d'une part, en France, l'éducation à l'école va au-delà de la transmission des savoirs, « *il s'agit de préparer à l'exercice de la citoyenneté, au vivre ensemble, à la vie professionnelle, tout en visant l'égalité* » (Thélot, 2013, p. 4), en ce sens, le rôle des enseignants est important.

[143] Certaines études antérieures démontrent que le fait d'avoir un parent ayant servi dans l'armée ou ancien combattant entraine une diminution de la MSP (Bednarczuk, 2021; Charbonneau & Ryzin, 2017).

Le BOEN du 25 juillet 2013[144] contient le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation. Ce référentiel précise donc qu'en tant « *qu'acteurs du service public d'éducation* » les enseignants doivent transmettre, partager et faire respecter les valeurs de la République. Dès lors, plus les individus poursuivent un parcours scolaire long, plus ils sont exposés aux valeurs républicaines. Par ailleurs un cursus dans l'école publique pourrait être prédicteur d'une plus grande proximité aux valeurs publiques associées à la MSP.

> « *En ce qui concerne l'institution sociale qu'est l'éducation, les individus ayant fait des études supérieures exprimeront donc des niveaux plus élevés de MSP car, pendant leurs années d'études, ils ont intériorisé les valeurs publiques du système éducatif (par exemple, comment participer à la société civile et l'importance d'y contribuer).* »[145] (Kjeldsen, 2012b, p. 503-504).

D'autre part, cette exposition aux valeurs publiques et hypothétiquement prédictive de la MSP pourrait être dépendante du domaine d'étude des individus. Certaines études, domaines d'apprentissage, disciplines ou plus globalement certaines formations (nous entendons par là certains diplômes) pourraient-ils être de nature à induire davantage de MSP ? Ce sont en partie les conclusions formulées par Kjeldsen (2012). Enfin, nous envisageons la possibilité qu'un diplôme spécifiquement tourné vers le secteur public et la gestion des organisations publiques puisse être davantage axé sur la transmission des valeurs publiques. En particulier, les diplômes de master en management public semblent issus d'une traduction collective des valeurs publiques (Huron & Spieth, 2013). Il conviendra d'interroger la possibilité qu'un parcours de ce type soit de nature à favoriser la MSP.

> « *Dans ce processus les directeurs de diplômes mettent en œuvre une série d'action qui traduisent leurs représentations collectives et individuelles des valeurs publiques. Ces valeurs au travers du discours des acteurs sont catalysées par la reconnaissance de l'intérêt général, la légitimité, et la capacité de véridiction.* » (Huron & Spieth, 2013, p. 51).

---

[144] (Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale, 2013).

[145] Texte d'origine "*Regarding the social institution of education, individuals with higher education will thus express higher levels of PSM because during their student years they have internalized the public values of the educational system (e.g., how to participate in civil society and the importance of contributing).*".

Proposition 2 : les valeurs publiques transmises par l'École et plus précisément au sein des formations en management public constituent des antécédents au développement de la motivation de service public

À travers cette démarche qualitative et par la réalisation d'entretiens semi-directifs nous proposons d'apporter un complément dans la compréhension et l'identification des antécédents potentiels de la MSP – puisqu'ils ont été jusqu'à présent sous évalués (Schott et al., 2019). Cette objectif s'accompagne d'un second qui constitue l'approfondissement des résultats quantitatifs que nous proposons de préciser ici.

1.1.2. Expliciter les résultats quantitatifs

Les méthodes mixtes de recherche en sciences de gestion peuvent prendre plusieurs formes selon leurs objectifs et motivations (Aldebert & Rouzies, 2014). Lorsque la phase qualitative suit la phase quantitative, et ce afin de préciser les premiers résultats et fournir un approfondissement, on parlera de design explicatif (Aldebert & Rouzies, 2014). Notre démarche de recherche vise précisément à apporter un approfondissement des premiers résultats. Cette section propose de préciser certains résultats quantitatifs qui feront l'objet d'une réflexion approfondie lors des entretiens semi-directifs.

— ***Le rôle de l'adéquation personne-organisation***

Les cadres théoriques mobilisés dans notre recherche doctorale s'intéressent particulièrement aux valeurs. La théorie des valeurs publiques (Moore, 1995), la théorie de la motivation de service publique (Perry & Wise, 1990) ainsi que la théorie de l'adéquation personne-organisation (Kristof, 1996) ont en commun de placer les valeurs au cœur de leurs conceptualisations. Ces théories sont mobilisées dans notre recherche à plusieurs égards, plus particulièrement la théorie des valeurs publiques nous permet d'appréhender les antécédents potentiels de la MSP. La théorie de l'adéquation personne-organisation nous permet de mieux comprendre la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation et la manière dont la MSP (et les valeurs associées à celles-ci) influencent les comportements des individus de manière positive. Les résultats présentés dans le chapitre précédent nous permettent de conclure que, concernant les DGS dans les institutions du bloc local :

- La MSP a un effet direct positif et significatif sur l'adéquation P-O ; en d'autres termes, plus la MSP est grande, plus l'individu perçoit une forte adéquation entre ses valeurs et les valeurs de la collectivité (hypothèse 1).

- La MSP a un effet positif et significatif indirect sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective par l'intermédiaire de l'adéquation P-O (médiateur hypothèse 6 et 7). Le rôle médiateur de l'adéquation P-O met en exergue l'importance de la congruence des valeurs concernant les effets de la MSP. Si le DGS ne perçoit pas cette concordance entre ses propres valeurs et celles de la collectivité alors il ne sera pas satisfait ni impliqué affectivement.

Les résultats présentés dans le chapitre précédent corroborent les résultats antérieurs menés par des chercheurs dans d'autres contextes. Dans notre étude et pour une population de DGS, l'adéquation P-O occupe une place centrale dans l'identification et la compréhension des effets de la MSP. Toutefois, si les résultats nous informent sur le sens des relations entre MSP, adéquation P-O et les variables attitudinales telles que la satisfaction au travail ou l'implication organisationnelle, les résultats ne nous permettent néanmoins pas de préciser *quelles sont les valeurs* dites en adéquation. De même, si ces valeurs sont dites en adéquation, rien ne nous informe sur l'importance de celles-ci pour les agents public interrogés. Nous n'en connaissons pas la nature, ni même l'origine. De même, si ces valeurs venaient à ne plus être en adéquation, quelles en seraient les conséquences pour les individus ?

Explicitation 1 : Comment le DGS perçoit-il que ses valeurs et celles de la collectivité sont en adéquation ? quelles sont ces valeurs ? qui précisément est le porteur de ces valeurs ? quelles seraient les conséquences de la perte de ces valeurs ?

— ***La satisfaction à l'égard de la manière dont l'élu dirige la collectivité***

Contrairement à nos attentes et à notre hypothèse de recherche, la MSP n'a pas d'effet indirect sur la performance individuelle par l'effet médiateur de la satisfaction au travail (Hypothèse 5b). De même la médiation en série incluant l'adéquation P-O, l'implication affective et la satisfaction au travail ne permet pas de conclure que la MSP a un effet positif et significatif sur la performance individuelle (Hypothèse 9). Dès lors, les résultats présentés dans le chapitre précédent conduisent à une absence d'effet positif et significatif de la MSP sur la performance considérant l'effet médiateur de la satisfaction au travail. Ces résultats semblent surprenants compte tenu de la littérature récente sur l'existence d'une telle relation (Thuy & Phinaitrup, 2021). Les tests d'hypothèses, s'ils nous permettent de conclure à l'absence d'effet, ne nous permettent pas néanmoins de comprendre pourquoi nous observons un tel résultat. Notre hypothèse étant non corroborée, il conviendrait à partir d'une méthdoologie qualitative

d'approfondir ces éléments et d'éclairer les raisons pour lesquelles notre résultat n'est pas significatif.

Rappelons que l'épuration du modèle n'a permis de ne retenir qu'une unique dimension de la satisfaction au travail. Après AFE, AFC et épuration du modèle, nous n'avons retenu que la dimension « LOCPO », correspondant à la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité. Cette dimension, composée de deux items, permet d'évaluer le degré de satisfaction du DGS au regard de la manière dont l'élu dirige la collectivité.

Dès lors, les résultats quantitatifs mettent en évidence le fait que, même lorsque le DGS est satisfait de la manière dont l'élu dirige la collectivité, cela ne le conduit pas à être plus performant. Si nous avons des suggestions et explications hypothétiques quant à l'absence d'effet positif, il conviendrait d'interroger les DGS eux-mêmes sur ce résultat surprenant.

Explicitation 2 : Comment expliquer que la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité n'est pas de nature à augmenter la performance des DGS ? Ce résultat interpelle-t-il les DGS ?

— ***La relation exécutif local et DGS***

À la lumière d'une analyse qualitative, Ritz (2011) suggère que la relation avec le politique est source de motivation pour les agents publics. Ses travaux approfondis relatifs à la dimension instrumentale (ou rationnelle) concernant l'attrait pour le service public suggèrent que les managers publics entretenant des relations étroites avec les hommes politiques développent un intérêt important pour les politiques publiques et présenteraient des niveaux élevés de MSP concernant cette dimension spécifique (Ritz, 2011). Plusieurs travaux de nature empirique ont abouti à des conclusions similaires (Anderfuhren-Biget et al., 2014; Holt, 2018), les encadrants sont davantage motivés par les politiques publiques comparativement aux exécutants (Desmarais & Edey-Gamassou, 2014).

Parallèlement à cela, les travaux concernant les Directeurs Généraux des Services soulignent une forte dimension politique de cette fonction (Durat & Bollecker, 2012; Robin & Desfontaines, 2015; Thoenig & Burlen, 1998). Cette tendance historique à la proximité politique (Durat & Brémaud, 2014) ne s'est pas atténuée, mais se serait au contraire renforcée (Guéranger, 2019). Bachelet (2005) note également une politisation accrue des DGS. Comme précisé précédemment, plusieurs facteurs participent de cette politisation (voir Chapitre 3) (Bachelet, 2005). C'est en particulier en assistant les élus que les DGS entretiennent une

certaine porosité des frontières entre les sphères politique et administrative (Le Saout, 2008). Cette position spécifique et singulière occupée par les DGS interroge la relation avec les élus et plus spécifiquement l'exécutif local reste à ce jour mal comprise car peu étudiée.

Comme rappelé précédemment, Ritz (2011) proposait que la proximité avec les élus soit de nature à déterminer la motivation, notre analyse de la littérature nous a amené à proposer un modèle de recherche quelque peu différent de celui de Ritz. En effet, notre démarche de nature quantitative suggérait que la relation avec l'exécutif local serait – non pas de nature à déterminer la MSP – mais jouerait un rôle de modérateur entre la MSP et d'autres variables de résultats. Notre hypothèse (12) - *La qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par le comportement de citoyenneté organisationnelle* – a été corroborée. Dès lors, nous confirmons que, dans notre contexte français et local concernant les DGS, la relation avec l'élu ne joue pas un rôle de *déterminant* mais exerce un *effet modérateur*. En ce sens, plus la qualité de la relation avec l'exécutif local est bonne, plus le DGS sera en mesure d'être performant.
Si ces résultats permettent de mieux comprendre les effets de la MSP chez les DGS et le rôle de la relation avec l'exécutif local, certains éléments n'ont pu être approfondis par la démarche quantitative. C'est en particulier la *loyauté* perçue par le DGS qui modère la relation entre MSP et performance via le comportement de citoyenneté organisationnelle (et plus précisément l'esprit d'équipe). Néanmoins, peu d'éléments nous permettent de comprendre précisément cette loyauté. *Comment et par quoi se manifeste la loyauté ? comment le DGS perçoit-il cette loyauté ? comment le DGS définit-il cette loyauté ? le DGS perçoit-il le rôle que cette loyauté joue dans son comportement et son attitude au travail ? Certains DGS ont-ils décidé de mettre fin à leur position par manque de loyauté de la part de l'exécutif local ?*
Expliciter ces résultats, comprendre cette relation et répondre à ces interrogations passe par de nécessaires échanges avec les DGS concernant leur appréhension de cette *loyauté*. Dès lors nous proposons de nous intéresser durant nos entretiens semi-dirigés aux éléments suivants :

Explicitation 3 : Comment le DGS perçoit-il la loyauté que lui accorde l'exécutif local ? comment cette loyauté se manifeste-t-elle ? comment définir cette loyauté ?

— ***Interroger la faible diversité de la population des DGS***

Les travaux s'intéressant aux managers territoriaux sont rares (Bachelet, 2005, 2006), ceux réalisés en sciences de gestion sur les Directeurs Généraux des Services dans les institutions du bloc local le sont encore davantage (Durat & Bollecker, 2012). Certains chercheurs ont mis en évidence des similitudes et disparités permettant de faire émerger des profils de DGS (Thoenig & Burlen, 1998 ; Brémaud & Baillauques, 2004 ; Durat & Brémaud, 2014 ; Guéranger, 2016). Considérant la littérature sur les DGS, mais également les travaux concernant la MSP, nous avons inclus des caractéristiques telles que l'âge par exemple, la taille de la collectivité, la profession du père du DGS, la présence d'un cabinet politique ou encore la formation du DGS (etc.) comme potentielles variables de contrôle de notre modèle. Toutefois comme précisé précédemment, aucune variable de contrôle n'a modifié les résultats. Après avoir exploré les variables qualitatives avec une plus grande précision, nous avons pu constater une faible variance entre les profils des répondants. Cela suggère que la population de DGS ayant répondu à l'enquête présente de fortes similarités.

Il paraitrait intéressant d'explorer et d'approfondir la *(non)* diversité de la population des DGS communaux et intercommunaux et d'interroger les DGS sur les caractéristiques de cette population.

Explicitation 4 : Les DGS perçoivent-il la forte similitude des profils dans leur profession ? quel est leur perception vis-à-vis de ces éléments ?

Les éléments présentés précédemment seront précisés au travers d'une démarche qualitative menée par des entretiens semi-directifs. En effet, compte tenu à la fois du caractère délicat de certains éléments évoqués notamment la relation à l'élu, la loyauté ou encore la satisfaction du DGS associée à la manière dont l'exécutif local dirige la collectivité, mais également des objectifs de recherche (compréhension des antécédents de la MSP), nous avons privilégié cette démarche de recherche. Pour mener à bien notre objectif de recherche, ces entretiens ont été réalisés auprès de DGS dans des institutions du bloc local. Comme conseillé (Romelaer, 2005), un guide d'entretien a été réalisé afin de respecter les principes de la recherche. Ces choix sont présentés dans la section suivante.

1.2. Terrain de recherche

Le terrain de cette recherche doctorale est constitué par les institutions du bloc local que sont les communes et les EPCI à fiscalité propre. Ce terrain est à la fois précis et vaste. Précis puisqu'il s'intéresse uniquement aux DGS issus des composantes du bloc local, ce qui restreint les collectivités territoriales et offre une plus grande homogénéité dans les situations vécues par les DGS. Vaste, au regard du nombre de communes et d'EPCI à fiscalité propre en France. Nous devrons dans le cadre de notre démarche qualitative et la constitution de l'échantillon tenir compte de ces éléments et diversifier autant que possible les situations des répondants au regard des caractéristiques des collectivités.

1.2.1. Dispositif et démarche méthodologique

Notre question de recherche et nos objectifs ont guidé notre démarche méthodologique. La volonté d'appréhender les effets de la MSP à partir d'une méthodologie mixte de type *« séquentiel explicatif »* consiste, dans notre recherche à étudier les relations entre des variables via une démarche quantitative et à affiner les résultats par une démarche qualitative complémentaire (Livian, 2018). En ce sens, nous avons souhaité apporter un éclairage supplémentaire à nos résultats au travers de la mise en œuvre d'une méthodologie de nature qualitative. Le chercheur en sciences de gestion peut recourir à un éventail de méthodes qualitatives notamment l'ethnographie, l'analyse de contenu, les parcours de vie, les études narratives, etc. (Lejeune, 2017). Les données qualitatives peuvent donc résulter de différents types d'activités de collecte, les entretiens constituent une source importante de données qualitatives (Lebraty et al., 2018). L'entretien est également l'une des méthodes les plus répandues dans les recherches en gestion (Romelaer, 2005).

Plusieurs types d'entretiens sont à disposition des chercheurs en sciences de gestion, l'entretien directif se rapproche des questionnaires, il est orienté de manière à interroger le répondant de sorte qu'il fournisse des réponses très précises en mobilisant des questions fermées. À l'extrême opposé les entretiens non directifs ont pour objectif de laisser les répondants s'exprimer librement, s'ils offrent une potentielle richesse des discours, ils peuvent également s'éloigner des objectifs de la recherche (Chevalier & Meyer, 2018). À l'intersection de ces deux types d'entretiens, on retrouve l'entretien semi-directif. Ce mode d'entretien est orienté de manière à ce que le chercheur guide le répondant à communiquer de nombreuses informations qui sont à la fois détaillées et de qualité sur les sujets de la recherche (Romelaer, 2005). Ce mode

d'entretien exige que le chercheur n'oriente que très peu l'interviewé afin de ne pas induire de biais, permettant une bonne scientificité (Romelaer, 2005). Les entretiens semi-directifs permettent d'être reproduits de manière quasi systématique. Il s'agit de l'une des méthodes les plus répandues en recherche qualitative (Chevalier & Meyer, 2018). Les entretiens semi-directifs permettent d'appréhender les pratiques et les comportements des individus (Thiétart, 2014). Également, l'entretien semi-directif repose sur l'idée que ni le chercheur, ni l'interviewé ne connaissent la réalité, mais qu'en revanche elle peut être appréhendée par une interaction dynamique entre le chercheur et les différents entretiens qu'il mène (Chevalier & Meyer, 2018). Conduire un entretien semi-directif suppose à la fois de bien maitriser les clefs de réussite parmi lesquelles la construction d'un guide d'entretien ainsi que les techniques de reformulation (Chevalier & Meyer, 2018). Premièrement, le guide d'entretien comprend la liste des thèmes que le chercheur souhaite interroger ; on y retrouve les questions ouvertes ainsi que les reformulations et questions de relance en lien avec la question de recherche (Chevalier & Meyer, 2018). La flexibilité du chercheur et sa capacité à interagir avec les réponses apportées par le répondant favoriseront la qualité de l'entretien. Trois phases composent l'entretien (Dumez, 2016). La première, l'entame, permet le démarrage de l'échange et donne l'opportunité au chercheur de rappeler la thématique générale de l'entretien. Lors de l'entame, le chercheur installe un climat de confiance propice au témoignage libre du répondant. Le répondant pourra s'approprier la question à l'occasion de la deuxième étape de l'entretien, lors des échanges. Le chercheur doit être attentif au discours afin de pouvoir rebondir sur les réponses apportées. Les silences, les regards permettent également un temps de réflexion supplémentaire aux répondants pour élaborer leurs réponses ou les compléter (Chevalier & Meyer, 2018). Enfin, la troisième phase, celle de clôture de l'entretien permet de formuler une dernière question ouverte afin de laisser l'opportunité au répondant de s'exprimer ou aborder un point important qui n'aurait pas été abordé (Romelaer, 2005). Pour conclure, le chercheur veillera à remercier son interlocuteur pour le temps consacré.

Le respect des phases de l'entretien est important dans une démarche qualitative, néanmoins l'un des principes directeurs garantissant la bonne conduite d'un entretien est l'élaboration d'un guide en entonnoir (Chevalier & Meyer, 2018). En procédant en entonnoir, le chercheur veillera à rappeler le caractère confidentiel des entretiens et rappellera la garantie d'anonymat. Les premières questions posées seront assez larges afin d'instaurer un climat de confiance. Au fur et à mesure le chercheur orientera davantage le répondant de sorte à approfondir les thématiques évoquées par le répondant pour recueillir son témoignage précis sur le cœur du sujet. Enfin, les

questions les plus délicates seront abordées vers la fin de l'entretien lorsque la qualité de la relation à l'interviewé sera établie.

Des précautions doivent être prises par le chercheur avant de mener les entretiens. L'interviewer doit à la fois mettre en place un climat propice aux échanges, néanmoins, il convient toutefois d'adopter une posture neutre. Il ne s'agit pas de juger ou évaluer le discours du répondant, il ne faut pas non plus donner son avis lors de l'entretien car le chercheur pourrait orienter les réponses de l'interlocuteur (Chevalier & Meyer, 2018). Le chercheur doit faire preuve d'écoute et d'intérêt pour le propos tout en considérant l'objectif de la recherche. La reformulation témoigne notamment de la capacité et de l'intérêt réel du chercheur pour les réponses apportées par l'interviewé (Chevalier & Meyer, 2018). Le reformulation est précieuse puisqu'elle encourage le répondant à se livrer davantage et à développer son propos.
Enfin, certains éléments sont à considérer lorsqu'un chercheur mène un entretien semi-directif : les conditions dans lesquelles se trouvent les répondants pour apporter leurs témoignages. Le lieu et la durée des entretiens dépendent notamment de l'objectif de la recherche. Si le lieu de travail semble le plus simple, il importe surtout de veiller à la disponibilité mentale du répondant et veiller à limiter les perturbations extérieures (Chevalier & Meyer, 2018). Dans certains cas, la réalisation des entretiens ne peut donc se faire dans les organisations (pour des raisons de confidentialité notamment). Concernant la durée, les entretiens qualitatifs durent en moyenne une heure (Chevalier & Meyer, 2018). Il semble nécessaire de prévoir avec les répondants au minimum une heure d'échange. Parmi les conditions, l'enregistrement participe également à la qualité des résultats puisque c'est sur la base des réponses que le chercheur pourra analyser les données. Toutefois, la fidélité des réponses ne peut être garantie qu'en procédant à l'enregistrement des échanges et à une retranscription conforme. L'accord préalable du répondant pour l'enregistrement est indispensable. L'enregistrement peut être vécu par le répondant comme un frein à sa liberté de parole. Certains peuvent notamment se livrer à l'auto-censure (Chevalier & Meyer, 2018). Le chercheur devra veiller à rappeler l'anonymat des répondants afin de ne pas être contraint par les conditions évoquées ici.

Considérant les éléments présentés précédemment et nos objectifs de recherche, nous avons donc fait le choix de procéder à des entretiens semi-directifs auprès de Directeurs Généraux des Services dans les composantes du bloc local, pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien. Le guide d'entretien a été construit de manière à installer un climat propice aux échanges et à favoriser la confiance entre l'interviewé et la chercheuse. En ce sens, le guide permet

d'interroger les répondants en les invitant à partager leurs parcours scolaire et universitaire et leur historique familial. Ensuite le guide permet d'interroger le rapport au service public, le choix pour la fonction publique territoriale et l'envie de travailler au sein des institutions du bloc local. Une troisième partie a été orientée vers le rapport à la politique du DGS. L'objectif étant notamment de permettre à l'interviewé d'évoquer sa relation avec l'exécutif local (maire ou président d'intercommunalité) mais également son attrait éventuel pour l'élaboration des politiques publiques. Les éléments évoqués précédemment constituent la première partie de l'entretien. La seconde partie est fondée notamment sur l'objectif d'approfondissement des résultats quantitatifs. Quatre éléments sont discutés pendant l'entretien. Un intérêt particulier est ainsi porté au rôle de l'adéquation des valeurs. Nous cherchons en particulier à examiner le rôle des valeurs dans le comportement des DGS et en déterminer tant l'origine que la nature. L'absence de relation entre la satisfaction au travail et la performance est également interrogée. Nous cherchons plus précisément à comprendre les raisons pour lesquelles la satisfaction ressentie par le DGS concernant la manière dont l'élu dirige la collectivité ne conduit pas à la performance du manager. Nous souhaitons par ailleurs préciser le rôle de la loyauté dans la relation exécutif local/DGS. Enfin, nous cherchons à comprendre si les DGS considèrent que certains éléments peuvent influencer leur engagement et leur motivation. Pour conclure, le guide d'entretien propose une question ouverte permettant à l'interviewé de s'exprimer librement sur ce qu'il souhaite évoquer.

Dans sa construction, le guide a été pensé et élaboré pour interroger les DGS en évoquant les éléments du plus accessible au plus sensible. En effet certains éléments notamment concernant les valeurs et les relations avec l'autorité territoriale (maire ou président) peuvent s'avérer délicats et sensibles pour les DGS, notamment compte tenu du fait que les entretiens sont enregistrés.

Guide d'entretien

« *Je réalise ma thèse de doctorat à l'Université de Lorraine je mène une recherche sur la motivation et l'engagement des DGS dans les composantes du bloc local. Je souhaiterais aujourd'hui échanger sur votre prise de poste et les raisons qui vous ont amené à embrasser cette carrière. Aussi comme je vous l'avais précisé par mail je vous propose de vous présenter certains résultats issus d'une première enquête et d'échanger sur ceux-ci.* »

1) Antécédents profonds

- Pouvez-vous me préciser votre parcours scolaire et universitaire ? Quel a été votre cursus ? *(Études avec carrière tournée vers le service public ?)*
- Pourquoi avoir choisi ces études précisément ?
- Quel rôle a joué l'école dans votre choix de carrière ? *certaines valeurs ont-elles guidé votre intérêt pour le service public ?*

- Vos proches ont-ils fait carrière dans le service public ? Vos parents étaient-ils fonctionnaires ? *Histoire familiale, statut social des parents (professions…), engagement politique ? engagement associatif ?*
- Quel rôle a joué la situation de vos parents dans votre choix de carrière ?

2) Rapport au service public

- Pourquoi avoir rejoint le service public ? Pourquoi avoir choisi la Fonction Publique Territoriale ? Pourquoi le bloc local ?
- Pourquoi être devenu DGS ? Pourriez-vous faire autre chose ?
- Quel est votre rapport au « service public » ? (Ou à l'intérêt général ?)

3) Rapport à la politique

- Qu'est-ce que vous aimez dans votre fonction de DGS ? qu'est-ce qui vous motive ?
- Quel.s rapport.s entretenez-vous avec la politique ? avec les politiques ? avec les politiques publiques ? *Quel est votre rôle dans la collectivité vis-à-vis de la politique ? des hommes politiques ? des politiques publiques ?*
- Faut-il une sensibilité à la politique pour devenir DGS ? Comment gérez-vous votre rapport à la politique dans vos missions de DGS ?

4) Le rôle de l'adéquation des valeurs

Les résultats de la démarche statistique montrent que lorsque le DGS perçoit que ses valeurs sont similaires aux valeurs de la collectivité alors il est davantage impliqué et davantage satisfait. Que pensez-vous de ces résultats ? Quelles sont selon vous ces valeurs ? La défense de ces valeurs est-elle déterminante pour vous ? Si les valeurs que vous énoncez venaient à disparaitre, que feriez-vous ?

5) La satisfaction au travail et la satisfaction liée à l'élu

Les résultats de la démarche statistique montrent que bien que le DGS soit satisfait de la manière dont l'élu dirige la collectivité, cela ne le conduit pas à être plus performant. Cela vous surprend-il ? Que pensez-vous de ces résultats ? Selon vous, pourquoi la satisfaction liée à la manière dont le maire ou président dirige la collectivité ne mène pas à une meilleure performance des DGS ?

6) Rapport à l'exécutif local

Les résultats de la démarche statistique montrent que la relation exécutif local/DGS est déterminante dans le comportement et la réussite du DGS dans ses missions. Que pensez-vous de ces résultats ? Sont-ils cohérents avec votre situation ? Comment qualifieriez-vous cette relation maire/DGS ?

Les résultats montrent que c'est particulièrement la loyauté ressentie par le DGS qui le conduit à être davantage performant dans son rôle, comment définiriez-vous la loyauté entre un exécutif local et son DGS ? Comment qualifiez-vous cette loyauté ? Est-ce que vous percevez cette loyauté ? Comment cette loyauté se manifeste-t-elle ? Est-ce qu'elle est déterminante pour vous ? Comment se développe cette loyauté ?

7) Diversité dans la population

Pensez-vous que certaines caractéristiques des DGS pourraient influencer leur motivation et leur engagement pour le service public ? À votre avis quelles sont ces caractéristiques ?

Conclusion

Je vous remercie sincèrement pour votre contribution. Est-ce que vous souhaiteriez ajouter quelque chose à cet entretien ? Évoquer certains éléments qui vous semblent importants à préciser et que nous n'avons pas relevé ?

Figure 32. Guide d'entretien de la recherche

1.2.2. Le processus de collecte des données : périmètre et échantillon de DGS

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons contacté plusieurs dizaines de DGS à partir de janvier 2023. La prise de contact s'est réalisée de plusieurs manières. D'une part, lors de la démarche quantitative, nous avions intégré au questionnaire en ligne (diffusé au printemps 2022), un message de conclusion en précisant nos coordonnées. Spontanément, 26 DGS nous avaient alors contacté pour nous demander les résultats, souligner l'intérêt de la recherche ou encore signaler leur disponibilité pour tout complément de recherche (voir figure 33). Nous avons pris l'initiative de recontacter ces 26 DGS et leur demander s'ils accepteraient de participer à cette seconde phase de notre étude. D'autre part, nous avons contacté des DGS du Grand Est que nous avions rencontré au cours de notre recherche doctorale. Enfin, à partir des annuaires disponibles en ligne sur les sites du SNDGCT ainsi que de l'ADGCF, nous avons pris l'initiative de contacter plusieurs DGS dont les coordonnées étaient disponibles. À partir des moyens énoncés précédemment, nous avons contacté 44 DGS en communes et en intercommunalités. Dans cette démarche nous avons tenté de diversifier autant que possible les profils des répondants au regard de critères tels que : le genre (homme/femme), le type de collectivité (ville/intercommunalité), la taille de la collectivité (au regard du nombre d'habitants), et également la zone géographique en France métropolitaine (cinq régions[146]).

[146] Les cinq zones créées sont : Gde Couronne ; Nord Est ; Sud Est ; Nord Ouest ; Sud Ouest. Grande couronne inclut : IDF, Centre Val de Loire ; Nord Est inclut : Grand Est, Hauts de France, Bourgogne France Comté ; Sud Est inclut : Auvergne Rhône Alpes, PACA, Corse ; Nord Ouest inclut Pays de la Loire, Bretagne, Normandie ; Sud Ouest inclut : Nouvelle Aquitaine et Occitanie.

Mail reçu le 11 mai 2022, 15h45

Bonjour madame,

Je me permets de me rapprocher de vous pour vous signaler que j'ai renseigné le questionnaire qui m'a été proposé.
Je trouve votre thèse très intéressante et vous félicite pour les recherches que vous menez.
Sachez que je suis disponible si vous avez des questions ou autres.
Bonne continuation et bien cordialement,

(Prénom) (NOM)
DGS de (VILLE)
Président section départementale du SNDGCT (département)
(Coordonnées)

Mail reçu le 30 avril 2022, 15h41

Madame,

Je viens de remplir votre questionnaire.

Je suis très intéressé (sans urgence signalée) pour pouvoir connaître le résultat de vos travaux de recherche et prendre connaissance de votre production universitaire sur le sujet.
La commune (Ville) est membre de la Métropole de Lyon.

Cordialement,

(Prénom) (NOM)
Directeur Général des Services
Hôtel de ville (adresse)
(Coordonnées)

Mail reçu le 29 avril 2022, 16h05

Bonjour,

J'ai répondu à votre questionnaire suite à la sollicitation du SNDGCT.
Je serais très heureux de pouvoir prendre connaissance de l'évolution et du résultat de vos recherches.
N'hésitez pas à me contacter si besoin.
Bien cordialement,

MAIRIE (VILLE)
Directeur Général des Services
(Prénom) (NOM)

Figure 33. Exemples de mails reçus spontanément

Bonjour M. (NOM),

J'espère que ce mail vous trouve en bonne forme depuis le printemps dernier. Comme vous le savez mes travaux de thèse portent sur les DGS, ma recherche entame une seconde et dernière phase de terrain, je réalise des entretiens plus personnalisés auprès de DGS intéressés pour participer à mon enquête. Suite aux résultats statistiques j'étudie plus précisément certains effets de la motivation et de l'engagement des DGS.

A l'occasion d'un entretien en visioconférence d'une heure au plus, je souhaiterais recueillir votre témoignage sur votre parcours, votre motivation et votre engagement pour le service public en tant que DGS. A ce titre, je vous présenterai également les résultats de la phase statistique.
Votre témoignage ne sera pas diffusé et je réalise l'analyse des données seule, ainsi votre témoignage conservera son caractère confidentiel.
Comme vous le savez peut-être déjà, l'intérêt de cette thèse de doctorat est de mieux comprendre ce qui conduit à devenir DGS mais également d'identifier les effets positifs de leur motivation sur leur engagement et dans la réalisation de leurs missions. Nous cherchons également à mieux appréhender la relation entre le DGS et le maire (ou président.e) et comprendre les effets d'une telle relation.
Si vous acceptez de me consacrer une heure de votre temps pour échanger je vous invite à choisir une date qui correspond le mieux à votre disponibilité en cliquant sur le lien suivant : https://meetings-eu1.hubspot.com/pauline-colin

Si vous souhaitez de plus amples informations vous pouvez me contacter par retour de mail à l'adresse pauline.colin@univ-lorraine.fr mais également par téléphone au (numéro de téléphone).

Vous remerciant vivement et vous adressant mes respectueuses salutations,
En espérant pouvoir échanger avec vous,

Bien à vous,

Pauline Colin
Doctorante en Sciences de Gestion
Université de Lorraine
IAE Nancy - École de Management
Laboratoire CEREFIGE

Figure 34. Exemple de mail prise de contact avec un DGS

Chacun des 44 DGS a été contacté personnellement début janvier 2023 pour un entretien d'une heure au plus. Compte tenu de la dimension nationale de notre recherche, pour des raisons financières mais également considérant l'emploi du temps chargé de ces managers locaux, nous avons privilégié des entretiens en visio conférence. Encore peu utilisés il y a quelques années, le recours aux entretiens en visio conférence présente l'avantage de réduire substantiellement les frais de déplacements et permettent d'augmenter le nombre et la diversité des personnes interrogées (Chevalier & Meyer, 2018). Concernant les DGS du Grand Est, nous leur avons proposé de nous déplacer dans leur collectivité pour réaliser l'entretien. Si certains DGS du Grand Est contactés ont répondu favorablement à notre demande, ceux-ci ont néanmoins

souhaité que l'échange se réalise en visio conférence, évoquant une plus grande confidentialité (voir figure 35).

Nous avons privilégié l'utilisation d'un logiciel de prise de rendez-vous en ligne (Hubspot) afin de faciliter l'organisation des entretiens. Le logiciel permet, à partir de l'emploi du temps dématérialisé de la chercheuse, de transmettre un lien à l'interviewé afin qu'il sélectionne un rendez-vous à sa convenance. Le logiciel informe ensuite la chercheuse qu'un rendez-vous a été pris. Celle-ci crée un lien de visio conférence via Teams et le transmet au DGS. Le jour de l'entretien, un rappel du rendez-vous avec le lien de la visio conférence est transmis au DGS.

Mail reçu le 24 janvier 2023, 16h05

Bonjour Madame Colin, je vous remercie de votre message et je vous souhaite une bonne année, il est encore temps.

Je suis d'accord pour échanger avec vous en visio sur la fonction de DGS et mes motivations.

Simplement, je préfère la faire de chez moi, afin de ne pas être dérangé, mais aussi afin que la parole soit plus libre et authentique.

Je vais regarder votre lien et vos dispos.

Cordialement,

(Prénom) (NOM)
Directeur Général des Services
Ville de (VILLE)

Figure 35. Exemple de refus d'un DGS du Grand Est de réaliser un entretien dans sa collectivité

Parmi les DGS contactés, 25 ont accepté de participer à notre enquête. Seuls 23 des 25 entretiens prévus ont pu être réalisés. Une DGS ayant initialement accepté, a été contrainte d'annuler notre échange (femme, ville, 8 000 habitants, Nord Est). Une DGS changeant de collectivité, avait accepté notre demande mais compte tenu de ses nouvelles fonctions n'a finalement pas pu se rendre disponible (femme, intercommunalité, 420 000 habitants, Grande Couronne). Après obtention de la saturation sémantique (Romelear, 2005) nous avons pris la décision de ne relancer les DGS n'ayant pas répondu à nos demandes et ne pas solliciter d'autres DGS. Au total 23 entretiens ont été menés. Parmi ces 23 entretiens, notons qu'un DGS est fraichement retraité et, un DGS est désormais consultant. Ce DGS est devenu consultant à la suite de la fin de son détachement sur emploi fonctionnel, arrivée au cours de 2022. Après changement de président et incompatibilité entre les deux, le DGS a décidé de quitter ses fonctions et créer son cabinet de consultant. Il intervient désormais comme DGS remplaçant (en cas de vacance de poste pour congé maladie, transition, en attente de recrutement etc.) mais également pour des

missions très spécifiques et de courte durée auprès de communes et d'intercommunalités n'ayant pas de DGS. Les 23 entretiens se sont donc déroulés au cours au cours des mois de janvier, février et mars 2023 en visio conférence via Teams. D'une durée moyenne de 59 minutes, ils ont été enregistrés et retranscrits en intégralité. Notons que les entretiens 21 et 22 ont été réalisés en même temps car les deux DGS interrogés sont mariés. A partir de la visio conférence, nous avons privilégié la retranscription automatique des entretiens réalisée en temps réel proposée par Teams. Puis après chaque entretien, chaque retranscription* a été vérifiée et corrigée par nos soins à partir de l'enregistrement. Les caractéristiques des DGS participant à la recherche sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Code de l'entretien	**Région**	**Genre**	**Nb Habitants**	**Collectivité**	**Durée de l'entretien** (en minutes)
EDGS1	Sud Ouest	Homme	3 100	Ville	38
EDGS2	Gde Cour.	Homme	25 000	Ville	76
EDGS3	Sud Est	Homme	2000	Ville	54
EDGS4	Nord Ouest	Homme	20 000	Ville	49
EDGS5	Sud Ouest	Homme	150 000	Intercommunalité	73
EDGS6	Nord Est	Homme	3 000	Ville	56
EDGS7	Sud Ouest	Homme	14 000	Ville	74
EDGS8 (retraité depuis moins d'un an et demi)	Nord Est	Homme	De 4 000 à 35 000	Villes et intercommunalités	35
EDGS9	Sud Est	Homme	6 000	Ville	67
EDGS10	Nord Est	Homme	15 000	Ville	59
EDGS11	Nord Est	Homme	20 000	Intercommunalité	75
EDGS12	Sud Est	Femme	224 000	Intercommunalité	34
EDGS13	Nord Ouest	Femme	3 000	Ville	44
EDGS14	Nord Ouest	Homme	35 000	Intercommunalité	68
EDGS15	Sud Est	Femme	5 000	Ville	35
EDGS16	Nord Est	Homme	7 000	Ville	50
EDGS17	Sud Est	Femme	50 000	Intercommunalité	43
EDGS18	Sud Ouest	Femme	34 000	Intercommunalité	46
EDGS19	Nord Est	Homme	20 000	Intercommunalité	65
EDGS20	Gde Cour.	Homme	5 500	Ville	38
EDGS21 (devenu consultant/DGS externalisé)	Gde Cour.	Homme	De 2 000 à 50 000	Villes et intercommunalités	59
EDGS22	Gde Cour.	Femme	6 000	Commune Nouvelle	
EDGS23	Sud Ouest	Homme	30 000	Ville	53

Figure 36. Tableau des répondants

*Afin de garantir et préserver la confidentialité des répondants, les retranscriptions des entretiens ne figurent pas dans les annexes accessibles dans le présent document.

2. Protocole d'analyse des données et résultats

L'entretien est l'une des méthodes les plus utilisées dans le cadre d'une recherche qualitative en sciences de gestion (Romelaer, 2005). Lorsque les entretiens sont menés avec la rigueur adéquate, ils contribuent au jugement porté sur la solidité scientifique des résultats (Romelaer, 2005). Si la qualité du guide d'entretien est requise, il en est de même pour le protocole d'analyse des données, qui offrira à son tour une plus grande robustesse des résultats qualitatifs. La présente section précise le protocole d'analyse des données de notre recherche et les résultats issus de nos travaux.

2.1. Protocole d'analyse des données

L'analyse des données est une étape particulièrement importante permettant d'exploiter les entretiens semi-directifs et d'en fournir des résultats. Il ne s'agit toutefois pas d'une tâche aisée. En ce sens, à partir de la seconde moitié du 20ème siècle et afin de faciliter le traitement des données qualitatives, des logiciels d'analyse ont progressivement émergé (Krief & Zardet, 2013). Il n'y a toutefois pas de *one best way* pour extraire ou analyser les données (Moriceau & Fronda, 2019). Nous proposons de préciser l'intérêt de mobiliser un logiciel d'analyse des données qualitatives, puis, nous présenterons le codage que nous avons réalisé.

2.1.1. L'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives

Les données issues d'approches qualitatives sont riches et offrent des possibilités d'analyses multiples. Il est notamment possible d'analyser les données qualitatives sur support papier (Paillé & Mucchielli, 2021). Il est ainsi possible de colliger les différents thèmes en découpant le papier, en annotant les pages d'entretiens. Selon Paillé & Mucchielli (2021) pour plusieurs chercheurs le fait de manipuler le papier offre une grande liberté et serait cognitivement aidant. Par ailleurs, procéder ainsi est peu coûteux en matériel informatique et logiciel, cela permet de s'approprier plus aisément les données et offre la possibilité de reprendre à volonté la thématisation. L'analyse sur papier était privilégiée et répandue à l'époque où l'étroitesse de la vue offerte par un écran d'ordinateur ne pouvait rivaliser avec l'étalement d'un panorama de feuilles (Richards, 2002). Toutefois, lorsque le corpus devient volumineux, procéder par thématisation papier devient laborieux et encombrant (Paillé & Mucchielli, 2021). C'est notamment pour ces raisons que l'automatisation de la thématisation connait un grand engouement et se développe à partir des années 1980 suite au développement de logiciels spécialisés (Lejeune, 2017).

Les logiciels d'analyse qualitative trouvent leur origine dans les années 1950 et l'engouement pour l'analyse de contenu, suite à l'intérêt des praticiens pour les phénomènes de propagande durant les guerres (Lejeune, 2017). Les chercheurs et notamment Harold Lasswell vont progressivement élaborer des techniques d'analyse et notamment la *« sémantique quantitative »* (Lejeune, 2017) qui a pour méthode de relever le nombre d'occurrences des thèmes évoqués. C'est donc dans ce contexte, et parallèlement au développement des outils informatiques, que les chercheurs vont élaborer les premiers logiciels appelés CAQDAS (*computer-assisted qualitative data analysis software, ou qualitative data analysis, QDAS, en anglais*) (Lebraty et al., 2018).

Pour certains chercheurs, l'utilisation de logiciels est indispensable pour analyser les données qualitatives ce qui contribue à la rigueur et à la scientificité de ces méthodes (Lebraty et al., 2018). Le recours aux logiciels présente de nombreux avantages. Les opérations de codages et de catégorisation sur logiciel (et notamment Nvivo®) sont les mêmes qu'à partir d'un travail manuel, toutefois, la vitesse de traitement et d'analyse des données est augmentée (Wanlin, 2007). L'un des avantages est notamment de pouvoir modifier le codage lors de l'analyse (Richards, 2002), ou encore d'encoder un passage en référence à deux thèmes différents. Également, les logiciels et notamment Nvivo® permettent de produire des éléments de synthèse de manière très rapide, en particulier lorsque le corpus devient volumineux, ce qui évite une nouvelle opération de fouille ou de comptage à chaque fois que cela est nécessaire (Wanlin, 2007). Nvivo® offre également la possibilité d'accorder aux cas (répondants) des attributs (ou caractéristiques) notamment le genre (Homme/Femme), des classes d'âge, ou un secteur d'activité. A partir de ces attributs, il est ensuite possible de recourir aux requêtes de croisements matriciels. Ces outils permettent d'obtenir des tableaux croisés selon les critères retenus et de comparer les codes sur la base de ces attributs par exemple. L'interface Nvivo® permet de procéder à un rangement des verbatims en leur attribuant un code (des catégories). L'avantage du logiciel dans cette démarche est de pouvoir créer de nouveaux codes au fur et à mesure de l'analyse avec une hiérarchisation, en recourant aux codes parents et codes enfants. À partir de ces éléments, il est possible de recueillir le livre de codes (ou *codebook*) et d'obtenir une arborescence des différents codes. À tout moment, il est également possible de réorganiser la hiérarchie des codes et d'attribuer à un code enfant un nouveau code parent (et vice-versa). Nvivo® présente également l'avantage d'informer l'utilisateur sur le nombre de références encodées, et ce pour l'ensemble des codes. Le logiciel est doté de nombreux atouts : il est notamment possible d'extraire certaines données et de les transférer à d'autres applications ou logiciels tels qu'Excel® ou SPSS® (Wanlin, 2007). D'autres utilités sont également fournies

parmi lesquelles les recherches textuelles ou les fréquences de mots, néanmoins, nous n'y recourrons pas dans notre démarche d'analyse. Le recours à des logiciels d'aide à l'analyse des données présente toutefois des limites. Parmi celles-ci, le chercheur doit notamment veiller à ne pas se laisser dominer par la *codomanie* (Lejeune, 2019) qui consiste à *« étiqueter et étiqueter encore et toujours »* (p. 87). Le logiciel n'est jamais *« qu'un outil »* (Lejeune, 2017) et ne garantit pas la qualité du codage et de l'analyse qui en découle. Pour Wanlin (2007), les modélisations et schématisations offertes par Nvivo® sont sommaires et ne permettent pas une utilisation optimale des données qualitatives pour le traitement statistique (un export sur un outil permettant les calculs statistiques est nécessaire). Néanmoins, précisons que dans notre démarche, nous ne prévoyons pas d'utiliser les données qualitatives à des fins statistiques.

Par ailleurs et indépendamment du choix de recourir au traitement manuel ou assisté par un logiciel, l'un des pièges de la recherche qualitative est l'interprétation du chercheur (Lebraty et al., 2018), il convient de veiller à ce que ce dernier n'élabore pas un sens à ce que l'interviewé a souhaité dire. Le recours à un logiciel ne témoigne pas de la qualité du travail, *« les analyses valent ce que valent les étapes qui les ont précédées »* (Wanlin, 2007). Enfin, le recours à un logiciel et le choix de celui-ci dépend de la posture épistémologique et méthodologique du chercheur. Le recours à un logiciel d'étiquetage réflexif ou permettant la lexicométrie par exemple doit être adapté au projet. En ce sens, considérant les fonctionnalités proposées par Nvivo®, et au regard des objectifs de recherche, notre codage et notre analyse s'est réalisé à partir de ce dernier. Le chercheur doit également être conscient que bien que certaines fonctionnalités soient offertes par le logiciel, cela n'implique pas nécessairement l'utilisation de l'ensemble des fonctionnalités par celui-ci. Il convient d'utiliser l'analyse appropriée à la problématique traitée (Wanlin, 2007). Considérant ces éléments, nous proposons de présenter dans la section suivante la démarche d'analyse et le codage des données que nous avons réalisées.

2.1.2. La démarche d'analyse et le codage des données

Les données issues des entretiens, une fois retranscrites ont été classées par thème. Cette classification par thème permet de réduire les données afin de les analyser (Paillé & Mucchielli, 2021). Procéder ainsi permet d'identifier ce qui, dans les échanges, est fondamental pour comprendre les phénomènes étudiés. L'analyse thématique consiste à « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents* » (Paillé & Mucchielli, 2021, p 270). L'analyse thématique peut recouvrir

deux fonctions principales : la première consiste à repérer et saisir l'ensemble des thèmes, la seconde vise à identifier la récurrence des thèmes d'un entretien à l'autre, d'étudier s'ils se rejoignent, se complètent ou encore se contredisent. Une analyse thématique de contenu se réalise en quatre étapes : la première étape consiste en la définition des codes (ou thèmes), la deuxième étape consiste au découpage du matériau, la troisième étape concerne son codage et la quatrième et dernière étape est l'analyse des résultats (Lejeune, 2017). Afin de mener à bien la première étape, plusieurs thèmes, issus à la fois de la revue de littérature mais également des données quantitatives, ont été définis. Notre objectif de recherche vise à apporter un éclairage sur les antécédents de la MSP mais également préciser les effets mis en évidence dans notre démarche d'analyse quantitative. Considérant notre question de recherche et la littérature, nous avons donc défini les thèmes à recenser dans le matériau. Sept thèmes ont été initialement identifiés parmi lesquels, quatre thèmes sont issus de nos résultats quantitatifs : les antécédents profonds par socialisation, le rapport au service public, le rapport à la politique en tant que DGS, le rôle de l'adéquation des valeurs, la satisfaction liée à la manière dont l'exécutif local dirige la collectivité, le rapport (de loyauté) à l'exécutif local, la diversité dans la population des DGS. Ces thèmes ont ensuite guidé notre première lecture des données, ils ont donc permis d'identifier des sous-thèmes permettant une analyse plus précise. Ces *sous-thèmes prédéfinis* ont ensuite permis l'identification de *sous-thèmes émergents* à partir de l'analyse des entretiens (Tableau 48).

Thématiques/Thèmes	**Sous-thèmes prédéfinis**	**Sous-thèmes émergents**
Antécédents profonds par socialisation (diffusion des valeurs)	Rôle de la famille	Diffusion des valeurs « publiques »
		Diffusion des valeurs et de l'intérêt pour « la politique »
		Diffusion de valeurs liées à l'engagement associatif
	Rôle de l'institution scolaire	
Rapport au service public	Attrait pour le service public	
	Motivations pour la FPT et le bloc local	Intérêt général
		Proximité / bien commun
	Motivations en tant que DGS	Rémunération
		Management
		Rôle de décisionnaire
		Diversité des missions + dimension d'impossibilité

Rapport à la politique en tant que DGS	Intérêt pour la politique	Engagement politique
		Aversion pour l'engagement politique
	Rôle du DGS	Attrait pour l'élaboration des politiques publiques
		Pouvoir politique du DGS
	Relations avec les élus	Conseil aux élus
		Respect envers les élu
Rôle de l'adéquation des valeurs	Nature des valeurs *(types)*	Bienveillance
		Développement du territoire
		Valeurs républicaines
	Origine des valeurs *(porteur(s))*	Exécutif local
	Importance des valeurs	Aversion pour les valeurs associées aux partis extrêmes en politique
Satisfaction liée à la manière dont l'exécutif local dirige la collectivité	Sentiment vis-à-vis des résultats (JS)	Étonnements liés aux résultats/incompréhension
		Approbation (JS)
	Explications	Indépendance du DGS
Rapport (de loyauté) à l'exécutif local	Sentiment vis-à-vis des résultats (LOY)	Approbation (LOY)
		Inversion de la relation de loyauté
	Manifestations de la loyauté	
	Proximité avec l'exécutif local	Amicalité
Diversité dans la population de DGS	Caractéristiques	Taille de la collectivité
		Relation à l'élu
		Situation personnelle (étape de la vie)
		Solitude du DGS
		Esprit d'équipe du DGS

Tableau 48. Classification des thèmes de l'analyse qualitative

Chacun des entretiens s'est conclu par une question ouverte en proposant aux DGS de s'exprimer librement sur la fonction, la motivation, l'engagement etc. Ainsi, certains sous-thèmes ont émergé, notamment l'esprit d'équipe du DGS et le sentiment de solitude qu'ils éprouvent.

Le thème « Antécédents profonds par socialisation (diffusion des valeurs) » comporte deux sous-thèmes prédéfinis à savoir le rôle de la famille et le rôle de l'institution scolaire. Ces sous-

thèmes ont été identifiés au travers de l'analyse de la littérature sur la motivation de service public et sur les valeurs publiques. L'objectif de cette thématique étant d'identifier les canaux de transmission des valeurs associées à la motivation de service public et d'étudier la possibilité que les parents mais également l'institution scolaire puissent être moteur de diffusion de ces valeurs.

Le thème « Rapport au service public » comporte deux sous thèmes : les motivations à rejoindre le service public et la Fonction Publique Territoriale et le bloc local ainsi que les motivation à être/devenir DGS. Cette thématique est fondée sur la recherche et la compréhension des motifs associés à la volonté de travailler pour/dans le service public.

Le thème « Rapport à la politique en tant que DGS » vise à identifier des sous-thèmes dans les entretiens à savoir l'intérêt pour la politique, l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, le pouvoir/rôle politique du DGS et les relations avec les élus. Ce thème est fondé sur la littérature relative à la MSP et aux manifestations de celle-ci selon les types de fonctionnaires, mais également étayée par la littérature sur les DGS dans les composantes du bloc local et le fort attrait envers la dimension politique. Ces éléments peuvent notamment faire partie du thème précédent (rapport au service public). Toutefois, compte tenu de l'importance de ces éléments dans la littérature, nous avons fait le choix de créer une thématique spécifique concernant le rapport à la politique des DGS.

Le thème « Rôle de l'adéquation des valeurs » est fondé sur les résultats de l'analyse quantitative et l'importance de l'adéquation personne-organisation dans la satisfaction et l'implication des DGS. Les objectifs associés aux sous-thèmes sont exhaustifs : identifier la nature, c'est-à-dire les types de valeurs, l'origine de celles-ci à savoir le ou les porteurs et diffuseurs de valeurs dans la collectivité ainsi que l'importance des valeurs selon le témoignage des DGS.

Le thème « Satisfaction liée à la manière dont l'exécutif local dirige la collectivité », fondé également sur les résultats de l'analyse quantitative vise à comprendre d'une part le sentiment des DGS vis-à-vis de ces résultats. D'autre part, il s'agit d'identifier les probables explications de cette absence de relation entre satisfaction et performance.

Le thème « Rapport (de loyauté) à l'exécutif local », également fondé sur les résultats précédents et l'identification du rôle de la loyauté comme modérateur dans la relation MSP-OCB-PERF. Nous cherchons ici à travers les sous-thèmes à recueillir le sentiment des DGS concernant ces résultats, à identifier les manifestations de cette loyauté mais aussi à apporter davantage de précisions sur la nature des relations entre l'exécutif local et le DGS.

Le thème « Diversité dans la population de DGS » cherche à comprendre quelles caractéristiques peuvent être de nature à influencer la motivation du DGS, son engagement, et peut-être par voie de conséquence sa performance. Nous cherchons également à interroger les DGS sur leur propre perception de leur profession et de leurs collègues. Nous n'avons pas trouvé d'éléments de distinction notable hormis la relation à l'exécutif local. Nous souhaitons donc interroger les DGS sur ces éléments.

La conduite d'entretien est à la fois simple et complexe (Chevalier & Meyer, 2018), l'analyse qui en découle ne peut être efficace que dans la mesure où les entretiens ont été menés sûrement. L'identification des thèmes et des sous-thèmes a permis une première vague de codage. Les sous-thèmes émergents ont permis de préciser le codage des données et de procéder au découpage (étape deux et trois (Lejeune, 2017)). Le codage a été réalisé à partir de la grille d'analyse présentée ci-dessus (Tableau 48) (également appelée livre de codage ou *codebook*) sur le logiciel Nvivo®. Afin de faciliter et optimiser l'analyse des données, mais également dans l'objectif de mobiliser les ressources disponibles sur le logiciel, une fois le codage réalisé, nous avons privilégié l'utilisation de *requêtes* et eu recours aux *croisements matriciels*. En ce sens, nous avons notamment eu recours aux attributs. Toutefois, il convient de préciser que compte tenu de la forte proximité des discours des répondants, le recours à l'ensemble des outils offerts par le logiciel Nvivo® n'a pas été pertinent. Nous préciserons ces éléments au cours de la présentation des résultats.

2.2. Résultats de la démarche qualitative

Notre démarche qualitative a été pensée, construite et réalisée de manière à permettre d'explorer les possibles antécédents de la MSP des DGS dans les composantes du bloc local, mais également afin de préciser certains de nos résultats quantitatifs présentés dans le chapitre 4. La présente section aborde les résultats de notre démarche qualitative en précisant les éléments évoqués précédemment.

2.2.1. La compréhension des antécédents de la MSP

Cette recherche doctorale, consacrée à la MSP, ambitionnait d'apporter des éclairages sur les effets d'une telle motivation. La mise en évidence des conséquences et résultats sur le comportement des DGS dans les institutions du bloc local, réaffirme l'importance et la nécessaire identification des antécédents de la MSP. Notre démarche qualitative a été orientée de sorte que les entretiens semi-directifs nous permettent de comprendre les origines de cette

motivation. En ce sens, l'analyse thématique de contenu réalisée nous permet de préciser les antécédents profonds de la MSP des DGS. C'est à partir des images, des souvenirs, ressouvenances ou réminiscences que les répondants évoquent leur attrait à rejoindre le service public et travailler pour le bien commun. Ils relatent des événements passés les ayant particulièrement marqué durant leur enfance jusqu'aux prémices de l'âge adulte, et plus précisément jusqu'à la fin de leurs parcours universitaires. Les éléments énoncés relèvent d'événements vécus au sein de deux sphères ou milieux en particulier - premièrement, *la sphère familiale* offrirait un milieu propice à la diffusion de valeurs publiques et politiques par diverses manières ; deuxièmement, le milieu que nous qualifions *de sphère scolaire et universitaire* participerait au renforcement des valeurs publiques, de l'intérêt pour le service public et contribuerait plus largement à la motivation de service public des répondants. Nous proposons de préciser ces éléments ci-après.

Les répondants relatent des ressouvenances précises, des faits passés, parfois datés qu'ils considèrent comme pouvant expliquer leur attrait et leur engagement envers le service public. Dans d'autres cas, les DGS interrogés évoquent des réminiscences qui, par définition, sont plus confuses dans leurs mémoires. Malgré le caractère diffus et imprécis des souvenirs et éléments énoncés, les interviewés ont un rapport au service public presque affectif qui les ont guidés individuellement vers la fonction publique et à servir l'intérêt général. C'est à travers le retour sur leurs expériences du passé qu'on retrouve une image forte associée au service public, qui a contribué à développer en eux cette motivation de service public. Les souvenirs évoqués nous permettent de préciser comment et dans quels contextes s'est développée cette forme de motivation.

> *« J'ai quelqu'un comme maire, qui est dans une logique de dévouement pour les administrés. Parce que, comme je le disais tout à l'heure, c'est une personne qui n'est pas du tout intéressée par le parcours politique. Donc elle n'est pas là pour faire la promotion de sa personne, elle est pas là pour se mettre dans une logique électoraliste, elle est vraiment là pour un peu du don de soi. Donc là-dedans, je m'y retrouve, c'est ce que je vous ai dit tout à l'heure. Pourquoi avoir choisi la fonction publique ? Parce que certainement les valeurs qui m'ont été inculquées, moi, dans mon parcours d'enfant et de jeune adulte, étaient celles de « se mettre au service de… » Et je retrouve chez Madame le Maire aujourd'hui cette notion de dévouement et de don pour l'autre. »* EDGS6
>
> *« parce que, par exemple, quand j'étais petite, la mairie était importante…les gens allaient à la mairie, ils faisaient remplir leurs papiers, donc je me disais à ceux qui ne savent pas faire leurs papiers, ils ont besoin d'une aide.* […] *la mairie, dans ma tête avait quand même une idée quand j'étais gamine, où les gens allaient à la mairie parce*

qu'ils avaient besoin d'aide, conseils de machin... Ça, c'était aussi une vision positive de la mairie, quoi, une image forte » EDGS13

Les ressouvenances et réminiscences évoquées par les DGS permettent de comprendre comment ces images de l'enfance et ces expériences du passé ont joué un rôle important voire déterminant dans leur choix de carrière. En relatant leurs mémoires à travers ces images mentales, les DGS interrogés nous permettent de comprendre plus précisément d'où vient la motivation de service public, l'analyse thématique de contenu nous permet de préciser les origines de cet attrait. Nos travaux nous permettent d'identifier deux sphères de socialisation et de transmission des valeurs associées à la motivation de service public et à l'engagement des DGS. Premièrement, nos données permettent de mettre en évidence le rôle de la famille dans la diffusion des valeurs associées au service public et de l'engagement public et politique. Plus précisément, trois types d'expériences vécues seraient, dans la sphère familiale, à l'origine de la motivation pour le service public, nous les préciserons ci-après. Secondement, la sphère scolaire et universitaire participerait au renforcement des valeurs publiques et de l'intérêt pour la Fonction Publique et, par effet de prolongement, accentueraient le développement de la motivation de service public ; nous les préciserons également.

— ***Aux origines de la MSP : le rôle de la sphère familiale***

Concernant la sphère familiale, l'analyse thématique de contenu a permis de préciser les origines et antécédents profonds de la MSP. Les expériences vécues par les répondants durant leur enfance ont contribué à développer leur MSP. Ainsi trois principaux types d'expériences ont été identifiés par nos soins. D'une part, les valeurs publiques des parents – notamment des parents fonctionnaires et plus largement agents publics – semblent avoir contribué de manière importante au développement chez les répondants d'un fort engagement envers les autres et la société. D'autre part, les répondants évoquent un fort attrait pour le service public mis en exergue dans les expériences relatées à travers un fort engagement familial pour la vie politique et la vie de la cité. Enfin, les DGS interrogés évoquent un fort intérêt pour le service public et la MSP à travers des images et souvenirs associés à l'engagement associatif des parents.

Comme nous le précisions précédemment, l'analyse thématique de contenu réalisée nous amène à mettre en évidence l'importance de la famille dans le développement de la MSP chez les DGS. Nous précisons ci-après comment ces trois types d'expériences ont permis de développer des valeurs associées au service public et à l'engagement pour le bien commun.

- *Le rôle des parents dans la diffusion des valeurs publiques et le développement de la MSP*

Parmi les répondants, on retrouve un schéma souvent récurrent de transmission des valeurs et de l'intérêt pour le service public par les ascendants et en particulier les parents. Le don de soi, l'engagement pour les autres et la société, l'image associée au service public, l'importance des valeurs républicaines sont autant d'éléments évoqués par les répondants comme ayant affecté leur intérêt pour la chose publique. Parmi les DGS interrogés, 44% ont eu au moins un parent fonctionnaire. La filiation semble donc être un vecteur de transmission de l'intérêt pour le service public et la volonté de s'engager au service de l'intérêt général.

> *« Oui, mes deux parents étaient enseignants. Donc fonctionnaires d'État. Peut-être qu'il y a un lien de, d'envie de prolonger ça, mais oui, je pense qu'il y avait sûrement quelque chose. Il y a une éducation derrière sur le partage, sur la solidarité, sur travailler pour apporter quelque chose à l'autre. Quand on enseigne, on est bien là, sans forcément d'objectifs chiffrés, mais avec une satisfaction de voir d'autres s'épanouir grâce en partie au travail qu'on a pu fournir. Sans qu'il y ait une prime au résultat. »* EDGS3

> *« Alors c'est un peu compliqué parce que je n'ai pas connu mon père et ma mère était enfin elle a fait un petit parcours d'enseignant et après elle était plutôt documentaliste dans l'enseignement privé. Oui alors, si quand même il y a eu quand même quelques racines. Mon grand-père de qui j'étais très proche était receveur des PTT à l'époque, on appelait ça comme ça donc on va dire cadre à La Poste pour prendre une image plus contemporaine et je pense que oui, il m'a transmis quand même ces valeurs de service public et oui, complètement, complètement. Il y a quand même effectivement une certaine filiation. Une volonté de m'inscrire ? Peut-être dans les pas de dans les pas familiaux. » EDGS7*

> *« Je ne sais pas, je suis un fils de fonctionnaire quand même donc…Voilà un père qui est ingénieur territorial cadre dans une grande collectivité, ça, ça conditionne peut-être inconsciemment le processus mental cognitif […] Dans la famille, j'avais aussi mon grand-père qui était pompier...Donc c'est quand même de la fonction territoriale, tu as un métier tourné vers le risque, vers les autres. Donc je pense qu'on a toujours eu une, peut-être une fibre familiale, tournée vers peut être un accomplissement de soi, tournée vers les autres. Je pense que c'est quelque chose qui est assez courant dans la famille, quoi. » EDGS9*

Si certains DGS interrogés n'ont pas de parents agents publics, ils évoquent néanmoins avoir *« baigné dans ce type de milieu »* avec *« des valeurs collectives, des valeurs d'entraide »* (EDGS14) et le souci de veiller sur l'autre, tel que le service public le réalise. En devenant à leur tour agent public, ils perpétuent et entretiennent ce qu'on leur a transmis. Devenir fonctionnaire correspond dans une certaine mesure à une quête de service public où

l'engagement envers le collectif prend tout son sens et prolonge le principe familial de dévouement.

> *« mon père, était militaire. Donc ça on rejoint quelque part, le service public hein ? Dans le ministère de la Défense, ma mère était-elle artisan, donc. Alors, est-ce que le fait qu'elle soit artisan sur un métier la coiffure hein, pour être plus précis à destination d'une clientèle il y a quelque part, je vais pas dire le don de soi, mais une attention portée à l'autre quelque part que ce soit pour l'un comme pour l'autre d'ailleurs bon, puis après y a une éducation derrière ça aussi hein ! Quand on est éduqué d'une manière où on insiste sur la prise en considération de l'autre, bah peut-être que derrière, oui, il y a des logiques qui s'en qui s'engagent, quoi qui s'enchaînent. Le service public a vocation à porter un service au public on l'oublie peut-être un peu trop souvent, mais c'est quand même ça la réalité. » EDGS6*

L'analyse thématique de contenu révèle que les professions exercées par les parents des répondants ont pu marquer les DGS au cours de leur développement. En particulier, les fonctionnaires entretiennent (consciemment ou inconsciemment) une forme d'attachement au service public et transmettent à leurs enfants les valeurs associées à cet engagement.

- *Le rôle de la famille dans le rapport à la politique et le développement de la MSP*

L'analyse thématique de contenu réalisée a permis de souligner l'intérêt précoce des DGS pour la politique, et ce à travers des souvenirs de l'enfance. Les interrogés évoquent une forte proximité dès l'enfance, soit à la politique en évoquant l'engagement pour un parti politique des parents (ou plus largement des ascendants) soit en référence à la proximité aux élus et notamment aux élus locaux. Il est récurrent dans les discours des DGS que durant l'enfance, les parents échangeaient sur la politique ou avaient un engagement partisan fort qui a marqué les répondants. Chez certains DGS, cet intérêt pour la politique s'est également concrétisé par une adhésion à un parti politique durant la jeunesse.

> *« Donc voilà une famille très engagée dans le service public, dans les collectivités locales avec des…voilà très politisée et donc on avait des discours, enfin des débats dans nos réunions de famille on se voyait en plus quasiment tous les dimanches TOUS ! donc c'était très…voilà, on était baigné là-dedans, donc moi je me suis, c'était comme tout naturel de m'engager dans le service public. […] Chose publique et politique. Et même, c'était même plus la politique que la chose publique au départ. Ouais. Ah oui, moi j'étais à 18 ans, j'avais ma carte RPR, ouais, j'étais très très très engagé et mon oncle était à l'UDF. Mon oncle, maire du village d'à côté, donc à 3 km de chez moi, était à l'UDF donc la famille du côté de ma mère est centriste. La famille du côté de mon père est très gaulliste et moi j'ai fait campagne, moi j'étais au RPR parce que mon grand-père…j'avais une très forte admiration pour lui naturellement, mais j'ai aussi milité avec mon oncle que j'adore toujours hein, ils nous ont baigné dans…tous les*

cousins sont très politiques, très très politiques ! Des débats tous les dimanches de famille, des discours, des débats très politiques, vraiment étaient baignés là-dedans. Ouais. » EDGS11

« Par contre, je ne sais pas si j'anticipe votre question mais ce qui ce qui m'a amené finalement à la territoriale, même si ce n'a pas été directement, c'est le fait que j'étais à l'époque quand même très engagé comme militant politique. » EDGS2

Plusieurs DGS évoquent une proximité forte aux élus, et avoir eu un membre de leur famille occupant des fonctions électives au niveau local avec un parent proche maire ou adjoint au maire. Les DGS ont, dès leur enfance, été nombreux à côtoyer la politique partisane mais également les hommes et les femmes politiques, en particulier au niveau local.

« Alors mon père était quand même proche des élus, hein, parce qu'il était aux renseignements généraux, donc il quand même il était… Il connaissait à l'époque…moi j'étais à (NOM DE VILLE), il connaissait quand même bien le maire et puis les élus… » EDGS10

« J'ai en fait, dans ma famille, pas spécialement beaucoup de fonctionnaires, plutôt des parents issus du privé. Mes grands-parents étaient agriculteurs. Enfin, mais par contre, des grands-parents et des parents très investis dans la vie locale. Mon grand-père était maire, ma grand-mère était adjointe, ma mère était maire. Donc voilà, c'est par ce biais là que j'ai eu le goût de l'intérêt général. Et j'ai choisi de le servir en tant que fonctionnaire et j'ai choisi la fonction publique territoriale assez rapidement. » EDGS18

« j'ai toujours été intéressé par la chose publique parce que mon grand-père a été maire de ma commune d'origine pendant 5 mandats. Et donc on a un rapport à la République dans ma famille assez particulier parce que mon grand-père est né en Italie en 1923 et il est venu en France à l'âge de 4 ans, avec toute ma famille, donc ses parents, ses frères et sœurs. Enfin il n'avait que des frères donc on arrive en France en 1927 et donc on a eu toujours cette obsession de s'intégrer, on était naturalisé français en 1936 et moi je me souviens que mon grand-père nous a toujours dit « on doit beaucoup à la France ! » c'était tout un discours chez nous, extrêmement récurrent et qui était, c'était vraiment un républicain convaincu, il a engagé toute ma famille dans la résistance ! Dès 1940, hein ? Je tiens à le dire, ce n'est pas les résistants 1944, donc il était engagé très tôt dans la résistance ! Mon grand-oncle, donc le frère de mon grand-père est chevalier de la Légion d'honneur » EDGS11

La proximité, la fréquentation, le fait de côtoyer des élus, et la vie politique plus globalement, durant la jeunesse ont participé à renforcer l'attrait pour le service public. Au-delà, nous suggérons que cette proximité a participé au développement de la MSP dans sa dimension rationnelle qui concerne l'attrait pour le service public et l'élaboration des politiques publiques. Nous suggérons que durant leur enfance, les DGS ont développé un intérêt pour la politique et le service public dans le sens où il est en partie le siège de ces débats politiques, à travers le

rôle joué par la famille. Participer à la vie politique locale permet finalement de contribuer au service public et donc satisfaire les besoins associés à l'engagement envers la société.

- *Le rôle des parents dans la diffusion des valeurs associées à la MSP à travers l'engagement associatif*

Les valeurs portées par le service public peuvent être identifiées (pour partie) aux valeurs portées par le monde associatif. Le dévouement, l'engagement, le service aux autres sont autant d'éléments que l'on retrouve traditionnellement dans les deux sphères. Nos travaux concernant les DGS mettent en évidence le rôle central de l'engagement associatif dans le développement de la MSP. Les répondants évoquent un engagement associatif important de leurs ascendants (parents ou grands-parents) qui semblent avoir été déterminants dans la transmission des valeurs auxquelles sont attachés les DGS. L'engagement associatif semble renforcer l'envie de travailler pour les autres, pour le collectif. L'engagement associatif des ascendants est renforcé par l'engagement associatif des répondants eux-mêmes, y compris dans des associations sportives où la notion de collectif occupe une place centrale. Cette dimension collective se retrouve dans les services publics où les agents – ici les DGS – souhaitent être utiles aux autres. Il y a une forme d'hérédité dans l'engagement qui se retrouve également satisfaite dans le service public en accomplissant des tâches pour le collectif, pour la société, sans contrepartie. En ce sens, la MSP peut trouver des points d'ancrage dans l'engagement associatif.

> *« Mon grand-père était très engagé politiquement, mon grand-père avait fait la 2nd guerre mondiale et il s'était échappé deux fois d'Auschwitz, à l'époque, on emploie un beau mot aujourd'hui, qui est la résilience, il était vraiment résilient parce que se sauver une fois, être interpellé, être martyrisé et se sauver une 2nd fois, ça va, ça c'est faire preuve d'abnégation et après il était fortement impliqué dans le village où je suis né, c'est un village de 3500 habitants, alors pas sur des fonctions politiques directes mais dans le mouvement associatif, très impliqué dans le club de football, hein, dans les villages, l'activité du dimanche. Mais au-delà de cette activité du dimanche, et il arrivait à emmener les gens. Mon papa a pris le relais et j'ai le sentiment que c'est très héréditaire, parce que moi, depuis très longtemps, je suis impliqué dans le milieu associatif. »* EDGS23

> *« Je pense qu'il y a une transmission d'un certain nombre de valeurs et notamment les valeurs qui sont portées par le secteur associatif d'engagement, sans rien demander en échange et d'aller… enfin voilà et de faire les choses et de bien les faire. Après c'est…Parce que mes parents avaient un engagement fort, un engagement associatif fort et notamment durant les vacances. »* EDGS4

> *« Automatiquement, donc dans ce monde-là et bercé par les valeurs il y a les sports collectifs à l'origine. Tout ça fait que vous intégrez la société avec ses codes, avec ses*

règles, avec ses obligations, et cetera. Donc je crois que tout ça, tout ça mélangé et ça, ça conduit à un moment donné à un parcours qui vous destine peut-être aller vers le vers, le service public quoi. […] *mais je pense que tout ce que je viens d'évoquer m'a conduit à un moment donné à reprendre, à conserver ce principe familial quelque part qui veut que l'on est attentif à l'autre et on… Oui, être attentif à l'autre… C'est être prêt à prendre en charge des missions. Et permettre à l'autre de vivre de mieux vivre, de, de s'intégrer dans une société, dans une organisation. Je pense que qu'il y a certainement une logique là-dedans. »* EDGS6

Les réminiscences et ressouvenances évoquées par les DGS interrogés nous permettent d'identifier les prémisses de l'intérêt et de l'engagement envers le service public. Nos travaux nous amènent à considérer que ce serait pendant l'enfance que la MSP trouve son origine et, à partir de la confrontation à des expériences de la vie. En particulier le rôle des parents et plus largement de la famille en exerçant en tant que fonctionnaire, mais également en considérant un engagement politique et/ou associatif fort serait de nature à transmettre la MSP. Il existerait donc une forme de reproduction des valeurs, une perpétuation de l'intérêt pour le service public et de l'engagement envers les autres et pour la société. On retrouve une forme de fidélité aux valeurs familiales d'engagement, un attachement à ce qu'est et doit être le service public. On retrouve dans les discours une forme de reconnaissance et de tradition républicaine forte. Nos résultats nous amènent à considérer l'existence d'une forme de microcosme propice au développement de la MSP à travers le cercle familial et la diffusion des valeurs dites publiques, politiques et associatives.

« Mais mais au départ, franchement, si j'étais attiré par l'intérêt général, et le partage, ça vient de mes idées, de mon enfance, ça vient de loin quand même…si on regarde bien. Et puis les valeurs de ma famille. Enfin, en tout cas de mes parents. Peut-être pas toute ma famille parce qu'elle est grande et il y a beaucoup de courants dans la dans la famille. Mais non, c'est plutôt les valeurs parentales. Ouais, le père, la mère, ils ont quand même une influence décisive […] le souci des autres, le souci de l'équité, le choc face à l'injustice mais pas des injustices injustifiées comme on peut voir par moment, hein ? Les gens reprochent tout et rien au gouvernement, ça non ! Mais des choses très concrètes de la vie quotidienne, c'est très concret hein ! Tout ça, c'est des actes vraiment positifs, des actes matériels concrets du quotidien. C'est par exemple quelqu'un qui est victime d'une injustice dans la rue, quelqu'un qui se fait taper sans raison, enfin, tous ces trucs là et je pense que quand vos parents réagissent par rapport à ça, ils vous inculquent un certain type de valeur. Et moi, je suis quand même très influencé par ça au final » EDGS16

« Et du coup, est-ce que nos parents ont un lien…Est-ce que ça a un lien ? Je pense qu'enfin, franchement, oui c'est… il n'y a pas, vous voyez, je ne suis pas, je ne pense pas qu'il y a de hasard, je ne crois pas, ni dans le dans le hasard ni dans les coïncidences. Donc oui forcément ! Forcément que l'image d'un père très engagé au

niveau associatif, parce que c'était quand même ça, hein ? C'est un créateur d'associations, de parents d'élèves très engagé comme militant écolo etc. Et en plus, éducateur PJ, ça a forcément joué, ça a forcément joué dans le sens que ce que devait avoir le service public, c'était, c'est une valeur très forte chez mon père en tout cas. Celle d'être fonctionnaire, de revendiquer, de l'assumer, d'en assumer les valeurs et d'en assumer ce que ça permettait de faire à côté d'être un père très présent, présent, engagé dans… dans notre éducation très très suivant, très accompagnant et…et oui et avec des valeurs de gauche très fortes à la maison. » EDGS2

En somme, notre analyse nous amène à souligner le rôle des parents dans le développement de ce que nous pouvons appeler *« le mythe du serviteur de l'État »* où l'individu considère qu'il doit s'engager afin de servir la société en prolongeant à son tour ce principe familial *de quasi-dévotion* pour le service public. Nos résultats suggèrent que la famille agit comme un microcosme incubateur de MSP. Toutefois, si les valeurs associées à la MSP et cette forme de motivation spécifique semblent naitre au sein de la sphère familiale, nos travaux nous permettent de mettre en évidence le rôle de la sphère scolaire et universitaire en renforçant cet attrait pour le service public. Nous proposons de préciser notre propos dans la sous-section suivante.

— ***Aux origines de la MSP : le rôle de la sphère scolaire et universitaire***

L'analyse thématique de contenu a été réalisée de manière à identifier dans quelle mesure l'école et plus généralement l'institution scolaire pouvait ou non entretenir et encourager la MSP des DGS. Notre analyse nous mène à souligner le rôle partiel mais notable de la sphère scolaire et universitaire. En effet, les DGS évoquent leurs expériences en tant qu'élèves et étudiants et la manière dont leur vécu a affecté leur volonté d'engagement envers le service public. Nous considérons à partir de l'analyse des entretiens auprès des DGS, que trois facteurs entretiennent et renforcent au cours du parcours scolaire la MSP des répondants. La sphère scolaire et universitaire, à travers trois relais principaux entretiennent cet attrait pour le service public, d'une part les enseignants, d'autre part, les cours orientés *« service public »*, et enfin, les stages semblent également jouer un rôle dans le parcours de MSP des DGS dans les composantes du bloc local.

- *Le rôle des enseignants dans le renforcement de la MSP*

Les enseignants participent et entretiennent une forme d'intérêt pour le service public, et ce souvent malgré eux. Les DGS évoquent notamment avec précision le nom de certains enseignants, à la fois à l'école primaire puis plus tard au cours des études supérieures et,

soulignent comment leur engagement les a, en partie, conforté dans leur désir de rejoindre le service public et travailler pour l'intérêt général. Les enseignants semblent transmettre aux élèves et étudiants certaines valeurs qu'ils portent. Leur engagement, leur disponibilité ou leur vision du service public a contribué à attiser l'intérêt des DGS (alors enfants) pour la sphère publique et l'intérêt général. Les enseignants contribuent au service public à la fois en étant fonctionnaires mais également en renforçant l'image positive de celui-ci. Les DGS peuvent retrouver dans les discours portés par les enseignants une image du serviteur de l'État à laquelle ils s'identifient. Ils peuvent vouloir à leur tour entretenir et diffuser cette image de service aux autres.

> *« moi, j'avais, j'ai eu mon instituteur qui m'a vraiment marqué, qui était secrétaire de mairie. C'était à l'époque de mon grand-père, donc hein, qui était notre instituteur. Il m'a beaucoup marqué, on avait éducation civique. Et moi je trouve que c'est là que j'ai eu, ouais, on a nous, on a toujours été très patriote dans le patriotisme.* […] *Mais oui, l'école a été oui…Mon instituteur, qui était secrétaire de mairie, a été quand même un élément pour moi extrêmement fort dans la prise de conscience »* EDGS11

> *« je me dis qu'à l'époque, je salue toujours notre chef du master, hein, qui ne pouvait pas s'appeler autrement que chef, mais je lui tire vraiment mon chapeau sur le fait qu'il avait déjà eu cette clairvoyance. Je vous parle de ça. Nous étions en 1984. Donc ça ces valeurs-là, moi je les ai toujours eues. Et puis dans le sport, l'esprit d'équipe, le fait de faire bloc, le fait de rendre quelque chose. Ça, ça m'a toujours animé.* […] *il était sociologue, lui, sociologue du sport. Les deux autres étaient également sociologues du sport et en fait ils nous, ils nous ont vraiment sensibilisé à une chose, c'est « Quel regard, on doit d'abord avoir sur soi avant d'avoir le regard sur les autres » et c'est, et c'est cette chose-là qui est importante dans le service public »* EDGS23

> *« J'ai fait un master en finance et fiscalité. A l'époque, c'était (NOM D'UNIVERSITE). C'était l'époque notamment de (NOMS DE PROFESSEURS DES UNIVERSITES), des gens très brillants. […] Après, bon, quand vous avez des enseignants passionnants aussi… moi j'ai une autre spécialité…C'était tout ce qui était fiscalité internationale et groupes de sociétés. Je n'ai pas choisi cette voie après le master quoi ! j'avais des propositions dans des cabinets d'avocats quoi donc... C'est aussi je pense, une orientation personnelle sur peut-être l'altérité et l'altruisme. »* EDGS9

La manière dont les enseignants ont pu jouer un rôle dans le parcours des DGS est donc intéressante. Il convient d'en tenir compte dans le développement et le renforcement de la MSP. Certains enseignants peuvent agir comme un vecteur de transmission de certaines valeurs et notamment de valeurs publiques. En entretenant ces valeurs et en participant à l'image du service public ils peuvent participer au renforcement de la MSP des répondants.

- *Le rôle des enseignements dans le renforcement de la MSP*

Au-delà des enseignants c'est également le contenu qui peut expliquer le renforcement de la MSP. Plus précisément, il est possible d'analyser le contenu des entretiens en considérant qu'un attrait pour le secteur public précède le choix des études universitaires. Ainsi, dès le lycée, certains DGS évoquent comment certaines matières les ont guidé vers le secteur public. Antérieurement il y a parfois même une volonté très précoce de s'engager pour le service public, de travailler pour la *nation* (par nécessairement d'être fonctionnaire d'Etat).

> *« Moi je sais pas si c'est l'école, mais en tout cas moi à l'époque mon objectif c'est je voulais faire ça. Je voulais intégrer une administration d'État. À la base, je voulais être policier. »* EDGS1

En revanche, les enseignements renforcent et précisent cet attrait pour la chose publique et dessinent plus nettement la manière dont les répondants vont s'engager. En particulier, les études tournées vers la gestion et le management, le droit et l'économie dans une orientation que nous qualifions de *publique* semblent renforcer l'engagement envers le service public. Les répondants évoquent notamment le rôle des enseignements du droit administratif, du management public, des cours de sciences politiques comme révélateurs et amplificateurs de leur aspirations professionnelles. On retrouve d'ailleurs chez 74% des répondants une formation dans l'un des domaines énoncés précédemment.

> *« J'ai commencé mes études de droit sans savoir vraiment ce que je voulais faire. Et puis en fait en 2e année, on commence à avoir la matière droit administratif qui arrive et du coup j'ai été beaucoup plus intéressée par le droit administratif. C'est les études qui ont révélé cet intérêt pour le service. Après, quand j'étais en terminale, j'avais envie de devenir commissaire de police, mais sans savoir vraiment ce que ça impliquait. Enfin, voilà donc j'avais peut-être un petit attrait, mais sans le savoir.* […]*je pense qu'en terminale j'ai commencé à avoir eu un attrait pour tout ce qui était économie, vie, politique, on était, on était en plein dans les élections présidentielles et là j'ai commencé à vraiment m'intéresser à tout ça. Et puis après le droit je l'ai choisi un petit peu… Enfin je ne savais pas vraiment ce que je voulais faire commissaire de police donc je suis partie là-dedans parce que voilà et en fait c'est vraiment en 2e année où… J'ai eu un petit peu la révélation avec le droit administratif et puis après ça s'est enchaîné avec la licence, avec les matières, les matières publiques qui m'ont…qui m'ont vraiment beaucoup intéressé.»* EDGS15

Notre analyse nous permet de mettre en évidence la manière dont les enseignements – et en particulier les enseignements qui s'intéressent à la vie publique (ou aux actions publiques), aux institutions publiques et politiques, aux règles juridiques et principes de fonctionnement des organisations publiques – peuvent mettre en évidence le rôle de l'État et des agents dans les missions de service public. Les enseignements et notamment le droit administratif insistent sur

les règles de fonctionnement des organisations publiques, ainsi certaines valeurs peuvent être présentées comme des valeurs cardinales qui servent de socle commun à tous les fonctionnaires. Dès lors, le contenu des enseignements peut participer à entretenir l'attrait pour la chose publique et les valeurs publiques, ainsi par prolongement on peut percevoir la manière dont les enseignements entretiennent une forme de motivation de service public. Toutefois, si les enseignements énoncés précédemment peuvent réaffirmer l'attrait pour le service public, ses normes et ses valeurs, notre analyse suggère que ces éléments doivent être présents chez l'individu et ce, avant d'y être confronté à l'occasion du parcours scolaire et universitaire.

- *Le rôle des stages dans le renforcement de la MSP*

L'analyse menée sur les 23 entretiens réalisés auprès des DGS nous amène à considérer le rôle des stages au sein de différentes organisations publiques comme déterminants et révélateurs de l'attrait pour le service public. La confrontation au réel par les répondants lorsqu'ils étaient stagiaires a permis de préciser leur volonté de rejoindre le service public. Les DGS évoquent spontanément comment leur première expérience de stagiaire au sein d'une organisation publique a entériné leur choix de carrière. Le choc de réalité a permis de mettre en évidence de manière saillante le rôle occupé par les agents publics. En étant confrontés au terrain et aux missions de service public accomplies par les agents, les répondants ont identifié la manière dont, à leur tour, ils pourraient contribuer au service public. La confrontation au réel a été révélatrice en termes d'objectifs d'accomplissement individuels et professionnels. C'est en participant à l'action qu'ils ont identifié la manière dont, à leur tour ils pourraient contribuer à l'intérêt général.

> *« Et puis j'ai eu la chance de faire un stage et un emploi d'été, un emploi saisonnier dans un département. A l'époque, c'était, on appelait ça les conseils généraux et j'ai vraiment découvert l'univers de la territoriale qui était assez absent finalement de ma formation à Sciences Po. Et j'ai trouvé ça effectivement extrêmement intéressant, c'est à dire vraiment… de travailler sur les choses concrètes, de toucher du doigt aussi des politiques publiques, de pouvoir interagir quasi directement finalement sur le quotidien des gens plutôt que rester sur des éléments un petit peu hors sol comme peuvent l'être mes collègues de l'État. »* EDGS7

> *« j'ai découvert l'intérêt général en faisant un stage à l'Assemblée nationale… alors un peu compliqué à comprendre… Mais à l'époque, il n'y avait pas internet, il n'y avait pas d'emails. Les téléphones portables, ça passait assez rarement, il y avait des zones d'ombre un peu partout. Donc on travaillait par téléphone, courir, fax. Ça marchait très bien et du coup, on était quand même au plus près des habitants et des entreprises locales. Et donc on voyait l'intérêt général se construire petit à petit en liaison assez étroite avec la population. C'est quelque chose d'important à mes yeux. »* EDGS20

Les éléments présentés précédemment ainsi que les verbatims extraits des entretiens nous permettent de comprendre comment la sphère scolaire et universitaire peut être en partie à l'origine de la MSP ou plus modestement contribue à la renforcer. Nous considérons qu'elle entretient et renforce les dimensions rationnelles (ou instrumentales) et normatives de la MSP dans le sens où trois facteurs permettent d'entretenir l'attachement au service public. Comme nous l'avons précisé, d'une part, certains enseignants jouent un rôle notable dans le parcours de certains répondants devenus DGS dans la mesure où ils défendent et entretiennent ces valeurs à travers leur mission de service public qu'est l'enseignement. D'autre part, le contenu des enseignements renforce et alimente l'intérêt pour les normes et les valeurs du service public. Enfin la pratique du réel au sein des organisations publiques à l'occasion des stages renforce l'attrait et la volonté d'engagement envers le service public, également dans l'objectif de contribuer au service public (en référence à la dimension rationnelle et instrumentale).

Les origines de la MSP se retrouvent donc principalement dans la sphère familiale qui est particulièrement active dans la défense des valeurs dites publiques, républicaines et politiques ainsi qu'associatives. Elle agit ainsi comme un microcosme incubateur de MSP. La sphère scolaire et universitaire participe également à la MSP en précisant les normes et les valeurs, et ce au travers notamment des formations orientées vers le secteur public. On retrouve chez les DGS une volonté précoce de travailler pour le service public, une envie de rendre à la société ce que celle-ci transmet. Notre analyse met en évidence une forte relation aux Institutions, aux valeurs portées par la République et plus précisément au rôle du service public dans notre pays. Les DGS ont un fort attachement au service public, ils perpétuent, entretiennent et reproduisent leur attrait pour le service public en travaillant pour celui-ci en tant que DGS. Rejoindre la fonction publique apparait ainsi comme une forme de don à la collectivité en participant à l'intérêt général. Il s'agit notamment chez certains DGS d'accorder au service public – en y travaillant – de la reconnaissance pour ce que le service public fait et défend. Il y a une forme d'accomplissement de la quête du service public en devenant DGS.

> *« Moi j'ai été boursier, c'est l'État qui a payé une partie, une grande partie de mes études et puis donc je devais rendre aussi… La France comme mon grand-père nous a appris par rapport à notre naturalisation, à tout ce que nous a donné la France, nous a donné à manger, nous a donné un boulot, nous a donné un toit, nous a donné la sécurité, nous a donné la paix, ce qu'on n'avait pas en Italie. J'ai aussi cette notion de…je me sens très redevable par rapport à l'État et au service public… par rapport à ce qui m'a permis de faire des études dans lesquelles je suis totalement accompli, épanoui quoi »* EDGS11

2.2.2. La MSP et ses effets

L'ambition de cette thèse de doctorat est d'étudier la MSP dans le contexte français et local des DGS. Après une première démarche quantitative, nous souhaitons préciser ces premiers résultats à partir d'une méthode dite qualitative. Les méthodes mixtes offrent l'opportunité de combiner les forces et compenser les faiblesses. En ce sens, nous avons souhaité d'apporter un éclairage supplémentaire sur certains résultats. Ainsi, nous avons mené une analyse approfondie sur l'adéquation des valeurs afin d'en comprendre l'origine et la nature. Nous avons interrogé les DGS sur les raisons potentielles pouvant expliquer l'absence de relation entre la MSP, la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité et la performance individuelle. Également, nous avons souhaité approfondir le rôle de la loyauté dans le comportement du DGS et en comprendre notamment les manifestations. L'objectif de cette démarche était également d'interroger les DGS sur les caractéristiques potentielles pouvant affecter leur comportement. Enfin, notre démarche qualitative visait à préciser la nature de la MSP chez les DGS en communes et intercommunalités. Nous résultats sont présentés ci-après.

— ***L'adéquation des valeurs : facteur clé de succès ?***

Les résultats quantitatifs présentés précédemment ont mis en évidence le rôle de l'adéquation personne-organisation entre la MSP et la satisfaction et l'implication des DGS dans les composantes du bloc local. L'échelle qui mesure l'adéquation personne-organisation est élaborée à partir de trois items orientés sur la concordance et l'adéquation des valeurs du DGS et des valeurs de la collectivité (en tant qu'organisation). Si les résultats quantitatifs nous permettaient de préciser l'importance de ces valeurs, ils ne nous renseignaient toutefois pas sur la nature de celles-ci, ni sur leur origine. S'il s'agissait bien des valeurs portées par la collectivité, celles-ci ne sont que le reflet des individus qui la composent, et donc il y a bien un porteur, un individu qui fait rayonner ces valeurs au sein de la collectivité. Il nous importe donc de savoir qui détermine ces valeurs et quelle est leur nature, quelles sont-elles ?

L'analyse thématique de contenu réalisée a permis de mettre en relief l'importance de ces valeurs dans le discours des DGS interrogés, ce qui supporte et renforce nos précédents résultats. Également, nos travaux permettent de préciser l'origine de ces valeurs et la nature de celles-ci. Enfin, nos entretiens et l'analyse qui en découle nous permettent de mettre en évidence une forte aversion pour certaines valeurs. Nous proposons de préciser notre propos.

- *L'indispensable adéquation des valeurs*

Les entretiens ont été menés de manière à interroger les DGS et leur demander leur avis concernant les résultats quantitatifs concernant le rôle des valeurs dans le comportement du DGS. Au cours des entretiens, nous avons donc exposé ce résultat aux DGS, l'ensemble des DGS interrogés s'accordent sur ces résultats. Ils soulignent le rôle déterminant et nécessaire de l'adéquation et de la concordance des valeurs. Dans certains échanges, les DGS évoquent d'ailleurs spontanément l'importance des valeurs, avant même que nous ayons exposé nos résultats quantitatifs, ils ne sont pas surpris des conclusions de nos travaux.

> *« Désolé de le dire comme ça, je vais le dire, je brutalement, mais c'est évident, non ? » EDGS2*
>
> *« clairement, les valeurs… c'est je pense… Je pense que c'est la chose la plus importante. » EDGS4*
>
> *« Il y a des choses, si on n'est pas en phase on ne reste pas longtemps. Ça ne tient pas. Je pense, ça ne tient pas longtemps. Donc je partage, oui les valeurs, à 100%, c'est important. » EDGS9*
>
> *« C'est tout à fait logique. Le contraire m'aurait quand même sacrément étonné, vraiment. Puis je partage totalement cette conclusion »* EDGS14
>
> *« Ben je suis assez d'accord, je pense que je pense que plus les valeurs elles sont partagées et plus le plus le travail se fait en partenariat de toute façon »* EDGS15

L'absence de valeurs concordantes empêcherait les DGS de s'investir pleinement dans leurs fonctions, même au-delà, une absence de valeurs similaires pourrait conduire certains DGS à quitter leurs fonctions. Interrogés sur cette éventualité, les DGS répondent pour la plupart qu'en l'absence de valeurs concordantes ceux-ci n'hésiteraient pas à changer de collectivité, certains nous informent l'avoir déjà fait dans le passé.

> *« Ah ben je changerais de crèmerie ouais ouais. Non, non je le quitterais, c'est sûr. »* EDGS5
>
> *« Ben je n'ai pas le tempérament…d'un caractère à comme je le disais, à avaler des couleuvres tous les matins, il est à peu près certain que j'irais voir ailleurs. »* EDGS6
>
> *« Bah concrètement, on ne sait jamais de quoi demain est fait hein. Donc le maire peut démissionner, il peut perdre aux élections enfin voire plein de choses dans la vie…mais pour moi il n'y a pas de futur sur le moyen / long terme. Je l'ai vécu généralement quand ça ne matche pas, ben en fait, les gens partent quoi ? Enfin, les gens partent… on les met dehors, on est en fin de détachement. Rupture de confiance…souvent, c'est quand il y a une inadéquation avec des fondamentaux ou des valeurs. »* EDGS9

Ces éléments confortent nos résultats quantitatifs, l'adéquation des valeurs est déterminante dans le comportement des DGS. Ils semblent notamment assez conscients de la manière dont les valeurs portées peuvent affecter leurs attitudes.

- *L'origine des valeurs : exécutif local et couleur politique*

Si l'importance des valeurs a été réaffirmée à partir de l'analyse thématique de contenu, cette démarche mixte visait également à obtenir de plus amples informations concernant notamment l'origine des valeurs. Si les valeurs énoncées sont bien celles défendues et présentes dans la collectivité, notre analyse nous permet de mettre en évidence le rôle de l'exécutif local comme principal déterminant ou vecteur originel de diffusion des valeurs. Les DGS évoquent spontanément le maire ou le président comme porteur des valeurs de la collectivité. Cette nécessaire concordance des valeurs entre le DGS et la collectivité est en réalité une concordance des valeurs entre l'exécutif local et le DGS. Il s'agit en premier lieu des valeurs du maire (ou président) que celui-ci va insuffler à l'organisation, pour reprendre les propos d'un DGS c'est « *le maire qui donne le tempo »* (EDGS10).

> *« c'est plus que les valeurs de la collectivité, en premier lieu pour moi sur les valeurs du maire, parce qu'après, le maire va essayer de diffuser d'imprégner la collectivité de ses valeurs à lui. »* EDGS6

> *« Ouais, je m'inscris complètement dans les résultats de cette de cette étude. Complètement tout à fait. Tout à fait. On est, on exerce un métier où si on n'est pas en accord avec les valeurs qui sont portées par l'organisation et donc par les élus, je pense qu'il ne faut pas rester. Voilà, il ne faut pas rester. »* EDGS7

> *« Si je suis très sincère, j'ai travaillé avec un maire…Je peux tout vous dire après vous… il n'y pas forcément les noms dans ce que vous inscrirez ? OK. Très bien donc. J'ai travaillé à 50 ans, j'ai travaillé pour un maire qui m'a recruté. Et puis ce maire-là a eu un souci de santé, il a laissé la place à (NOM D'UN HOMME POLITIQUE) qui est maintenant président de la région. Et avec qui je n'ai pas…je n'ai pas réussi. Enfin je n'ai pas réussi à trouver, on n'avait pas les mêmes valeurs ou en tout cas il avait des valeurs avec lesquelles j'avais des difficultés, du moins à donner du sens aux miennes […] faut juste s'assurer que ses propres valeurs ne sont pas en contradiction avec les valeurs portées. Moi, je crois beaucoup aux valeurs portées par le maire parce que ça reste le décideur au final. »* EDGS3

Au-delà des valeurs de l'exécutif local, les DGS insistent bien sur les valeurs de l'individu et non pas sur les valeurs associées au projet politique de l'exécutif local. Les DGS ne se focalisent pas sur l'engagement politique partisan de l'exécutif local, ni de la potentielle différence de couleur politique entre les deux individus. Les DGS s'accordent sur le fait qu'il ne s'agit pas de savoir si les élus sont de droite ou de gauche mais de savoir si leurs valeurs seront assez

similaires pour pouvoir travailler ensemble pour la collectivité. Certains DGS évoquent notamment leurs engagements politiques et leurs convictions personnelles au cours des entretiens puis évoquent leurs parcours en soulignant avoir travaillé avec des élus du bord politique opposé (EDGS11 évoquent un engagement politique à droite et explique n'avoir travaillé qu'avec des élus de gauche. EDGS16 lui évoque ses opinions politiques comme étant de gauche et n'avoir travaillé que pour des élus de droite). L'engagement politique est donc à dissocier des valeurs sur lesquelles l'adéquation personne-organisation se réalise.

> *« Je pense qu'il ne faut pas partager forcément un engagement politique, mais partager des valeurs quand même avec le maire. […] j'ai travaillé avec un maire d'opposition quoi, et on a réussi à travailler quoi, tout en sachant qu'on n'était pas du même bord. Voilà il y avait un minimum de valeurs communes. »* EDGS8

> *« travailler pour des gens de gauche, pour des gens de droite ou des centristes, ce n'est pas l'étiquette qui va compter, c'est plutôt comment, eux, humainement, ils portent les sujets, comment ils portent leurs valeurs. »* EDGS14

> *« Et ben moi, honnêtement, j'ai fréquenté des personnes de toute couleur politique. Peut-être pas toutes mais il y a un champ assez large et moi ça a toujours été les valeurs humaines qui ont fait que je voilà, que j'ai adhéré aux valeurs… ce n'est pas une question de couleur politique, c'est vraiment une manière de voir la gouvernance, une manière de voir les relations humaines, une manière de donner du sens à ce qu'on fait, une manière de respecter l'individu. »* EDGS17

- *La nature des valeurs*

L'un des objectifs principaux de cette démarche méthodologique mixte est de combiner les données afin de fournir une meilleure compréhension de la MSP chez les DGS dans les composantes du bloc local. Comme précisé ci-dessus, l'adéquation personne-organisation est indispensable pour garantir au DGS des conditions favorables à son investissement au sein de l'organisation. Plus encore, il s'agit, au-delà des valeurs de la collectivité des valeurs transmises et diffusées par l'exécutif local à l'organisation qui sont indispensables et garantissent la concordance. Si l'origine des valeurs et leur caractère est mis en évidence, il convient de préciser leur nature. Notre analyse propose de définir ces valeurs portées, défendues et partagées. L'analyse menée a permis de relever trois principales orientations basées sur les valeurs partagées. Premièrement les DGS expriment un grand intérêt pour la défense et le partage au sein de leurs collectivités respectives des principes et valeurs républicaines. Deuxièmement, les DGS partagent des valeurs basées sur la bienveillance et l'esprit collectif. Troisièmement, selon les DGS interrogés, les valeurs associées à la défense du territoire sont particulièrement centrales.

→ Les valeurs républicaines

Le sens du service public et les valeurs républicaines sont énoncés par les DGS comme portées et défendues au sein des différentes collectivités au sein desquelles ils travaillent. Parmi les valeurs exprimées on retrouve les grands principes de liberté, d'égalité, de fraternité, de laïcité. Pour reprendre les propos d'un répondant *« l'esprit du service public »* (EDGS11) à travers la défense des valeurs républicaines sont au cœur de l'adéquation personne-organisation et déterminants dans l'engagement des DGS. Les valeurs républicaines sont indispensables à la bonne adéquation entre le DGS et l'exécutif local et donc à l'adéquation P-O. Les valeurs républicaines sont les valeurs de référence pour tous les répondants interrogés, elles sont citées de manière quasi systématique en premier par les DGS.

> *« Mais je pense les valeurs sont vraiment… avec mon ancien président, même l'actuel, on est vraiment sur la même longueur d'onde sur ce qui doit être la République, la méritocratie, l'équité, l'intérêt, enfin le collectif. »* EDGS11
>
> *« C'est le traitement égal des administrés, l'équité, le respect du droit, le respect des règles, ne pas faire de passe-droit. »* EDGS13
>
> *« On a vraiment un attachement très fort à une notion de service public. On a un souci de la qualité du service rendu. Vraiment un attachement à essayer de faire les choses bien. […] Et puis je dirais tous les grands principes du service public, c'est-à-dire l'égalité, la continuité, la mutabilité, je dirais attaché aussi à un certain réalisme. […]Après, vous avez aussi des valeurs liées à la déontologie liée au, comment dire ? au service public à la qualité de fonctionnaire, donc tout ce qui est licite enfin je ne vais pas décliner tous les principes, ça serait trop long »* EDGS9

La légalité ainsi que la justice occupent une place fondamentale parmi les valeurs identifiées par les DGS. Au-delà des valeurs énumérées c'est également dans des exemples énoncés par les répondants que l'on comprend que les grands principes du service public et les valeurs républicaines sont importants. Les DGS refusent à mettre en œuvre des décisions qui seraient contraires aux valeurs républicaines. Très attachés à la légalité des actes, si des décisions de nature illégale venaient à être prises, les DGS refuseraient, là encore, à les mettre en œuvre.

> *« Je pense que la première des choses, c'est le désintérêt et il faut se rappeler que où on sert par ...on doit servir de manière désintéressée. La deuxième, c'est foncièrement de respecter les valeurs républicaines. On va prendre un exemple, si vous me permettez, qui est d'actualité, c'est celui d'aujourd'hui, avec des maires qui décident de fermer leur mairie. C'est un choix politique qui leur appartient à eux, mais ils oublient leur devoir de neutralité. Clairement et je pense que de ce côté-là, moi j'aurais été en désaccord. »* EDGS4
>
> *« Alors là, dans mes conceptions du service, notamment par rapport au principe de continuité et de neutralité du service public, je trouve ça… donc j'aurais fait un courrier*

écrit en recommandé pour lui dire que c'était totalement illégal et que moi je faisais valoir mon droit de retrait quoi. Je ne mettrai pas en application une décision illégale et conformément à mes droits je me mettrais en retrait et c'est ce que je conseillerais à mes collègues de faire C'est vraiment des dérives, moi qui me semble gravissimes ! C'est vraiment des dérives ! C'est hallucinant, hallucinant. » EDGS11

En particulier le fait d'assurer le respect des grands principes du service public est une notion centrale pour les DGS. En respectant les valeurs républicaines, ils répondent aux besoins des usagers et s'assurent au sein de leurs collectivités de répondre à l'intérêt général local. Les décisions prises à l'échelle de la collectivité doivent être concordantes avec les valeurs défendues par celles-ci, qui sont notamment les grands principes de l'administration. Le verbatim présenté ci-après permet de mettre en évidence, comment les valeurs sont déclinées en pratique dans les collectivités.

« dans le cadre du COVID, c'est justement de faire en sorte que les services publics soient toujours opérationnels et de faire en sorte que les services publics soient toujours ouverts, que les guichets soient toujours ouverts. On n'a pas fermé l'accueil de la mairie un seul jour pendant le confinement. Et ça, j'y ai tenu, mais j'y ai pas tenu tout seul, c'est à dire que les élus et le maire en particulier étaient sur la même longueur d'onde que moi, là ou d'autres services, je ne peux pas les citer, mais notamment chez mes petits amis de l'État, fermaient carrément leurs accueils. Nous, on est resté ouvert avec des mesures exceptionnelles de protection des agents, mais on est resté ouvert sans discontinuer, sans discontinuité, pardon. Du début à la fin de la crise. Ça, c'est pour moi quelque chose d'extrêmement important. Et même lorsqu'il y a des grèves sans porter de jugement sur la légitimité de la contestation il peut y avoir les agents qui souhaitent faire grève, ils font grève. Moi, je ne leur mets pas de pression particulière, c'est leur droit le plus strict. Par contre, on fait en sorte avec les moyens qu'on a, d'ouvrir les services publics, notamment les écoles, par exemple en mettant en place un système minimum d'accueil. Si on peut le faire, s'il y a trop d'agents grévistes, on ferme à l'école, mais on informera les parents. Enfin, il y a toute une procédure. » EDGS7

→ La bienveillance et le collectif

Il y a une volonté d'inscrire certaines valeurs parmi les exigences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. On retrouve donc des valeurs liées au collectif, au travail commun et à l'esprit d'équipe. La bienveillance est énoncée également comme une valeur indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. Au-delà de l'organisation en elle-même, ces valeurs ne servent pas qu'au fonctionnement interne de la collectivité mais doivent servir les usagers, les contribuables, les citoyens. L'objectif porté par les DGS est non seulement d'insuffler ces valeurs aux membres internes de la collectivité (élus et agents) mais

de mettre en pratique ces valeurs pour rendre le service au public, à la fois dans les politiques publiques et dans les décisions. Ces valeurs servent donc la communauté – la collectivité dans toute sa globalité.

> *« Après, on a les valeurs internes qu'on développe au niveau des équipes…de bienveillance. Enfin, les choses de partage, on travaille, on travaille sur la transversalité, sur tout ça…ces valeurs qui sont importantes. »* EDGS12

> *« Comment dire d'une certaine bienveillance ? On a la terminologie de bienveillance, une bienveillance par rapport à l'environnement, bienveillance par rapport à l'être humain. »* EDGS9

> *« Je rejoins assez quand même cette la valeur c'est la bienveillance, c'est à dire d'être dans un management non toxique. Il faut quand même se tourner vers la prise en compte des aspirations individuelles des agents. »* EDGS7

> *« on les a définies, elles sont dans le pacte de gouvernance et à chaque fois qu'on a des projets ou des solutions ou enfin des problématiques à régler, je leur dis, attention « équité », attention « écoute » voilà donc c'est quelque chose de très utile et effectivement, même pour moi, pour mes équipes, pour donner du sens à notre action, c'est fondamental. »* EDGS18

> *« je partage avec mon président, vraiment la bienveillance, le respect mutuel, l'esprit collectif, de la solidarité. Donc on essaie de l'imiter dans les politiques publiques qu'on mène. Voilà quand on fait des politiques tarifaires, on va proposer, on a 13 tarifs différents en fonction du revenu, et cetera. Enfin, on essaye de mettre ça en application concrète tous les jours hein, mais c'est dur, c'est très très dur, c'est dur. »* EDGS11

→ La défense et l'écoute du territoire pour un meilleur service aux habitants

Il n'est pas uniquement important d'énoncer des valeurs pour les DGS mais l'objectif est de les mettre en œuvre dans les projets au service des habitants. En ce sens les DGS soulignent des notions telles que la défense et l'écoute du territoire et les érigent en valeurs. Les DGS considèrent que l'écoute et la défense du territoire doivent être élevées au rang de valeurs à préserver et garantir. Pour certains DGS, ce qu'ils considèrent comme des valeurs devient un objectif absolu d'exercice de leurs fonctions. Il s'agit alors d'un leitmotiv qui devient une valeur symbolique, une préoccupation majeure pour la collectivité. Les DGS partagent donc avec les exécutifs locaux les valeurs d'écoute et de défense du territoire, ceci dans l'objectif d'atteindre un meilleur service rendu aux habitants.

> *« Alors, les valeurs qui me semblent importantes, c'est surtout, l'écoute du territoire, l'écoute de ses besoins, l'écoute des politiques aussi qui proposent des choses, mais je pense que le plus important c'est de pas être déconnecté du réel, le besoin des habitants, du réel besoin des gens dans un exemple concret.* […] *pour moi les valeurs d'un*

territoire comme le nôtre, c'est de pouvoir et avoir des idéaux comme ça et en même temps que ce soit réellement utile pour les habitants, je dirais que c'est la valeur principale. » EDGS19

« on est soucieux des deniers publics, on est soucieux du bien-être des habitants et on essaye de produire des équipements publics qui répondent à un besoin local. On essaye de faire en sorte que notre ville ne soit pas une ville dortoir. » EDGS20

« C'est toujours cette notion de service au public, c'est à dire vraiment cette notion de collectif, d'agir, de pouvoir faire ensemble parce que chacun ne peut pas faire de façon individuelle, être vraiment en fait dans un cadre de collectif. Quand il y a des écoles qui sont créés, quand il y a des centres d'accueil qui sont créés, et cetera. C'est vraiment au service de la population et donc c'est vraiment dans cet esprit-là. » EDGS21

La nature d'une valeur est entendue comme le caractère ou la qualité d'une chose ou d'une personne, que l'on juge comme estimable et que l'on doit honorer. Dans notre étude, les DGS considèrent principalement trois types de valeurs comme caractéristiques de la collectivité au sein de laquelle ils travaillent. Ils tentent d'honorer les valeurs républicaines avec un attrait spécifique et une volonté de défendre et faire valoir la légalité. Les valeurs de collectif et de bienveillance sont également très présentes et sont portées et diffusées dans les actions de l'organisation. Enfin, la défense et l'écoute du territoire sont érigées en valeurs, dans l'objectif d'assurer un service de qualité aux habitants.

- *L'aversion profonde pour certaines valeurs*

Si l'analyse thématique de contenu nous permet de préciser la nature des valeurs à l'origine de l'adéquation, elle nous offre aussi l'opportunité d'identifier les valeurs pour lesquelles les DGS éprouvent une profonde aversion. Bien que la couleur politique ne semble pas être un frein au partage des valeurs, le parti politique peut devenir une entrave. Pour les DGS, certaines valeurs portées par les élus seraient trop éloignées des leurs. Les valeurs notamment portées par les élus issus des partis politiques d'extrême droite ou d'extrême gauche sont considérées par les répondants comme antagonistes vis-à-vis des leurs. Jugées comme allant à l'encontre des valeurs républicaines, les valeurs portées notamment par l'extrême droite et plus concrètement le Rassemblement National (précédemment Front National) seraient nécessairement discordantes avec les valeurs portées par les DGS interrogés. Certains DGS interrogés ont parfois quitté leur collectivité précédente car les élus partageaient les opinions de l'extrême droite (c'est le cas par exemple d'EDGS19 et EDGS21).

« Je sais pas si demain vous me dites, allez venez, on va travailler à Hénin-Beaumont avec une bonne équipe de fachos des familles mais c'est pas grave parce qu'on fait de

la production de service public et qu'on gère à la cantine. Je ne vais quand même pas le prendre de la même manière, ça va être un peu plus compliqué pour moi à gérer au quotidien. » EDGS2

« Alors je n'irai pas travailler pour des communes d'extrême droite par exemple, ça je parce que je ne serai pas en phase avec les valeurs. » EDGS3

« Moi je me dis, si demain j'ai un président RN…Qu'est-ce que je fais ? Moi, je m'en vais. Même si, mais c'est de ma décision. Je ne veux pas qu'il me vire…se faire virer c'est dur hein. Donc je n'ai pas envie de vivre ça pour mon ego, j'y tiens mon ego et je l'entretiens et par contre je déciderai de partir parce que là par contre ça, moi ça c'est réduire ça c'est réduire. Je me disais si j'ai un président LFI… Je me poserai la même question, mais ce n'est quand même pas pareil, ça veut dire sur les principes républicains fondamentaux et LFI sont quand même plus respectueux des principes républicains fondamentaux donc… mais je pense que j'aurais du mal à rester quoi, mais ça serait pas pareil que le RN qui est quand même pour moi qui…qui n'est pas compatible avec les grands principes républicains, les valeurs, les valeurs qui sont aussi les miennes. » EDGS11

« Bah si c'est le Rassemblement National, moi je mets fin à mon détachement. En tout cas je le ferai, peut-être de manière intelligente, parce que je pense que la démocratie, faut qu'elle s'exprime ce n'est pas le souci. Si les habitants décident ça. Bah voilà, c'est la décision démocratique. Après ça ne correspond pas tout à fait à mes valeurs ! » EDSG16

« Je me suis mis une ligne, une ligne rouge que je ne franchirai pas. C'est d'être DGS d'une collectivité gouvernée par le Rassemblement National. Voilà ça, c'est la seule. La seule limite que je m'en suis posée, mais c'est parce que j'ai un certain nombre de valeurs. » EDGS7

L'analyse thématique de contenu concernant l'aversion pour certaines valeurs, met donc en évidence à la fois un détachement des DGS concernant les opinions politiques. Toutefois, cette distanciation n'est valable que jusqu'à une certaine limite. Cette limite ou *« ligne rouge »* est celle des valeurs associées à certaines politiques et certains partis : l'extrême gauche et encore davantage l'extrême droite. En somme, les DGS ne sont pas prêts à trahir, déguiser ou dénaturer leurs valeurs. Compte tenu de l'importance des valeurs et du rôle joué par l'adéquation des valeurs, il n'est pas surprenant de constater qu'une différence de valeurs est de nature à provoquer une profonde aversion pour certains porteurs de valeurs.

Les éléments exposés précédemment permettent de souligner l'indispensable adéquation des valeurs entre le DGS et l'exécutif local. Les valeurs sont au cœur de l'engagement des DGS,

ces valeurs sont en particulier de nature républicaine et associées à ce que doit être le service public. On retrouve ainsi un fort attachement à la légalité de la part des DGS.

Ces éléments nous renseignent également davantage sur les éléments de motivation des DGS pour lesquels la dimension normative prend tout son sens dans nos travaux. Le respect des normes et des valeurs est indispensable et concourt à un plus grand engagement des DGS dans leur mission de service public. Loin de l'approche politicienne des valeurs, il s'agit en particulier de défendre le territoire, de contribuer à l'intérêt des populations sur celui-ci. Les DGS parviennent à se détacher des engagements politiques et positions partisanes des élus. Toutefois, ce détachement ne se réalise que jusqu'à une *ligne rouge* que la plupart d'entre eux ne souhaitent pas franchir. Au-delà, certaines valeurs sont incompatibles avec l'engagement des DGS et la volonté de réaliser leurs missions. L'analyse thématique de contenu soutient nos résultats quantitatifs, mais bien plus encore, elle permet d'identifier l'origine des valeurs, le rôle des porteurs de valeurs au sein de la collectivité (à savoir l'exécutif local), elle nous éclaire sur la nature de ces valeurs et la profonde aversion pour les valeurs portées par certains partis politiques notamment d'extrême droite.

— ***La satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité***

Le chercheur qui mobilise les données quantitatives et qualitatives opte pour une méthodologie mixte qui, par combinaison des approches, fournit une meilleure compréhension des phénomènes étudiés. Notre approche méthodologie qualifiée de modèle séquentiel explicatif a pour objectif de préciser à partir des entretiens réalisés, mais également de chercher une explication et tenter de comprendre certains résultats obtenus. En particulier, nos résultats quantitatifs concernant le rôle de la satisfaction au travail des DGS nous ont, pour partie, surpris. En effet contrairement à nos attentes, la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité n'a pas d'effet sur la performance auto-reportée du DGS. Considérant que l'approche mixte peut nous apporter des éléments de compréhension concernant ce résultat nous avons porté une attention particulière à identifier les explications potentielles d'un tel résultat.

En ce sens, l'analyse thématique de contenu réalisée a permis de mieux appréhender le rôle de la satisfaction au travail et plus précisément le rôle de la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité. Dans un premier temps, l'analyse réalisée permet de souligner que parmi les répondants, certains ne comprennent pas comment nos données ont pu aboutir à de tels résultats. Ils considèrent que lorsqu'ils sont satisfaits de la manière dont l'élu dirige la collectivité, ils sont nécessairement plus performants. Il existerait selon eux une relation directe

entre satisfaction et performance. Même après avoir pris soin de leur réexposer les résultats, ceux-ci restent parfois sur leurs positions.

> *« Oui, oui, parce que du peu d'expérience que j'ai, c'est quand même... En fait, on fonctionne en binôme avec votre…, on fonctionne quand même grandement en binôme avec le maire. Et donc, si effectivement les gens sont satisfaits du fonctionnement du maire, de ses prises de décisions, je vois mal comment ça pourrait pas nous entraîner dans ce mouvement. Enfin, je sais pas. Donc... DGS on est quand même fortement... je ne sais pas comment ça se passe ailleurs, mais conseiller-rapproché. Très rapproché. Donc finalement, la satisfaction devrait conduire à… à une meilleure performance. Bien sûr. »* EDGS1

> *« Bah oui, enfin ouais, oui, moi je suis-je suis très très étonné mais d'ailleurs je n'arrive pas…* […] *Moi, je pense qu'il y a un lien quand même… Bien sûr qu'on peut être performant, mais à un moment…, on est quand même entre les deux, entre notre équipe et lui le Président, à un moment donné on n'est pas satisfait de la manière dont il dirige à un moment ça, ça influe quand même forcément sur le reste et heureusement, on est quand même en démocratie. Merde ! Ou alors ça veut dire qu'ils sont totalement indépendants du fonctionnement politique. Ah ouais, moi je suis très surpris. Oui, c'est même oui…C'est bizarre hein, franchement. »* EDGS11

Les DGS confondent parfois les notions évoquées. En ce qui concerne le rôle de la satisfaction, interrogé sur les résultats quantitatifs, EDGS14 nous répond qu'il n'est pas d'accord avec nos résultats. Selon lui, la confiance des élus est indispensable. Il y a bien là confusion des concepts, la confiance est associée à la loyauté et non pas aux items de la satisfaction.

> *« Je ne partage pas ce sentiment. Non, je ne suis pas d'accord là-dessus non, les deux sont liés.* […] *Je ne partage pas totalement cette conclusion, honnêtement. Et je trouve même, je trouve même le résultat plutôt présomptueux en fait. C'est à dire que non « j'ai besoin de personne pour être bon ». Bah si si pardon. Enfin peut-être que je suis en dehors du truc hein, mais moi pour être bon j'ai besoin, j'ai besoin de mes équipes, j'ai besoin du sens donné par la politique. Euh…j'ai besoin de la confiance qui m'est accordée… »* EDGS14

Dans d'autres cas, les DGS confondent également l'implication, la satisfaction, la performance, ou encore ils évoquent les valeurs :

> *« Moi je ne suis pas d'accord. Moi je ne suis pas d'accord parce que la façon dont l'élu dirige la collectivité, les valeurs qu'il incarne, les projets qu'il porte, c'est un élément pour moi, une motivation. Et je suis persuadé que je n'aurais pas le la même performance où le même engagement, le même investissement si j'avais un élu qui…Si l'élu avait une manière de diriger la structure qui ne me convenait pas forcément ça jouerait sur mon niveau d'investissement, ça c'est clair, net et précis. »* EDGS7

Certains DGS considèrent que nos résultats sont *« surprenants »* (EDGS6) ou *« discutables »* (EDGS16). Pour d'autres, l'absence de relation vient du fait que, peu importe le fait que l'élu

dirige bien ou non la collectivité, le DGS doit aller au bout de ses missions, il doit être performant. Il existerait une forme d'agilité, de souplesse du DGS qui lui permette, d'être performant, sans considérer la manière dont l'élu dirige. Certains DGS sont par ailleurs rassurés que notre étude quantitative amène à de tels résultats. La performance serait donc une affaire individuelle.

> *« Si !!! Ah oui !! la performance pour moi…La performance du DGS, c'est une affaire individuelle, c'est à dire c'est ou on bosse ou on ne bosse pas. Enfin je veux dire…vous êtes performant à partir du moment où vous faites, où on ne vous fait pas de remarque, que les dossiers sont faits dans les temps et tout ça… maintenant ça après ça devrait être indépendant du maire que l'on a ! On devrait…enfin si on laisse le DGS faire son travail… la performance, c'est le fait de bien faire, son travail aussi…pour moi toujours. Bah ouais… si on a un mauvais maire, ben nous on devient mauvais aussi ? bah ce n'est pas bon ! Au contraire je pense que si moi avec le maire ce n'est pas facile, et bien le DGS il doit faire encore plus ! »* EDGS13

> *« Oui, le résultat de m'étonne pas en fait, sur la performance. Quand je vous disais, hein, ce sur mon passé, précédemment le partage, adéquation des valeurs et autres. Peut-être dit un peu, brutalement, je ne suis pas forcément en total adéquation aujourd'hui avec mon maire, mais pour autant je ne pense pas que ça ait de l'impact sur ma performance. Ça a plutôt de l'impact sur ma personnalité interne, mais qui ne se voit pas, c'est plus là-dessus je pense. Je pense que naturellement DGS performe. Naturellement, il est là pour performer, sinon on n'est pas DGS. »* EDGS23

> *« Effectivement, ça ne change rien sur son travail quotidien au DGS. En fait, s'il a des choses à produire ou des choses à sortir, il n'ira pas plus vite parce que l'élu dirige bien la collectivité ou pas, enfin oui ce n'est pas forcément lié oui. Non mais comme ça, ça ne me surprend pas. Ça veut dire que peu importe qui dirige bien ou qui dirige mal, la collectivité en fait, le DGS va faire son travail et ne va pas forcément bloquer en étant moins performant en mettant des bâtons dans les roues, ou va aller plus vite pour faire des choses à dire qu'il fait son travail, peu importe la manière de diriger, donc c'est plutôt bien. C'est plutôt détaché de la façon de gérer de l'élu, donc c'est une bonne chose. »* EDGS15

Les DGS même en l'absence d'exécutif local doivent avoir la capacité d'assurer la continuité du service, dès lors, en l'absence de ce dernier, ils doivent parvenir à accomplir leurs missions.

> *« Et c'est ça, en fait, on doit avoir une grande capacité à absorber les chocs, à absorber le stress et je pense, c'est ça qu'on veut faire comprendre, c'est « rien ne doit avoir un impact sur notre performance » et c'est ça aussi qu'il faut faire en tant que DG, c'est notre capacité à absorber ces chocs. Notre performance, on doit toujours être performant ! » EDGS17*

> *« Alors bah c'est très simple, c'est que le maire est l'autorité territoriale. Donc, qu'on le veuille ou non, le personnel politique pur, c'est une donnée pour l'administration et non*

une variable. Et donc on sait faire preuve de suffisamment de souplesse et d'agilité pour compenser les qualités et les défauts du maire. C'est exagérément ambitieux de ma part, mais généralement, on cherche à compléter les choses pour que la machine fonctionne. » EDGS20

Une autre explication possible de cette absence de relation vient du fait que les répondants se sont peut-être prononcés sur les items de la performance en considérant leur rôle de manager et d'administrateur et non pas leur rôle plus politique (dans l'analyse quantitative). Il est possible qu'en fonction des missions sur lesquelles travaille le DGS, il soit plus ou moins performant en fonction de la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité. Les missions portant sur les projet politiques pourraient en être davantage affectées.

« En fait le DG il est là aussi pour faire pour faire son travail, donc après l'élu oui on travaille avec, mais on n'est pas… ce n'est pas 100% des tâches toute la journée on n'est pas avec l'élu à côté donc…Il y a quand même une dimension RH et management à gérer qui n'est pas, qui n'est pas forcément en lien avec l'élu non plus, donc après les tâches doivent se faire peu importe la direction effectivement. » EDGS15

« Là où je suis d'accord que ça n'influence pas la performance, c'est dans, les délimitations qu'on fait, celles qui ne concernent pas l'élu. Si tu veux, je vais prendre des exemples concrets, ça dépend des élus, il y en a qui veulent s'impliquer hein, évidemment dans les aspects de gestion administrative aussi, mais la plupart s'en cognent. Et puis tant qu'on répond à leur commande, ils ne vont pas s'y intéresser, c'est là, c'est le côté un peu autonome de la fonction de DGS d'ailleurs, je veux dire les aspects de ressources humaines et d'orientation, de service, d'organisation générale. J'ai envie de te dire peu, peu importe le président, c'est toujours moi qui aurai la nature puisque là on est plus dans de l'administratif ou dans gestion sur des actes administratifs, sur des délibérations, sur des choses très très techniques, l'élu il n'a quasiment aucun œil là-dessus, ma performance elle ne doit pas être affectée par ça. » EDGS19

L'analyse de contenu réalisée sur les entretiens menés révèle que les DGS ont parfois une mécompréhension des éléments qui affectent leur performance. Dans d'autres cas, les DGS font preuve d'une grande clairvoyance sur les résultats quantitatifs. L'analyse de données permet d'identifier plusieurs explications. Les DGS font preuve d'un certain détachement vis-à-vis de la manière dont l'exécutif local peut diriger la collectivité. Leur performance ne semble pas, et ne doit pas, être affectée par cet élément en particulier. Les DGS doivent faire avec ce paramètre de direction et mener à bien leurs missions. En ce sens, certaines missions davantage orientées sur la gestion des services, la réglementation ou le management ne sont pas liées aux choix de l'élu et pourraient donc ne pas être affectés par sa manière de diriger, donc en somme cela

n'affecte pas la performance du DGS. Si ces éléments nous permettent d'alimenter notre réflexion sur les résultats actuels, il convient toutefois d'être prudent sur les éléments présentés ci-dessus.

— ***La loyauté dans les relations exécutif/administratif***

Dans la poursuite des objectifs associés à l'utilisation d'une méthodologie mixte, nous souhaitons approfondir notre compréhension du rôle modérateur exercé par la loyauté. En effet nos résultats quantitatifs mettent en lumière l'importance de la qualité de la relation avec l'exécutif local dans l'étude des liens entre la MSP, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance. C'est en particulier la loyauté accordée par l'autorité territoriale au DGS qui modère l'intensité de ces liens. Ces résultats ont été présentés aux répondants afin de recueillir leurs avis. L'analyse thématique de contenu a permis de souligner le caractère indispensable de la loyauté dans la relation autorité territoriale-DGS. L'objectif était également d'identifier les manifestations de cette loyauté, c'est en particulier à travers la confiance au quotidien que le DGS identifie que l'exécutif lui est loyal. L'analyse réalisée permet également de souligner la proximité entre les deux individus – allant parfois jusqu'à une certaine amicalité. Nous proposons de présenter ces éléments.

- L'indispensable loyauté

L'analyse des entretiens a dans un premier temps permis de mettre en évidence la grande loyauté des DGS envers les exécutifs locaux. Les DGS évoquent qu'une partie de leur rôle est de mettre en œuvre les politiques décidées par les élus et assister en particulier l'exécutif local dans ses décisions. Ils évoquent alors réaliser cette mission d'accompagnement en étant loyal à l'exécutif local, en l'alertant sur les risques, sur les éléments à prendre en compte, le DGS sécurise les propositions et décisions de l'autorité territoriale, en ce sens le DGS est loyal à l'exécutif.

> *« Moi je dirais l'inverse, je dirais que c'est le DG qui devait être loyal envers le maire. Le DG c'est le glaive et le bouclier du maire » EDGS20*
>
> *« Moi je suis là depuis 15 ans donc bien évidemment qu'on dit « le loyal DGS de la ville de (NOM DE LA VILLE) avec Monsieur (NOM DU MAIRE) ». Forcément, et c'est vrai, en plus, moi je ne vais pas lui mettre les bâtons dans les roues. […] c'est lui le premier que je vais aller voir en premier si j'ai vu des choses qui m'interpellaient, voilà par sincérité aussi par loyauté » EDGS16*

Ces éléments n'ont pas été analysés dans notre partie quantitative puisque nous nous concentrions sur les mécanismes par lesquels le supérieur hiérarchique (ie l'exécutif local)

influence ou non le comportement du DGS. Bien que la loyauté du DGS envers le maire (ou le président) soit un élément intéressant, ce qui nous intéressait particulièrement était d'analyser nos résultats quantitatifs à l'aune du discours des DGS. L'analyse réalisée a donc permis de confirmer les résultats et de les approfondir. Si la loyauté de l'exécutif local envers le DGS est bien indispensable à la performance de ce dernier, elle jouerait un rôle davantage considérable. Notre travaux suggèrent en effet qu'en l'absence de loyauté, le DGS pourrait se sentir démotivé ce qui pourrait l'amener à quitter la collectivité. La loyauté agit comme un véritable moteur ou un rouage essentiel dans la relation supérieur/subordonné.

> *« On ne peut pas se passer de cette loyauté. Souvent on pense la loyauté dans l'autre sens, c'est à dire qu'on pense souvent la loyauté du DG, c'est envers son maire, mais on ne pense pas effectivement la loyauté du maire envers son DGS et moi c'est la première des choses que je pose en entretien de recrutement c'est à dire j'ai besoin de sentir la personnalité, de voir si effectivement cette confiance mutuelle va pouvoir s'installer et donc avec cette loyauté aucun doute ! »* EDGS22

> *« J'y souscris à 100%. J'y souscris à 100%. Je n'ai jamais été aussi performant que quand je sentais un maire loyal, totalement convaincu à investir, respectueux de ces valeurs. »* EDGS23

Une confiance mutuelle et réciproque s'installe donc entre les deux individus à la tête de l'organisation, cette confiance permet de tisser une relation de loyauté. La bonne mise en œuvre des projets repose sur cette loyauté. Le DGS ne doit pas être court-circuité par les décisions de l'exécutif local, cela pourrait nuire à l'image du DGS en tant que manager.

In fine, lorsque la loyauté se rompt entre les deux individus, c'est la fin du binôme, le *« couple phare »* de la collectivité (EDGS15) peut être mis en défaut. L'autorité territoriale pourrait chercher à remplacer le DGS, ce dernier pourrait également chercher à partir avant de se faire limoger.

> *« La DGS précédente, c'est ce qui l'a planté, c'est à dire qu'elle est partie dans des projets, notamment RH, toute seule, sans validation préalable du maire, en présentant des résultats alors qu'elle avait pratiquement fini sa carrière, le maire n'était pas d'accord avec les orientations prises et cetera. Ça ne marche pas. Je pense qu'il faut se mettre d'accord à chaque fois au préalable recontrôler. »* EDGS2

> *« c'est une question d'écoute ou de loyauté ou de respect mutuel. Je me souviens m'être fait allumer un peu en en bureau municipal parce que je n'avais pas anticipé budgétairement la réforme des rythmes scolaires. Donc c'était de ma faute qu'au budget il n'y a pas ce qui était prévu. Alors c'est une loi qui est tombée après discussion budgétaire et qui a été assez brutale de la part de l'État et c'est ce manque de fair-play ou de respect qui m'a plus marqué pour le coup qui m'a convaincu de partir aussi de là-bas. »* EDGS3

« Moi, le jour où j'apprends qu'il a dégueulé sur moi ou machin notre relation sera rompu. […] Ça, moi je me sentirais trahi si j'apprenais que…pour moi, pour moi ça c'est moi, c'est important. Tous mes entretiens annuels d'évaluation avec mon président […] Toujours la question que je pose à la fin, dis, est-ce que je peux compter sur ta loyauté ? Parce que moi naturellement, tu peux compter sur la mienne, sinon je m'en vais. […] S'il n'y a pas cette réciprocité, on va dire ce n'est pas la peine quoi. On se prend des coups et en plus on n'est même pas protégé. Il doit… moi, je protège mes collaborateurs, même quand ils ont tort, je les protège en public, toujours toujours, toujours toujours, même s'ils ont tort. Je suis coresponsable, donc je m'associe à la critique car je l'ai validé, donc c'est mon fonctionnement qui fonctionne mal donc j'en suis aussi responsable donc je prends une part de la critique, je les protège, mais après je vais régler mes comptes en interne naturellement hein. Évidemment ! Et moi le Président je lui demande, je lui dis quand t'es devant les élus ou à l'extérieur devant les partenaires, OK tu nous défends, moi je vous défends systématiquement. Même pas « Oh, c'est peut-être les services qui ont… » moi, jamais je ne veux l'entendre, jamais. Par contre, après voilà, tu viens me voir et tu me dis ce qui ne va pas. Et tu peux même m'engueuler, si jamais on a fait une erreur, on en fera. On en a fait, on en fera, on en fera toujours. Et le but c'est comment on n'en fait plus…mais en public toujours. Alors moi je trouve en public, on est quand même un couple hein et on est indestructible. » EDGS11

Nos travaux permettent de souligner le caractère indispensable de la loyauté entre les deux protagonistes. Il convient de préciser comment cette loyauté se manifeste au sein de ce binôme.

- La confiance comme manifestation de la loyauté

Les DGS évoquent spontanément la confiance de l'élu comme nécessaire et indispensable à leur performance individuelle. Ils évoquent la confiance, elle est d'ailleurs parfois *« synonyme de loyauté »* (EDGS19). Pour certains DGS, c'est à eux qu'il revient d'être loyal envers l'autorité territoriale. L'exécutif local lui, devrait accorder sa confiance au DGS. D'autres DGS sont assez clairvoyants et évoquent la loyauté de l'exécutif local envers le manager comme indispensable à leur investissement et leur performance en tant qu'administrateur. Toutefois, notre analyse nous permet d'apporter davantage de précision, si les DGS évoquent la confiance, celle-ci est en réalité une manifestation de la loyauté accordée par le maire (ou président) au DGS. Dans les exemples énoncés par les DGS, une grande confiance est accordée au DGS, témoignage de la loyauté de l'exécutif envers ceux-ci. En n'intervenant pas dans les décisions prises par le DGS, l'exécutif lui accorde sa confiance pour gérer la collectivité et les services, dès lors cette confiance est le témoignage d'une grande loyauté.

« d'avoir de l'autonomie ! Je trouve que ça, c'est de la loyauté, c'est à dire, on vous fait confiance pour… on vous fait confiance pour faire les dossiers…vous gérez votre emploi

du temps, vous gérez votre façon de travailler et voilà et vous informez, vous rendez compte, mais vous gérez votre travail…d'avoir une autonomie dans le travail ! Pour moi, c'est déjà le premier pas vous faites confiance. » EDGS13

« elle se manifeste sur le degré d'autonomie que nous donne le président sur les dossiers. Sur le fait que…. Ah si un indicateur les parapheurs qui sont signés sans regarder ! Juste, « tiens, c'est le courrier pour untel » et donc c'est même moi qui lui dit, « Attention, celui-ci, il faut le lire il est important ». Voilà, et sinon je ne lui dirais pas, il signerait les yeux fermés. Donc donc voilà là on voit qu'il y a vraiment une relation de confiance sur certains sujets, dossiers aussi, il dit « Tu me règles ça ! » Voilà, c'est des petites phrases comme ça qui montrent que… Et puis bah après, ça ne se passe pas forcément devant nous, je pense. C'est plus en dehors quand ils échangent avec les vice-présidents ou qu'il a lui des feedbacks sur certains dossiers ou autres » EDSG18

« La loyauté, elle est là, elle est, elle existe, parce que quand le maire est sollicité, il s'interdit finalement de descendre dans l'arène et de me conforter dans mon rôle de DGS et de l'affirmer en disant, il y a un DGS, c'est comme ça et ce n'est pas autrement. S'il a pris cette décision, moi je ne reviendrai pas dessus et la loyauté elle est là aussi. Elle est quand j'ai pris une décision, le maire me suit. » EDGS7

*« Moi je la perçois au quotidien. Cette loyauté, elle se ressent notamment dans la gestion des, effectivement des dossiers, dans la façon dont on a de communiquer, c'est à dire que quand on est capable dialoguer de faire « Non, mais là ça ne va pas le faire, ça va être super compliqué, voilà vous avez mon avis ». Évidement on a une façon de le dire et à l'inverse il est en capacité de nous le dire, cette fluidité dans le discours, le fait d'arriver et des fois de l'entendre dire « Mais quel c****** cet élu ! » (rit). »* EDGS22

La confiance et la transparence sont donc les témoignages de la loyauté de l'autorité territoriale envers le DGS. En observant les attitudes du maire (ou du président) le DGS ressent cette loyauté, qui le porte, qui parfois *« lui donne des ailes »* (EDGS10). Cette loyauté lui offre une marge de manœuvre ainsi qu'une certaine liberté permettant alors au DGS d'être plus à l'aise avec l'autorité territoriale, cette proximité concède au manager la possibilité de devenir force de proposition et acteur des prises de décision de l'exécutif local. Sans cette loyauté et cette confiance, le DGS pourrait être limité à la gestion des affaires courantes de la collectivité. Il serait alors écarté des débats relatifs aux politiques publiques.

- De la proximité à l'amicalité

Au-delà de la loyauté, une relation de proximité se dessine. Présenté comme un couple, le binôme exécutif/DGS peut entretenir des relations particulièrement proches allant jusqu'à une certaine amicalité. Si l'amicalité n'est pas indispensable et nécessaire au bon fonctionnement du binôme, la proximité et la loyauté sont des éléments cardinaux qui participent au bon fonctionnement du binôme. Cette proximité nous semble intéressante dans la mesure où le DGS

peut rechercher une forte d'approbation des propositions qu'il formule à l'égard de l'exécutif local. Réciproquement, cette proximité voire amicalité pourrait permettre à l'exécutif local d'obtenir un plus grand engagement de la part du DGS. En renforçant cette relation, les deux acteurs se retrouvent dans un échange réciproque qui les avantage dit *gagnant-gagnant*. Cette amicalité est également le témoignage de la forte complicité qu'il peut exister entre les deux individus qui finissent par se connaitre *« quasi par cœur »* à l'origine pour certains d'une relation *« quasi télépathique »* (EDGS20). Cela renforce ainsi l'image du « couple » associée au binôme – évoqué par les DGS eux-mêmes.

> *« Parfois, pardon cette expression, mais on a les mêmes délires. Non mais voilà, parce qu'on a la même culture initiale, on a les mêmes références, alors parfois très geek et très…limite pourrie même on va dire si certain d'un certain point de vue, mais ça nous fait rire. […] on est quand même sur une tendance qui est plutôt dans la bonne entente et la bonne entente et la bonne humeur. […] il n'y a pas un jour où on ne se parle pas, que ce soit physiquement ou par téléphone, je pense même qu'on connaît nos vies privées et nos détails l'un de l'autre. »* EDGS14

> *« Moi je n'ai jamais passé autant de temps le soir et le week-end, pendu au téléphone ou carrément aller dîner, ou retrouver mon président dans un café pour faire de l'écoute psychologique et du conseil. »* EDGS5

> *« je suis très proche d'eux là. Quoi dire de plus ? Ça on tourne sur des relations presque amicales. […] Et là comme ça, on est beaucoup plus efficace et dans le comportement et la gestion globale, hein, parce que y a aussi une forme de complicité »* EDGS16

> *« Alors c'était top, hein, j'étais dans un cocon. Enfin, je m'entendais vraiment très bien avec le maire… on avait vraiment des relations très proches. […] Quand je suis arrivé à (NOM D'UNE VILLE), je ne connaissais pas le maire, au final, j'ai terminé à jouer au tennis pendant midi avec lui et à aller faire des barbecues chez lui quoi ? Et il venait à la maison avec sa femme et ma femme quoi. Vous voyez ? »* EDGS10

Cette loyauté et cette proximité entre les deux individus peuvent être dominés notamment par un profond sentiment d'attachement. Le DGS peut éprouver une certaine affection envers l'élu. Le témoignage d'EDGS22 atteste de cet attachement sincère envers le maire, qu'elle ne souhaite pas abandonner parce qu'elle éprouve une grande loyauté envers ce dernier. Toutefois, épuisée émotionnellement par la charge de ses fonctions elle souhaite quitter la collectivité. Il y a ici une ambivalence entre la loyauté et la situation personnelle. Ce verbatim révèle l'importance des liens entre les deux individus. Il n'est donc pas surprenant que nos résultats quantitatifs mettent en lumière le rôle déterminant de la relation avec l'exécutif sur le comportement du DGS.

> *« on se soutient très fort, et je lui dis toujours les choses même si je suis en arrêt là parce que vraiment je me suis écroulée physiquement, je ne pouvais plus… Mais on garde ce lien et je tiens à ce qu'il l'entende parce que j'ai, j'ai toujours cette loyauté envers lui et j'ai toujours cette implication. Alors j'essaie de me raisonner parce que je ne peux pas laisser ma peau non ? Mais j'ai vraiment besoin de ne pas partir en ayant l'impression de laisser la collectivité en plan, en déshérence et de blesser le maire, le laisser à moitié de mandat, à mi-mandat. Avec voilà un sentiment d'abandon… »* EDGS22

Notre analyse thématique de contenu concernant la loyauté nous permet de préciser et compléter nos précédents résultats. D'une part, la loyauté est essentielle dans la relation entre DGS et exécutif local. Elle se manifeste notamment par une plus grande confiance et transparence entre les deux individus. Au quotidien, cette loyauté ressentie par le DGS semble le porter dans la mise en œuvre de ses missions. D'autre part, nos données qualitatives nous permettent d'affirmer que cette loyauté est nécessairement réciproque, elle entretient ainsi un rapport de proximité – dans certains cas d'amicalité – qui permet au binôme honnêteté et franchise, qualités nécessaires dans le bon fonctionnement de ce *« couple phare »* (EDGS15). Enfin, nos résultats suggèrent qu'une rupture de loyauté serait à l'origine d'une dissolution du binôme, par le départ (volontaire ou forcé) du DGS. Ainsi, ces résultats témoignent de la manière dont la relation à l'exécutif local peut affecter le comportement et les attitudes du DGS. Nous complétons notre propos concernant les résultats sur le rôle de la loyauté, par le discours d'EDGS11, témoignage de l'indispensable loyauté dans les relations :

> *« Et le jour où ça doit se désunir, c'est qu'il y a voilà un problème de loyauté, une crise de confiance ou il y a quelque chose qui s'est passé, qui a trahi, il y a une trahison. Pour moi, c'est une… notre relation, elle ne finira que par la trahison…Si jamais ça doit finir parce qu'il ne veut plus de moi ou moi je me barre quoi. Il doit y avoir une trahison…ce qui est quand même le contraire de la loyauté. Mais ouais la loyauté, moi je trouve, c'est une valeur cardinale »* EDGS11

Pour conclure, il convient de préciser que l'image du couple associée au binôme peut être perçue à notre sens également comme un tandem. Dans cette association les deux acteurs sont liés et l'action de l'un peut exercer une influence sur le rôle et l'action de l'autre. Ainsi, la loyauté et la confiance sont le témoignage d'une relation de qualité et mettent en lumière les conditions favorables au travail partagé par le duo. Dans ces conditions, la mise en œuvre des politiques publiques ainsi que le management de l'organisation et de la collectivité en sont facilités.

— ***Caractéristiques et homogénéité des DGS***

Notre analyse quantitative n'a pas permis de faire émerger des différences significatives concernant les variables de contrôle de notre modèle. En somme, la motivation de service public des DGS et leur comportement ne semblaient pas dépendre de différences relatives notamment au genre ou au type de collectivité (commune ou intercommunalité). Nous avons souhaité approfondir ces éléments et interroger les DGS sur les caractéristiques pouvant exercer une influence sur leur comportement. L'analyse menée permet de souligner plusieurs aspects. Premièrement on peut relever des caractéristiques générales relatives à la collectivité. Deuxièmement on identifie l'aspect individuel et les caractéristiques personnelles du DGS. Troisièmement certains répondants évoquent le fait qu'il existerait des types de DGS. Notre analyse nous amène à mettre en évidence la relative absence de différences entre les DGS. En somme certains DGS sont notamment clairvoyants sur la relative homogénéité de l'engagement et de la motivation des DGS, leur comportement dépend en majeure partie des éléments évoqués précédemment et concerne donc majoritairement l'adéquation des valeurs ainsi que la relation à l'exécutif local. L'analyse thématique de contenu a notamment été réalisée en recourant aux matrices de croisement matriciels qui ne présente pas de différences notables en considérant les attributs des répondants. Nous proposons de présenter les éléments énoncés ci-après.

- Le rôle des caractéristiques générales de la collectivité sur le comportement des DGS

Les répondants ont évoqué, parmi les caractéristiques pouvant influencer le comportement du DGS, le rôle de plusieurs paramètres relatifs aux différentes collectivités. Parmi les éléments identifiés on retrouve la taille de la collectivité et la présence ou non d'un cabinet politique. Ces deux caractéristiques sont en partie liées puisque la présence d'un cabinet politique dépend – notamment mais pas exclusivement – de la taille d'une collectivité. Les répondants ont également évoqué le rôle de l'exécutif local et la dynamique de territoire comme pouvant influencer le comportement des DGS. Les verbatims énoncés ci-après témoignent du sentiment partagé par une partie des répondants sur la manière dont l'exécutif local par différents moyens peut indirectement modifier ou affecter la comportement des DGS.

Si les DGS évoquent la taille de la collectivité, notre analyse nous amène à penser que c'est surtout que plus la collectivité est importante, plus les modalités d'exercice des fonctions du DGS sont affectées. En particulier la taille de la collectivité va déterminer et renforcer la présence des membres du cabinet, la relation entre l'exécutif local et le DGS peut être ainsi affectée par la présence de ce cabinet. La proximité entre DGS et autorité territoriale peut être limitée par ce cabinet politique. Le rôle de conseiller, d'alerte du DGS vis-à-vis du maire (ou

du président) en l'absence de cabinet pourrait alors disparaitre, cela éloignerait potentiellement les individus. C'est en cela que notre analyse nous permet de préciser le propos des DGS.

> *« Pour moi, c'est ça doit être très très compliqué d'exercer les fonctions de DGS dans des grosses collectivités ou Conseil départemental, c'est... Je vois mal comment ils peuvent se situer par rapport aux élus ; Je pense qu'ils perdent la main au niveau du contact avec l'ensemble de leurs services. Vu la taille. Et qui sont, souvent, de ce que j'ai pu voir, très proches des politiques. Je trouve que c'est compliqué, très compliqué le positionnement. »* EDGS1

> *« Je pense qu'il y a la taille de la collectivité. Je pense que parce qu'en fonction de la taille de la collectivité, on se rend compte que sur des sujets, on a une relation beaucoup plus de proximité en fait et au-delà d'une certaine taille, ça devient les directeurs de cabinets qui ont cette complicité, on perd cette fonction de complicité réciproque. »* EDGS21

Au-delà de la taille de la collectivité et de la présence d'un cabinet, il est également question de la dynamique du territoire. Le projet de territoire, par son dynamisme ressenti par le manager pourrait influencer le comportement du DGS.

> *« Mais je ne vais pas être très original, hein, il faut que ce que vous êtes amené à, il faut à mon sens, il faut qu'il y ait un vrai projet de collectivité quelque part. Il faut qu'il y ait une feuille de route. »* EDGS6

> *« pour raccrocher avec la collectivité, ça dépend aussi de la dynamique du territoire. Parce que moi je te dis, hein, ce que ce que je, ce que je trouve bien dans l'expérience que j'ai pour l'instant, c'est que j'ai eu deux territoires qui sont quasiment identiques en termes de structure, mais qui sont complètement différents en termes de dynamique. C'est à dire que là où j'étais avant les entreprises fermaient, on est sur le début de la diagonale du vide. On voilà y a vraiment une mésentente politique en plus parce qu'il y avait des territoires fusionnés, il y avait vraiment des cas, des cas difficiles par rapport à ça, alors que là où je suis pour l'instant, c'est un territoire qui se développe de plus en plus d'entreprises, qui a de plus en plus de moyens aussi. Donc ça, ça motive de vouloir accompagner ce développement plutôt que de vouloir accompagner la descente d'un territoire. »* EDGS19

Là encore, les exemples présentés doivent être analysés avec la prise de recul nécessaire. La dynamique du territoire est le fruit du projet politique des élus et plus précisément de l'exécutif local. Cela nous amène à repréciser le rôle de l'autorité territoriale dans le comportement des DGS. Les répondants l'évoquent d'ailleurs spontanément et sont particulièrement lucides sur la manière dont la relation avec le maire (ou président) peut influencer leur comportement.

> *« Qu'est-ce qui fait qu'on est plus ou moins motivé et engagé ? Ben je vais répéter certaines choses... Il faut donc admettre que cette qualité de relation, relationnelle avec le maire, ça c'est certain, mais pas qu'avec le maire, avec on va dire le bureau municipal si on élargit avec les adjoints. »* EDGS6

« Je pense qu'il faut que le DGS il ressente une certaine confiance pour pouvoir s'exprimer et faire son travail convenablement, quoi. » EDGS10

« J'ai travaillé avec un maire qui, lui, il lui fallait beaucoup, beaucoup, beaucoup de temps pour signer, pour réfléchir, pour décider…Donc ça…bah la motivation au bout d'un moment, si vous n'êtes pas tenace et ben oui vous pouvez vous décourager ! » EDGS13

« Je pense que tout part de la relation à l'élu. » EDGS15

- Le rôle des caractéristiques personnelles du DGS sur son propre comportement

Le comportement et la motivation du DGS sont le fruit de paramètres relatifs à l'environnement et des individus qui composent l'organisation. Toutefois, bien que ces éléments puissent en partie influencer les attitudes de l'individu, une partie du comportement du DGS peut être expliqué par sa situation personnelle. Le caractère du DGS, sa situation familiale et personnelle, son parcours de vie et la situation qui est la sienne au moment où nous avons réalisé nos entretiens peuvent en partie influencer les résultats qui sont les nôtres. Ces paramètres semblent nécessaires à prendre en compte, toutefois, cette analyse ne peut se faire qu'individuellement et considérant que le répondant souhaite se livrer. Au-delà, l'individu interrogé peut notamment ne pas avoir conscience du fait que ces éléments peuvent influencer son comportement professionnel. Au contraire, dans certains cas le DGS peut considérer que le contexte professionnel influence négativement (ou positivement) son comportement alors que c'est en réalité sa situation personnelle qui l'affecte. Ces éléments sont donc à considérer avec d'importantes précautions.

« Ben je ne sais pas, des éléments qui sont individuels sur leur parcours, sur leur vécu, sur leurs études, sur les caractéristiques de la collectivité. » EDGS5

« si vous n'êtes pas heureux dans votre vie personnelle, vous ne serez pas à mon sens un bon DG. C'est à dire qu'il faut que les deux aillent de paire. » EDGS11

« Je pense que les éléments les plus significatifs seraient des éléments extra professionnels et je reviens à ce que je vous évoquais précédemment sur l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle et je vous dis ça d'expérience, hein. […] je me suis rendu compte que beaucoup de mes collègues qui avaient des difficultés professionnelles en fait, elles étaient malheureusement la transposition de leur vie personnelle. » EDGS23

« il faut quand même avoir une personnalité assez affirmée […]à mon avis il faut aussi avoir une prétention, une propension à prendre la parole dans un groupe.» EDGS16

En l'état, nos travaux ne peuvent permettre d'apporter un éclairage précis sur la manière dont certaines caractéristiques personnelles peuvent affecter le comportement et les attitudes des DGS.

- L'existence de types de DGS ?

Pour certains répondants, il existerait une typologie de DGS. En ce sens, selon le type de DGS endossé, la motivation, le comportement, et les attitudes pourraient en être affecté. Deux types de DGS sont évoqués : d'une part le DGS davantage intéressé par les aspects politiques et les projets, qualifié de DGS d'impulsion. D'autre part, le DGS dit administrateur, porté sur les aspects plus techniques du métier.

> *« je vais juste dire qu'il y a deux types de DGS : le DGS technique, puis le DGS politique. »* EDGS14
>
> *« On voit bien que certains sont des DGS de gestion, ça veut dire qu'ils sont là pour gérer la commune au quotidien. Ils sont, ils sont plutôt dans la gestion des agents, les petits dossiers et ils ne sont pas forcément des DGS d'impulsion, de projet de changement… »* EDGS22

Toutefois bien que certains DGS considèrent qu'il existe des types de DGS, ils évoquent en réalité davantage des aspects du travail que des éléments caractéristiques de types de motivation ou de comportements. Bien qu'il existe des différences concernant les collectivités (taille, territoire, moyens…), en l'état, nos travaux nous permettent néanmoins de souligner une relative homogénéité chez les DGS interrogés. Certains répondants sont conscients de cette uniformité de profils.

> *« on se retrouve quand même assez en commun pour participer de beaucoup de réseaux de DGS. Moi je trouve qu'on se ressemble. »* EDGS2
>
> *« Ah, je pense vraiment qu'on est tous extrêmement extrêmement engagés, extrêmement impliqué dans nos postes, qu'on a un sens du service public et de la politique générale extrêmement poussée. »* EDGS18

Cette homogénéité se manifeste également par la forte similarité des réponses des DGS interrogés. En effet, nous avons à partir du logiciel Nvivo®, affecté des attributs aux répondants. Ces attributs sont, le genre (Homme/Femme), la taille de la collectivité (inférieur ou supérieur à 15 000 habitants), l'engagement politique, le parcours universitaire (DEG orienté secteur public ou Autres) ainsi que le fait d'avoir au moins un parent fonctionnaire ou non. Nous avons réalisé des requêtes de croisement matriciels permettant d'analyser si ces critères ou attributs avaient des conséquences sur les réponses relatives notamment aux caractéristiques perçues par les DGS comme affectant leur comportement. Les résultats de nos requêtes ne permettent pas de différencier les réponses en considérant les attributs des DGS. Ces résultats témoignent donc à nouveau de la relative homogénéité des répondants et du comportement similaire entre les DGS. Pour conclure, les caractéristiques évoquées sont principalement le

fruit des choix et décisions de l'exécutif local – élément déjà mis en évidence précédemment. Également, il s'agirait de prendre en considération la situation personnelle du DGS pour déterminer avec davantage de précisions les éléments qui peuvent potentiellement affecter sa motivation de service public et son comportement.

— ***La nature de la MSP***

Plus encore que de compléter nos résultats quant au comportement du DGS, les entretiens nous renseignent sur la nature de la motivation de service public des DGS. En effet, au-delà des résultats quantitatifs observés, il est possible à travers le discours des répondants, de mieux appréhender et de comprendre quels sont les motifs des DGS pour le service public. En particulier, notre analyse thématique de contenu, nous permet d'identifier les manifestations rationnelles et instrumentales, normatives basées sur les valeurs et affectives basées sur l'identification de la MSP des DGS dans les composantes du bloc local.

- La MSP chez les DGS dans sa dimension rationnelle et instrumentale

Notre guide d'entretien a été élaboré de sorte que les interviews et le discours des répondants nous permettent de mieux comprendre les attitudes des DGS et plus précisément leur MSP. En ce sens, nous avons cherché à comprendre si les DGS manifestaient leur motivation de service public, et dans quelle mesure cette motivation spécifique était rationnelle et instrumentale. La dimension rationnelle et instrumentale de la MSP comprend les motifs orientés vers l'attrait pour le service public, ces motifs sont fondés en partie sur les actions destinées à la maximisation individuelle. En ce sens, pour rappel, la théorie nous précise que les agents motivés par cette dimension rejoignent le service public, notamment pour travailler pour le bien commun mais également afin de participer à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. L'analyse réalisée permet d'identifier un réel attrait pour la dimension rationnelle et instrumentale de la MSP chez les DGS. Se retrouvent ainsi en particulier des manifestations de cette dimension à travers l'attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques ainsi que leur mise en œuvre. Également, la proximité avec les élus et le rôle de co-décisionnaire du DGS les anime particulièrement.

Nos travaux nous permettent de souligner à nouveau la proximité entre le DGS et l'autorité territoriale. Cette proximité se retrouve dans les prises de décisions et les actions menées au sein de la collectivité. Le DGS apparait comme celui qui souffle *« à l'oreille du maire »* (EDGS1). Cette métaphore utilisée permet de préciser le rôle du manager envers l'autorité territoriale, il lui suggère ce qu'il devrait faire ou dire, sans que cela soit nécessairement su par

les autres membres de l'organisation (élus, agents ou usagers). Certains DGS ont rejoint le service public et ont souhaité devenir manager notamment pour participer aux prises de décisions et orienter – en partie – les projets menés au sein de la collectivité. Sans légitimité politique, le DGS devient finalement conseiller co-décisionnaire des politiques publiques, il est en ce sens motivé par la dimension rationnelle et instrumentale de la MSP.

> *« moi j'avais envie de devenir chef. Ouais j'avais envie de devenir chef et j'avais envie d'influer le pouvoir, c'est à dire j'avais envie d'être au plus près du pouvoir pour être au plus près des décisions. […] moi je voulais être au plus près de l'oreille de ceux qui décident pour pouvoir avoir vraiment cette mission de conseil qui était pour moi la plus importante au départ. »* EDGS11

> *« Maintenant, dans notre rôle, on a quand même un rôle de force de proposition et, on influence aussi certains aspects des projets. On va lui donner un aspect un peu plus social, lui donner un aspect un peu plus tourné vers l'ouverture ou si c'est trop fermé ou inversement, hein, ferme quand c'est trop ouvert et donc on est là aussi pour amener nos idées. »* EDGS16

> *« de pouvoir venir interagir, intervenir sur des décisions ou en tout cas participer à la construction d'une décision politique, c'est quelque chose qui effectivement était assez fortement ancrée en moi […]Et puis la dernière chose peut être qui me vient à l'esprit comme ça, spontanément, c'est participer à la prise de décision, c'est à dire d'être en capacité, sans prendre la décision moi-même. Mais d'influer les élus alors dans le bon sens du terme. Mais d'être un peu les éminences grises quelque part, du cardinal qui conseillait le roi Louis, je sais plus combien…d'avoir vraiment cette capacité d'influence, cette capacité de peser sur la prise de décision sans la prendre moi-même. »* EDGS7

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques relèvent en partie d'une forme de pouvoir. Il s'agit en principe du pouvoir politique accordé aux hommes et femmes par les élections locales. Il leur revient d'élaborer un programme sur lequel se fondent leurs actions et les décisions à mettre en œuvre au sein de la collectivité. Si en principe le personnel administratif doit mettre en œuvre ce programme, il ne lui revient pas d'intervenir sur l'élaboration de ces politiques. Toutefois, l'un des acteurs de la collectivité occupe une place *« entre administratif et politique »* en ce sens, son rôle lui permet d'exercer une forme de pouvoir qui peut s'apparenter au pouvoir politique. La volonté d'occuper des fonctions entre politique et administratif est riche de sens pour eux, c'est ainsi qu'ils participent au service public et répondent à l'intérêt général.

> *« on est et politique et administratif en même temps, ni vraiment politique ni vraiment administratif. »* EDGS19

Toutefois, si cette dimension rationnelle et instrumentale motive et intéresse les DGS, deux éléments doivent être précisés. D'une part, les DGS refusent (en majorité) d'être étiquetés politiquement. Cet apolitisme leur garantit neutralité, objectivité et légitimité. D'autre part, les DGS ne souhaitent aucunement prendre la place des élus et décider pour les élus. En cas de décision contraire à leurs positions ou propositions, les DGS savent quelles sont leurs fonctions et ne prennent pas la place des exécutifs locaux. Ils mettront en œuvre les décisions et les projets portés par les élus.

> *« je considère que le maire, c'est lui qui signe, donc c'est lui qui décide, c'est lui qui prend la responsabilité »* EDGS13
>
> « *Il y a des choses que je décide à mon niveau, notamment dans la gestion du personnel, mais tout ce qui est politique publique, évidemment, je me garde bien de de de pouvoir décider par moi-même. Ce n'est pas mon rôle, c'est le rôle des élus. » EDGS7*

Il y a certaine ambivalence chez les DGS. On constate une forme d'attirance envers la politique et une forme de rejet pour l'engagement politique. L'attraction se justifie par l'envie de participer aux décisions politiques en apportant savoir, connaissance et compétences. À travers la maitrise des outils techniques, juridiques et financiers, les DGS considèrent qu'ils jouent un rôle de *« co-construction »* des décisions. Toutefois on retrouve une certaine aversion pour le débat politique avec une réelle prise de recul sur les politiques politiciennes, où les DGS considèrent qu'ils n'ont *« pas à donner leur avis »* (EDGS19). Également, les DGS ne veulent pas être associés aux élus – pour lesquels ils éprouvent un profond respect – mais qu'ils jugent également peu capables de faire évoluer les choses, considérant que la marge de manœuvre est trop faible. En ce sens, on comprend davantage pourquoi les répondants préfèrent être DGS. Ils exercent ainsi un rôle politique, ils obtiennent en étant conseiller de l'exécutif une forme de pouvoir politique. Dans certains cas, être DGS c'est d'ailleurs l'assurance, peu importe la couleur politique de l'élu de pouvoir donner son avis – à l'inverse des autres élus (dans l'opposition ou non). Enfin, cette proximité au pouvoir politique et la satisfaction ressentie par le DGS en participant à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques ne peut se réaliser – à notre sens – que dans la mesure où les collectivités respectent une certaine taille. Plus la collectivité est grande, plus il peut y avoir de risques, pour le DGS à ne pas pouvoir exercer ce rôle de conseil. Plus la collectivité sera grande, plus il est probable qu'un cabinet politique conseille l'exécutif local dans ses prises de décisions. En ce sens, le DGS sera éloigné de ces questions.

Toutefois, bien que notre analyse souligne l'attrait des DGS pour la dimension rationnelle et instrumentale de la MSP, il convient de préciser que ses manifestations sont quelque peu

distinctes. En effet, les hommes et en particulier les hommes ayant eu un engagement politique par ailleurs, ont, un plus fort attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques que les femmes DGS interrogées. Certains soulignent que c'est l'attrait pour la politique et la participation à l'élaboration et la mise en œuvre des décisions notamment politiques qui les a menés vers une carrière dans le service public local. Néanmoins, la proximité avec les élus locaux les a mis à distance de leurs engagements politiques personnels. Certains se sont notamment rendu compte que leurs positions personnelles ont pu, à un moment dans leur carrière, les desservir. Progressivement, ils se sont désengagés politiquement afin de ne pas nuire à leur carrière professionnelle.

La dimension rationnelle et instrumentale de la MSP comprend également l'attachement à l'intérêt général dans les missions assurées et le service public – pour le rôle qu'il occupe dans la société. Également la dimension rationnelle est fondée sur l'engagement des individus dans les activités de service public. L'analyse réalisée permet de préciser dans quelle mesure les DGS sont également motivés par ces éléments. En effet, comme cela a été précisé en abordant les antécédents de la MSP, les DGS évoquent à nombreuses reprises la manière dont certains individus (proches, parents, enseignants) ont participé à renforcer cette admiration pour les individus qui participent et contribuent au service public, en ce sens, ils ont voulu également participer à cette quête de sens et ce don pour le collectif.

> *« Pour rendre ce que j'ai pu, rendre ce que j'ai pu avoir, c'est à dire que dire ça, ça peut paraître un peu un peu utopiste, mais quand j'allais à l'école, c'était le service public. Quand j'allais au centre de loisirs, c'était le service public. Quand je mangeais le midi au restaurant scolaire, c'était du service public. Quand on faisait des voyages avec des associations, c'était du service public qui était rendu. Et en fait, c'est naturel, c'est naturel, ça, c'est venu naturellement finalement pour moi. »* EDGS23

> *« J'ai aussi cette notion de…je me sens très redevable par rapport à l'État et au service public »* EDGS11

> *« Les notions d'intérêt général et de travailler dans l'intérêt des autres si je puis dire enfin en tout cas, aujourd'hui, avec le recul, je fais vraiment ce lien-là. Je pense que je ne suis pas fait pour travailler dans le privé et atteindre des objectifs chiffrés de résultat commercial. »* EDGS3

> *« Non mais disons que l'intérêt général, cette notion protéiforme, elle a son sens. Donc moi, ma conviction personnelle, c'est que si on ne met pas spécialement matérialiste ni carriériste, je veux dire des professions tournées vers l'intérêt général, c'est le public, elles ont un sens que l'on ne peut pas forcément retrouver dans le privé. »* EDGS9

On retrouve chez les différents répondants un véritable attachement au service public et au rôle qu'il occupe dans la société, en ce sens, l'intérêt général doit servir et contribuer au service public. Les DGS sont donc motivés par le fait de contribuer à ce service public. Il y a une forme de rationalité dans le comportement des DGS qui est de préserver cet intérêt général dans leurs fonctions. Ils vont ainsi apporter conseils et lumières aux élus tout en conservant et protégeant le service public, ils considèrent en quelque sorte qu'ils veillent sur le service public dans leurs missions. Ils peuvent être perçus comme les *« gardiens du temple »* du service public. En témoigne le verbatim suivant où le DGS considère qu'il doit veiller à ne pas transformer le service public dans le seul objectif de faire des économies, d'autres considérations doivent être examinées, le service public est et doit rester porteur de sens pour ces managers publics :

> *« On doit être un peu ce gardien du temple, c'est à dire justement ne pas se laisser emporter par l'idée d'envie ou justement l'orientation quand elle est trop forte, hein, trop marquée, et qu'elle risque de créer des problèmes. OK, moi j'ai un vice-président qui est venu chef d'entreprise qui, parce que la culture l'intéressait aussi, à regarder des trucs à la télé, l'opéra, qu'une ça peut des fois quand ça se passe et donc ça y est, tu veux discuter en charge la culture. Et puis ouais, il voulait diviser par deux le nombre de profs sans comprendre comment fonctionnait un conservatoire. Donc c'est défiant. Enfin je fais la caricature mais donc là, le DGS il a forcément vocation à expliquer l'environnement, voilà le gardien du temple et à donner tous les éléments et à lui-même de ne pas se laisser embarquer parce que j'aurais été un peu convaincu qu'il n'y a que les chiffres dans la vie. »* (EDGS5)

- La MSP chez les DGS dans sa dimension normative, basé sur les valeurs

La dimension normative de la MSP fait référence au partage des valeurs publiques. L'égalité, la continuité, l'éthique ou encore la prise en compte des générations futures, constituent les valeurs défendues par les agents publics. L'analyse réalisée à partir des témoignages des DGS permet de souligner un profond engagement des DGS envers les valeurs publiques. Comme nous l'avons présenté précédemment l'adéquation des valeurs personne-organisation est au cœur des préoccupations des DGS, au-delà de la relation à l'exécutif local, les DGS considèrent qu'ils doivent défendre les valeurs du service public et le respect de ces normes et de ces principes est source de motivation de service public. L'analyse révèle un fort attachement aux valeurs du service public telles qu'énoncées précédemment c'est-à-dire un attachement certain pour l'égalité de traitement, la légalité, la continuité, le respect et la défense des grands principes du service public.

« Il y a une stimulation forte, on est en direct avec les maires, avec les habitants, à qui on propose un service public qui pour moi a une valeur importante parce qu'elle ne dégage pas de profit » EDGS5

« c'est le droit, toujours la justice. Ah, c'est un terme de service public. Oui, justice. Tout ce qui est illégal comme ça. Moi ça me déplaît. Donc déjà, ça c'est une valeur forte. » EDGS13

« moi c'est un truc là-dessus que j'irais manifester si on remet en cause certaines valeurs républicaines. Euh enfin ouais, c'est vraiment si on attaquait ça. Moi j'irais dans la rue. Ouais je pense que le droit de manifestation on doit le garder pour les choses fondamentales, voilà tu vois j'irais manifester si on remettait la peine de mort par exemple, là j'irais manifester si on met en cause l'IVG, j'irais manifester toutes choses fondamentales qui touchent la liberté de chacun… c'est mon mode de fonctionnement, mes valeurs, mes principes. Mais ouais, oui je trouve que ouais, les valeurs républicaines et le sens de l'intérêt général. Ouais. » EDGS11

« Voilà, c'est une autre règle, une autre valeur aussi, c'est mon côté légaliste. Il y a des règles, ça ne vient pas de moi. On peut les partager, on peut ne pas les partager, mais elles s'appliquent. On fait en sorte de respecter ces règles, de respecter la législation, la réglementation. » EDGS7

Les DGS évoquent certains exemples qui rappellent comment, en tant que DGS ils sont garants du respect de ces normes et de ces valeurs. Le verbatim suivant fait référence à une expérience vécue par EDGS10 et la manière dont il a fait en sorte que sa collectivité et donc le service public respecte le principe de légalité des actes.

« Euh moi, j'ai déjà été confronté j'avais délégation de signature et on me demandait de signer des commandes…j'ai refusé parce que c'était de la gestion de fait. Donc j'ai expliqué au maire que c'était de la gestion de fait. Donc le maire m'avait demandé de la lui donner la définition de la gestion de fait, je lui dis, « Écoutez, Monsieur le Maire, si vous ça ne vous pose pas de problème. Signez, mais moi je ne mettrais pas ma signature. » Donc je m'étais refusé et j'avais prévenu mon adjoint parce que je pars en vacances, en plus de surtout pas signer. Donc il n'avait pas signé et il avait aussi déjà fait part au maire que c'était de la gestion de fait. Donc voilà donc au final, le maire n'a pas signé, alors je lui dis Bah je ne comprends pas pourquoi vous ne signez pas et ensuite ? Bah mon rôle c'est de lui apporter une solution. Donc je lui ai fait une proposition qui était cette fois tout à fait légale et donc il a suivi ma proposition. » EDGS10

Chez les répondants, on retrouve une forte MSP dans sa dimension normative en référence aux valeurs et aux principes du service public. Il y a une réelle volonté de défendre et de faire respecter les principes, les normes et les valeurs par les DGS. Ils ne transigent pas avec l'éthique et le respect de ce que doit être le service public. Les valeurs occupent une place importante à

la fois dans les motivations des DGS et dans leur attachement au service public. En tant qu'agents et managers publics ils satisfont ainsi un désir, celui de porter et défendre les valeurs du service public.

- La MSP des DGS dans sa dimension affective et d'identification

La MSP est composée d'une dimension affective (ou d'identification) correspondant aux motifs affectifs associés à l'adhésion émotionnelle. Elle fait référence au patriotisme de la bienveillance qui comprend le dévouement envers les concitoyens, mais également le choix de préférer l'engagement envers le service public plutôt que les récompenses financières et tangibles. La dimension affective fait également référence à l'altruisme. L'analyse thématique de contenu permet de mettre en évidence la manière dont les DGS sont motivés par cet aspect de la MSP. En particulier, on retrouve un fort engagement affectif vis-à-vis de ce que représente le service public. L'attention portée à l'autre, l'engagement envers le collectif, ou encore le dévouement sont des notions que l'on retrouve chez les DGS.

> *« Pourquoi avoir choisi la fonction publique ? Parce que certainement les valeurs qui m'ont été inculquées, moi, dans mon parcours d'enfants et de jeunes adultes, était celle de « se mettre au service de… » Et je retrouve chez Madame le Maire aujourd'hui cette notion de dévouement et de don pour l'autre. »* EDGS6

> *« j'ai toujours été tourné vers le service public. Cette notion de service public, elle est, elle est ancrée en moi. Ce volet humain humaniste est important partout et c'est pour ça que je veux dire j'ai le service public chevillé au corps parce que je me dis c'est, on doit rendre quelque chose. […]Pour rendre ce que j'ai pu, rendre ce que j'ai pu avoir, c'est à dire que dire ça, ça peut paraître un peu un peu utopiste, mais quand j'allais à l'école, c'était le service public. Quand j'allais au centre de loisirs, c'était le service public. Quand je mangeais le midi au restaurant scolaire, c'était du service public. Quand on faisait des voyages avec des associations, c'était du service public qui était rendu. Et en fait, c'est naturel, c'est naturel, ça, c'est venu naturellement finalement pour moi.»* EDGS23

> *« mais je pense que tout ce que je viens d'évoquer m'a conduit à un moment donné à reprendre, à conserver ce principe familial quelque part qui veut que l'on est attentif à l'autre et on… Oui, être attentif à l'autre… C'est être prêt à prendre en charge des missions. Et permettre à l'autre de vivre de mieux vivre, de, de s'intégrer dans une*

société, dans une organisation. Je pense que qu'il y a certainement une logique là-dedans. » EDGS6

« je n'ai aucun engagement politique. C'est le hasard. Oui, oui, mais comme quoi finalement le service public, à un moment donné, on y vient, ça nous rattrape. Et après, une fois qu'on y est on ne veut plus en partir, c'est un attachement très fort » EDGS22

En revanche, si l'on retrouve une MSP orientée de manière affective, cela se rapporte davantage à la compassion qu'à l'abnégation. Toutefois, bien que les DGS n'aient pas montré de capacité, de volonté ou d'envie qui les mène à se sacrifier pour le service public, il y a une forme d'engagement quasi illimité et générationnel envers le service public qui se retrouve dans leurs discours. Une forme de sacrifice peut se retrouver chez les répondants dans leur engagement envers le service public tout au long de leur vie, parfois même sur plusieurs générations. Nous préférerons parler de dévouement envers le service public en référence à la dimension affective de la MSP. Nous relevons également que cet engagement affectif est orienté vers le service public mais pas vers les usagers, il y une sorte de dé-personnification des bénéficiaires. Les DGS sont engagés pour servir les *autres* sans que ces *autres* ne soient clairement identifiés, ils sont la masse d'individus qui composent la société.

L'analyse de la MSP chez les répondants permet de mettre en évidence l'existence de cette motivation spécifique chez les managers publics locaux, que sont les DGS dans les institutions du bloc local. On retrouve chez les DGS un fort attrait pour la dimension instrumentale de la MSP. Les répondants sont motivés en particulier par le fait de contribuer au service public et à l'élaboration des politiques publiques et s'assurer de leur mise en œuvre. En ce sens, leur situation de chef de l'administration et leur proximité à l'exécutif local leur offrent une position de conseiller-co-constructeur des politiques publiques. Notre analyse nous invite à considérer que la dimension rationnelle (et instrumentale) de la MSP est particulièrement importante chez les DGS. Également, les répondants ont un fort attrait pour la dimension normative de la MSP. En ce sens, leur rôle de manager-dirigeant leur offre la possibilité de porter et défendre les valeurs et les principes du service public. En travaillant pour le service public ils satisfont ainsi leur désir de servir et défendre l'intérêt général. Au-delà, on retrouve une forme de dévouement des DGS pour les individus qui composent la société. Les éléments évoqués peuvent mettre en perspective la MSP dans sa dimension affective. On retrouve une

forme d'altruisme et de dévouement spécifique envers le service public, cet engagement se retrouve parfois sur plusieurs générations.

En somme, notre analyse nous permet de préciser que la MSP est bien une forme de motivation présente chez les DGS et que celle-ci semble être à même d'expliquer au mieux l'engagement et le dévouement de ces entrepreneurs d'actions publiques.

Synthèse du chapitre 5

À travers les ressouvenances et réminiscences évoquées par les répondants, nous avons pu identifier que la sphère familiale jouait un rôle de microcosme incubateur de MSP. En effet, les valeurs diffusées au sein de la famille peuvent être propices au développement de cette forme de motivation. Il y a, en ce sens, le développement d'une forme de principe familial d'engagement et de dévouement, une quête de service public à laquelle les DGS décident de participer en rejoignant le service public. En travaillant pour l'intérêt général ils réalisent une forme d'accomplissement. Reconnaissants envers l'Etat, ils veulent à leur tour participer et jouer un rôle dans le service public.

Cette quasi-dévotion pour le service public se retrouve dans l'analyse de leur motivation de service public. En effet, motivés par le fait de défendre les valeurs et les principes du service public, ce sont ces normes qui guident leurs actions et décisions. Plus que les respecter, ils les diffusent au sein de la collectivité et des décisions qui y sont prises. Les DGS en tant que conseiller-co-constructeur des politiques publiques, participent au pouvoir politique et satisfont ainsi leur quête de sens du service public.

Notre démarche visait également à approfondir nos résultats quantitatifs et préciser le comportement et les attitudes des DGS. Plusieurs éléments ont été identifiés. Nos travaux ont permis de préciser davantage à quel point les DGS attachent de l'importance aux valeurs. Il s'agit en particulier de s'accorder sur un socle de valeurs avec l'exécutif local, notamment les valeurs républicaines, indispensables au bon fonctionnement du binôme. En ce sens, les élus issus des partis politiques d'extrême droite sont considérés par les DGS comme ne respectant pas les valeurs républicaines. Dès lors, en l'absence de concordance des valeurs, les DGS indiquent qu'ils préféreront muter. L'adéquation des valeurs entre l'exécutif et le DGS est de nature à favoriser les échanges et un climat de confiance entre les deux individus. La confiance est le témoignage d'une loyauté entre les deux protagonistes. En favorisant une relation fondée sur la loyauté, le binôme semble en être renforcé et orienté dans une démarche pro-active.

Enfin et pour conclure, nos travaux témoignent de la manière dont les DGS sont motivés par le service public, ils remplissent ainsi une forme de devoir ou de quête de service public c'est en cela que nous pouvons les qualifier *d'entrepreneurs d'actions publiques.*

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 6

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC : DISCUSSION, APPORTS ET LIMITES 364

1. DISCUSSION DES RESULTATS……..366

1.1. Les effets de la MSP 366

1.1.1. Les effets directs de la MSP 366

1.1.2. Les effets indirects et conditionnels de la MSP 371

1.2. Les antécédents et la nature de la MSP 379

1.2.1. D'où vient la MSP ? 379

1.2.2. Quelle est l'essence de la MSP ? 384

2. CONTRIBUTIONS ET PROLONGEMENTS…….391

2.1. Les apports de la recherche 391

2.1.1. Contributions à la recherche 391

2.1.2. Contributions managériales et pédagogiques 397

2.2. Les limites : prolongements et perspectives 402

2.2.1. Les limites liées au positionnement de la recherche 402

2.2.2. Les limites liées à la méthodologie mobilisée 404

SYNTHESE DU CHAPITRE 6……...409

CHAPITRE 6 :

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC :

DISCUSSION, APPORTS ET LIMITES

Notre recherche doctorale a appréhendé la motivation de service public tant dans son développement théorique qu'empirique. Notre travail de recherche a dans un premier temps, pris appui sur la littérature relative à la MSP basée sur la définition suivante : « *La motivation de service public peut être comprise comme la prédisposition d'un individu à répondre aux motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques.* » (Perry & Wise, 1990, p. 368). Bien que permettant d'appréhender le concept, cette définition comporte des limites. En effet, l'appréhension de la MSP à partir de la définition proposée par Perry et Wise (1990) ne permet pas de considérer la nature des motifs évoqués par les auteurs. Également, cette définition ne permet pas de considérer le type de motivation dont il s'agirait (intrinsèque et/ou extrinsèque). Enfin, on ne comprend pas quels pourraient être les conséquences et attitudes engendrées par cette forme de motivation.
Dans notre démarche de recherche, afin de suppléer aux limites évoquées, nos travaux se sont basés sur la définition suivante de la MSP : *« La théorie de la motivation de service public est une approche qui valorise les besoins d'ordre supérieur, en cohérence avec les valeurs portées par le service public et l'intérêt général, allant au-delà de l'intérêt personnel et organisationnel et conduisant les individus à adopter un comportement tourné vers le service aux autres et plus globalement vers le bien être sociétal. ».* Allant au-delà de la motivation intrinsèque et extrinsèque, notre approche de la MSP se distingue des précédentes définitions puisqu'elle aborde l'ensemble des motifs : rationnels et instrumentaux, affectifs liés à l'identification et normatifs. Centrée davantage sur les valeurs, elle reconnait le rôle des institutions et organisations publiques dans la défense et la valorisation d'une certaine éthique du service public. Également, notre définition met en perspective les effets positifs de la MSP sur le comportement et les attitudes des individus. Si les effets de la MSP permettent de mieux appréhender sa portée et son intérêt, il est également essentiel d'en préciser les origines.

Pensées comme complémentaires, les données empiriques de notre travail ont été analysées successivement, et ce, afin de répondre à notre question de recherche. Notre objectif étant d'étudier la motivation de service public et tenter d'en comprendre les effets et, plus modestement, les antécédents. Les deux précédents chapitres ont permis de présenter les résultats de nos démarches de recherche. Il convient à présent, de discuter ces résultats en considérant les travaux précédents afin d'en mesurer la portée. En ce sens, nous présentons nos contributions à la recherche et les limites de notre travail.

1. Discussion des résultats

Depuis son développement théorique dans les années 1990, la MSP a connu une évolution importante. Cette ascension pourrait, selon nous, s'expliquer d'une part par les effets positifs attendus de cette forme de motivation (Rouban, 2009). D'autre part, il est possible que, compte tenu du développement de la GRH publique comme levier essentiel et incontournable du management public contemporain (Giauque & Emery, 2022), l'intérêt porté aux théories propres au secteur public se soit considérablement développé. Il résulte toutefois que si les travaux ont permis d'appréhender plus précisément les effets de la MSP, ses origines restent méconnues.

1.1. Les effets de la MSP

> « *La question à un million de dollars est de savoir dans quelle mesure la motivation du service public a une influence sur diverses variables de résultats* »[147] (Vandenabeele et al., 2014, p. 782).

C'est à partir de cette interrogation que de nombreux travaux ont été menés à travers le monde et ce, dans l'objectif de comprendre les effets de la MSP. C'est également dans ce sillon que s'inscrit cette recherche doctorale. Nos travaux, tant quantitatifs que qualitatifs, ont permis d'explorer les effets de la MSP chez les DGS. Nous proposons de discuter nos résultats dans la présente section.

1.1.1. Les effets directs de la MSP

La MSP met l'accent sur l'attitude qui consiste à s'impliquer au service de l'intérêt général (Desmarais, 2022). La MSP a, dès lors, été appréhendée comme un antécédent majeur de plusieurs attitudes positives au sein des organisations publiques. Parmi les effets directs attendus de la MSP, la performance occupe un place centrale.

— ***La relation MSP-performance***

La relation MSP-performance a reçu une attention particulière, à l'exception de la France où les travaux sont absents. Afin de combler cette carence, mais également afin de mieux comprendre ce qui influence la performance des managers territoriaux, nous avons souhaité

[147] "The million-dollar question is to what extent public service motivation has an influence on various outcome variables.".

explorer cette relation. Les travaux menés dans différents contextes conduisent à des résultats disparates et parfois contradictoires. Dès 1999, Naff & Crum soutiennent que la MSP est associée de manière directe, positive et significative à la performance des agents fédéraux américains. Une expérimentation menée en Italie confirme également l'existence d'une relation directe positive et significative entre la MSP et la performance des infirmières. D'autres travaux ont également démontré l'existence d'une telle relation (Christensen et al., 2013; Leisink & Steijn, 2009). Dans cette veine, et compte tenu de l'intérêt croissant pour la performance dans les organisations publiques françaises et plus particulièrement de la performance des agents publics (Giauque & Emery, 2022), nous avons exploré l'existence d'une telle relation. Nos résultats (présentés dans le chapitre 4) aboutissent à des résultats contraires et ne permettent pas de corroborer l'hypothèse d'une relation directe entre MSP et performance (Hypothèse 5).
Deux explications peuvent permettre de mieux comprendre ces divergences de résultats.

Premièrement, nos choix méthodologiques peuvent expliquer en partie ces résultats contraires. D'une part, nous avons fait le choix, dans notre recherche de mobiliser deux échelles de la MSP (Perry, 1996 et Kim et al., 2013). Or, la structure factorielle de l'échelle de Perry, obtenue après analyse en composantes principales, n'a pas permis de tester les relations causales à partir des méthodes d'équations structurelles. En ce sens, nous avons testé la relation entre la MSP et performance à partir de l'échelle de Kim et al. (2013). Après examen minutieux des travaux préexistants témoignant d'une relation directe entre les deux concepts, il s'avère que les mesures de la MSP ont été élaborées à partir de l'échelle de Perry et plus largement à partir d'une version abrégée de l'échelle (Bellé, 2013; Naff & Crum, 1999; Christensen et al., 2013; Leisink & Steijn, 2009). Les mesures de la MSP sont donc dissemblables ce qui pourrait expliquer, en partie, les différents résultats observés. D'autre part, les mesures de la performance peuvent également être discutés, notre appréhension de la performance était multi-items. En comparaison, les travaux de Leisink et Steijn (2009) ont appréhendé la performance individuelle à partir d'un unique item. Ces différences au niveau méthodologique pourraient en partie expliquer les résultats différents.

Deuxièmement, le choix de notre échantillon pourrait également expliquer ces divergences. En effet, les DGS n'étant pas considérés comme des agents publics ordinaires, il est possible que leurs attitudes et comportements puissent différer. De plus, aucune étude n'a, jusqu'à présent, étudié la relation MSP-performance dans le contexte hexagonal. Il est donc possible que, chez les agents publics français, la MSP n'influence pas, de manière directe, la performance

individuelle. En effet, si les travaux – y compris très récents (Suhartini & Nurlita, 2019; Pham et al., 2023) et au niveau méta-analytique (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017; Homberg et al., 2015) admettent qu'une relation positive entre MSP et performance existe, les débats sur l'effet direct ou indirect persistent, les médiateurs et modérateurs sont mal compris (Vogel & Homberg, 2020).

Bien que la littérature se soit majoritairement intéressée à la relation MSP-performance, les chercheurs ont également exploré les effets de la MSP sur d'autres variables attitudinales parmi lesquelles la satisfaction au travail, l'adéquation personne-organisation, l'implication organisationnelle ou encore le comportement de citoyenneté organisationnelle.

— ***MSP et satisfaction au travail***

La motivation et la satisfaction ont reçu une attention particulière car elles sont fortement associées du point de vue conceptuel. Nos résultats concernant les effets de la MSP sur la satisfaction au travail ne permettent pas de conclure à une relation directe positive et significative. Toutefois, nos résultats ne sont pas nécessairement contradictoires vis-à-vis de la littérature existante. En effet, dès 2008, Wright et Pandey suggèrent que la relation puisse être médiatisée par l'adéquation des valeurs. Toutefois, le lien direct entre MSP et satisfaction au travail a été établi (Pandey & Stazyk, 2008; Taylor, 2014; Taylor & Westover, 2011). Les travaux au niveau méta-analytique conduisent à des divergences. Ces divergences peuvent notamment s'expliquer par les mesures des concepts. Par exemple, dans l'étude de Taylor & Westover (2011) la satisfaction au travail a été appréhendée à partir d'un unique item[148], ce qui peut sembler limité voire insuffisant pour appréhender le concept dans sa globalité. Si dans son étude de 2014, Taylor a mobilisé quatre items pour mesurer la satisfaction au travail, il en résulte que ce construit est unidimensionnel, ce qui peut, là encore, expliquer les différences en termes de résultats. Par ailleurs, en ce qui concerne notre démarche, nous avons mobilisé la version courte du MSQ (traduite par Roussel, voir chapitre 4). Bien qu'éprouvée, cette échelle présente des structures factorielles multiples dans des contextes différents (Garner & Laroche, 2016). Comme présenté dans le chapitre 4, nous avons obtenu une structure factorielle émergente. En ce sens, il est possible que nos résultats concernant l'effet direct de la MSP se distinguent des autres travaux menés au niveau international. Enfin, certains médiateurs peuvent permettre de mieux appréhender les effets de la MSP (Taylor, 2014), comme suggéré

[148] « Quel est votre degré de satisfaction dans votre emploi ? ».

par Wright et Pandey (2008) il est possible que l'adéquation personne-organisation joue un rôle notable. Nous préciserons ces éléments dans la section suivante.

— ***MSP et adéquation personne-organisation***

Kristof (1996) admet que la plupart des chercheurs définissent l'adéquation personne-organisation comme une forme de compatibilité entre les individus et les organisations. Compte tenu du fait que les organisations publiques défendent le respect de valeurs et de normes, les chercheurs ont rapidement analysé les liens entre la MSP et l'adéquation personne-organisation. Bright (2007) et Kim (2012), pour ne citer qu'eux, soulignent que les deux concepts sont théoriquement liés. La relation MSP-adéquation P-O a reçu un soutien empirique considérable et systématique (Bright, 2007; Gould-Williams et al., 2015; Kim, 2012; van Loon et al., 2017; Wright & Pandey, 2008). Nos résultats témoignent également d'une relation positive entre MSP et adéquation P-O chez les DGS dans les composantes du bloc local. En somme, plus un DGS présente un haut score de MSP, plus il perçoit que ses valeurs et celles de la collectivité sont en concordance. Plus encore qu'un effet direct, l'adéquation P-O offre des clefs de compréhension globales de la MSP et ce, en considérant l'importance des valeurs dans le développement théorique de la MSP. Nous préciserons ces éléments ultérieurement.

— ***MSP et implication organisationnelle affective***

L'implication organisationnelle dans sa dimension affective est définie comme « *une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation.* » (par Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p. 4, à partir des travaux de Mowday et al., 1982). Compte tenu de son développement théorique, il n'est pas surprenant que les chercheurs aient appréhendé la MSP comme antécédent de l'implication organisationnelle.

La relation MSP-implication organisationnelle est celle qui a reçu le plus d'attention dans le contexte français. Préalablement, les premiers travaux de Crewson (1997) démontraient déjà que la MSP augmentait le niveau de l'implication organisationnelle des individus dans le contexte américain. Kim (2011, 2012) aboutit à des conclusions similaires. Dans le contexte français deux études témoignent également de la relation directe positive et significative entre MSP et implication organisationnelle (Castaing, 2006; Pupion et al., 2017). Au regard de ces éléments, nous nous attendions à observer un résultat similaire pour notre échantillon de DGS. Toutefois, notre hypothèse n'a pas été corroborée. Ces résultats différents peuvent être imputés

au choix des échelles de mesure. Comme rappelé précédemment nous avons mobilisés l'échelle de mesure de la MSP de Kim et al. (2013), contrairement à nos collègues français qui ont préféré mobiliser partiellement l'échelle de Perry (1996). Également, il est possible que chez les DGS, contrairement à d'autres types de fonctionnaires français, la relation MSP-implication organisationnelle soit médiatisée par d'autres variables.

— ***MSP et comportement de citoyenneté organisationnelle***

Enfin, plus récemment, c'est le syndrome du *« bon soldat »* (Organ, 1988) qui a reçu un intérêt certain dans la littérature relative à la MSP. Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) est défini comme *« un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense officiel, et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* » (Organ, 1988, p. 4). Considérant que la théorie de la motivation de service public est « *principalement basée sur des motifs altruistes qui vont au-delà de l'intérêt personnel* » (Brewer & Selden, 1998, p. 415) et que le comportement de citoyenneté organisationnelle est de nature altruiste, les chercheurs ont tenté d'appréhender les liens entre ces deux variables (Ingrams, 2020). Les travaux empiriques menés dans différents contextes témoignent d'une relation directe positive et significative entre MSP et comportement de citoyenneté organisationnelle. La MSP augmente considérablement les niveaux de comportement de citoyenneté organisationnelle (Alanazi, 2020; Ingrams, 2020; Kim, 2006). Les travaux récents de Molines et al. (2022) sur un échantillon de policiers français, témoignent également d'une relation positive entre MSP et comportement de citoyenneté organisationnelle. Sur le fondement de ces éléments, nous avons testé l'existence d'une telle relation.

Nos résultats corroborent l'hypothèse concernant l'existence d'une relation directe positive et significative entre la MSP et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les DGS. Toutefois, bien que nos résultats aboutissent à des conclusions semblables, les mesures réalisées du concept peuvent différer. En ce qui concerne les travaux récemment menés en France, les chercheurs ont évalué les effets de la MSP sur l'OCB de maintien et de changement. Également, les travaux de Kim (2006) concluent à une relation positive entre MSP et OCB sur deux dimensions que sont l'altruisme et la conformité générale. Nos travaux permettent d'appréhender plus précisément les effets de la MSP sur les dimensions de la MSP puisque, chez les DGS, la MSP a un effet direct positif et significatif sur trois dimensions que sont l'altruisme, le civisme et l'esprit d'équipe. Dès lors, nous apportons un éclairage plus précis sur la manière dont la MSP influence positivement les comportements altruistes dans les

organisations publiques locales. En ce sens, la MSP favorise chez les DGS une plus grande propension à l'entraide et au soutien des autres membres de l'organisation, à un plus grand civisme en agissant par exemple en tant que médiateur au sein de la collectivité mais également en faisant preuve d'un esprit d'équipe (ou esprit sportif). Nos résultats appuient la littérature actuelle et l'enrichissent en apportant des précisions dans le contexte français chez un public de managers dirigeants.

— ***Motivation de service public chez les DGS : quels effets directs ?***

D'un point de vue plus global, les effets directs de la MSP sur les attitudes et les comportements sont, dans notre contexte, assez limités. En effet, la MSP a un effet direct positif significatif sur l'adéquation personne-organisation mais également sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Contrairement à ce qui était envisagé, la MSP n'a pas d'effet direct sur la performance et la satisfaction au travail. De manière plus surprenante, la MSP n'a pas non plus d'effet direct sur l'implication organisationnelle. Compte tenu des travaux préexistants y compris menés sur des échantillons de fonctionnaires français, nous nous attendions à ce que la MSP influence directement l'implication organisationnelle dans sa dimension affective. Bien que certains résultats puissent être surprenants, deux éléments peuvent expliquer ces divergences. D'une part, le choix des échelles de mesure opérés peuvent, à notre sens, expliquer en grande partie des différences observées en termes d'effet. D'autre part, les chercheurs ont identifié dans la littérature, l'importance des médiateurs dans la compréhension des effets de cette motivation singulière. Nous proposons de préciser ces éléments dans la sous-section suivante afin d'apporter une plus grande clarté dans la lecture et l'interprétation de nos résultats, et ce, à l'aune des contributions existantes.

1.1.2. Les effets indirects et conditionnels de la MSP

En sciences de gestion, lorsqu'un concept atteint un certain degré de maturité et de sophistication (Borau et al., 2015), il n'est pas rare que les travaux abordent l'identification de médiateurs en série et de modérateurs. La MSP, étudiée depuis une quarantaine d'année et ayant suivi plusieurs vagues de recherche (Perry, 2014), peut aujourd'hui être appréhendée comme un antécédent de nombreuses variables comportementales au sein des organisations publiques.

Nous avons tenté d'appréhender comment la MSP associée à certaines variables peut avoir des conséquences positives sur le comportement des individus.

— ***Le rôle médiateur de l'adéquation P-O***

L'adéquation personne-organisation est, dans ce contexte, particulièrement moteur. L'adéquation P-O saisit la congruence des valeurs de l'individu et celles de l'organisation (Bright, 2007). Les travaux de Bright (2007) sont parmi les premiers à identifier le rôle positif joué par l'adéquation P-O en tant qu'effet direct de la MSP et médiateur potentiel d'autres variables. Dans cette lignée, Wright et Pandey (2008) soulignent le rôle de l'adéquation P-O dans la relation MSP-satisfaction au travail. Les travaux de Kim (2012) témoignent également du rôle joué par cette variable dans les relations MSP-satisfaction au travail et MSP-implication organisationnelle. Les échelles mobilisées par Kim (2012) concernant la mesure de la MSP, de l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle sont identiques à celles que nous avons mobilisé. Nous aboutissons à des résultats similaires concernant le rôle joué par l'adéquation P-O. Chez les DGS français dans les composantes du bloc local, l'adéquation P-O médiatise les relations MSP-satisfaction au travail et MSP-implication organisationnelle (Hypothèses 6 et 7). Ces résultats suggèrent donc que les agents motivés par le service public sont plus susceptibles d'être satisfaits et vont avoir tendance à développer un fort sentiment d'attachement affectif à la collectivité s'ils perçoivent que leurs valeurs et celles de l'organisation sont similaires.

Nos données qualitatives viennent corroborer nos résultats quantitatifs en apportant davantage de précisions sur la nature de ces valeurs dites en congruence. Jusqu'alors, les travaux s'intéressant à l'adéquation P-O n'ont pas tenté d'identifier la nature et le porteur précis de ces valeurs. En ce sens, notre recherche permet de préciser que, bien que l'origine des valeurs est supposée être l'organisation (dans notre cas la collectivité) c'est en réalité davantage le dirigeant politique qui infuse et diffuse les valeurs qu'il porte au sein de la commune (ou intercommunalité). L'identification de ces valeurs nous permet de préciser tant leur origine ou leur porteur, c'est-à-dire le maire (ou le président) que leur nature. En effet, en ce qui concerne la nature de ces valeurs, l'analyse thématique de contenu a permis de révéler que les valeurs dites en adéquation sont principalement les valeurs républicaines représentant l'esprit du service public avec un fort attachement pour la légalité et la justice. D'autres valeurs sont également dites en adéquation, celles de la bienveillance et du collectif mais également l'écoute du territoire pour un meilleur service aux habitants. Si ces éléments relatifs à l'origine et la nature des valeurs sont nouveaux et notablement intéressants dans l'analyse de la MSP et de

son réseau nomologique, ils ne sont pas particulièrement surprenants. En effet, considérant la nature des relations entre la théorie de la MSP et celle des valeurs publiques (Andersen et al., 2013), il ne semble pas particulièrement étonnant de constater le rôle qu'occupent les valeurs républicaines (donc des valeurs publiques) dans la compréhension des attitudes et des comportements des agents publics. Plus encore, notre recherche permet de souligner l'imbrication des concepts dans la pratique pour un public de DGS. Nos travaux rejoingnent les considérations de Kim et Vandenabeele (2010) qui suggéraient que les individus intériorisent les valeurs publiques et les considèrent comme les leurs.

Nos travaux corroborent les résultats précédents concernant l'effet médiateur de l'adéquation P-O (Bright, 2007; Wright & Pandey, 2008) mais ils permettent également d'envisager les potentiels effets que pourrait avoir l'absence de congruence des valeurs. En effet, les entretiens semi-directifs menés suggèrent qu'en l'absence de congruence, les agents pourraient quitter l'organisation. En particulier, des valeurs considérées comme à l'opposé des valeurs républicaines peuvent être de nature à engendrer un départ de l'agent : il ne s'agit plus seulement de satisfaction ou d'implication mais d'intention de départ.

Enfin, dans le développement de l'adéquation P-O, il est reconnu que deux formes de congruences coexistent et permettent d'appréhender le comportement et les attitudes des individus au travail (Kristof, 1996). D'une part la congruence supplémentaire est atteinte lorsque les valeurs de l'organisation et de l'individu sont similaires les unes aux autres ; d'autre part, la congruence complémentaire est atteinte lorsque les besoins des individus sont satisfaits par l'organisation (Bright, 2007). Si l'analyse de nos données témoigne de l'indispensable adéquation des valeurs, nos travaux permettent également de mettre en exergue les deux formes de congruence à la fois supplémentaire et complémentaire. En effet, les individus ont des attitudes positives au travail (telles que l'implication et la satisfaction) engendrées par la MSP et le rôle médiateur de l'adéquation P-O et ce, de manière supplémentaire et complémentaire. En effet, nos données tant quantitatives que qualitatives semblent témoigner du fait que la congruence supplémentaire est indispensable au DGS pour occuper ses fonctions, mais également, la congruence supplémentaire est observée de telle sorte que la position occupée par le DGS lui permet de satisfaire et mettre en œuvre ou de diffuser ses propres valeurs (qui sont généralement les valeurs républicaines).

— ***MSP et performance : quels médiateurs et modérateurs ?***

La relation MSP-performance a reçu un engouement certain dans la littérature. Toutefois, les travaux récents ne parviennent pas à préciser la nature de la relation. Parfois directe, parfois médiatisée, les variables médiatrices sont aujourd'hui mal connues (Vogel & Homberg, 2020). Dans ce contexte, nous avons souhaité étudier la relation MSP-performance et comprendre si cette relation est directe ou non.

- *Quel rôle pour la satisfaction au travail ?*

Nos résultats ne permettent pas de conclure à l'existence, dans notre recherche, d'une relation directe positive et significative entre MSP et performance. En l'état, parmi les médiateurs identifiés dans la littérature, la satisfaction au travail a été, à plusieurs reprises, caractérisée comme variable médiatrice dans la relation MSP-performance (Suhartini & Nurlita, 2019; Thuy & Phinaitrup, 2021; Vandenabeele, 2009). Toutefois, nos résultats ne permettent pas de conclure à l'existence d'une telle relation médiatisée par la satisfaction au travail (Hypothèse 5b). Cette observation curieuse peut s'expliquer à notre sens par plusieurs éléments. D'une part, comme précisé précédemment (1.1.1. Les effets directs de la MSP), nous avons mobilisé l'échelle de mesure MSQ en vingt items pour mesurer la satisfaction au travail. Vandenabeele (2009) avait mobilisé une échelle unidimensionnelle en seulement six items. Thuy et Phinaitrup (2021) ont également mobilisé une échelle unidimensionnelle en cinq items. Si d'une part le choix de la mesure de la satisfaction au travail peut expliquer les différences de résultats observés, d'autre part, l'épuration du modèle réalisée (Chapitre 4 – Section 2 – 2.1.2. Analyses factorielles confirmatoires, validité et fiabilité des construits) a également pu engendrer des conséquences en termes d'effets. Plus précisément, l'unique dimension conservée, à savoir celle intitulée « LOCPO », est issue d'une structure factorielle émergente. Elle permet d'apprécier la satisfaction du DGS à l'égard de la manière dont son supérieur (maire ou président) dirige la collectivité. Dès lors, compte tenu de notre approche méthodologique, il est possible d'expliquer ces différences de résultats observés. Par ailleurs, notons que notre démarche méthodologique mixte nous a permis d'appréhender plus précisément ce résultat et d'interroger les DGS sur l'absence de relation positive entre la MSP et la performance en considérant la satisfaction liée à la manière dont l'élu dirige la collectivité. L'analyse thématique de contenu suggère en effet une forme d'indépendance du DGS vis-à-vis de la manière dont l'élu dirige la collectivité. Qu'il soit satisfait ne le conduit pas à être davantage performant puisqu'il devrait l'être même en l'absence de maire (ou président). Les DGS

feraient donc preuve d'une certaine agilité et d'une certaine souplesse afin de se détacher des décisions politiques et mener à bien leurs missions.

La littérature recense majoritairement les travaux pour lesquels une relation positive et significative a été observée concernant le rôle de la satisfaction au travail, il est donc difficile d'analyser nos résultats avec d'autres grilles de lecture que celles présentées précédemment. Toutefois, d'autres investigations devraient être menées en France dans des organisations publiques et pour d'autres catégories d'agents afin d'explorer davantage ces relations. Nous reviendrons sur ces éléments dans la section suivante du présent chapitre.

- *Quel rôle pour le comportement de citoyenneté organisationnelle ?*

La relation MSP-performance a été analysée au prisme du comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB). Les travaux identifient le comportement de citoyenneté organisationnelle comme un médiateur important de la relation MSP-performance (Ingrams, 2020; Suhartini & Nurlita, 2019) y compris au niveau méta-analytique (Awan et al., 2020; Harari et al., 2017). S'appuyant sur ces conclusions importantes, nous avons également analysé le rôle du comportement de citoyenneté organisationnelle comme médiateur de la relation MSP-performance. Nos résultats nous permettent de corroborer l'existence d'une telle relation (Hypothèse 5a). Toutefois, une analyse plus fine des résultats suggère que seule la dimension « esprit d'équipe » (SPOR) joue un rôle de médiateur dans la relation MSP-performance du DGS. Nos résultats sont donc en partie cohérents vis-à-vis des travaux précédents et apportent un éclairage supplémentaire dans la littérature relative à la MSP. En effet, si les travaux précités concluent que l'OCB est un médiateur, ces résultats doivent être précisés. Il existe notamment une grande souplesse dans l'appréhension du comportement de citoyenneté organisationnelle. D'une part, plusieurs échelles coexistent ; on retrouve notamment celle issue des travaux de Podsakoff & Mackenzie (1994) comprenant quatre dimensions et celle issue des travaux de Williams & Anderson (1991) en deux dimensions – considérant deux types de comportements prosociaux, ceux tournés vers les individus et ceux tournés vers l'organisation. Les chercheurs ayant étudié la relation MSP-performance en considérant le rôle du comportement de citoyenneté organisationnelle ont régulièrement mobilisé les deux échelles. D'autre part, ils n'ont parfois mobilisé ces échelles que partiellement. Les travaux d'Alazani (2020) sont par exemple basés sur l'appréhension de l'OCB à partir de deux items seulement. Nos travaux permettent d'apporter un éclairage sur la manière dont la MSP influence la performance des DGS en considérant les comportements prosociaux et plus spécifiquement l'esprit d'équipe.

L'esprit d'équipe ou esprit sportif fait référence à la capacité des individus à supporter les contraintes de l'organisation sans se plaindre mais également à la capacité de surpasser les événements négatifs tout en adoptant une attitude favorable. En ce sens, les organisations publiques et les collectivités territoriales devraient veiller à ce que leurs agents témoignent d'un haut niveau de MSP et d'un fort esprit d'équipe afin de favoriser une plus grande performance individuelle.

- *La qualité de la relation supérieur-subordonné comme modérateur*

La littérature relative à la MSP s'est particulièrement développée au cours des dernières décennies (Bozeman & Su, 2015) ; dans cette démarche, l'évaluation du réseau nomologique (Perry, 2014) s'est précisée. Nous avons, à notre tour, tenté de caractériser ce réseau en appréhendant les effets positifs de la MSP parmi lesquels l'adéquation P-O, la satisfaction au travail mais également l'implication organisationnelle affective dans le contexte français. Au cours de la dernière décennie, les chercheurs ont orienté les recherches sur les comportements prosociaux parmi lesquels le comportement de citoyenneté organisationnelle, notamment parce que la MSP partage avec ces attitudes des motifs altruistes (Brewer & Selden, 1998). Considérant les effets positifs de la MSP sur le comportement de citoyenneté organisationnelle – notamment dans le contexte français (Molines et al., 2022), nous avons également souhaité appréhender l'existence d'une telle relation chez les DGS. Plus encore, la mise en évidence du rôle que peut jouer le leadership transformationnel dans l'adoption et la diffusion des bonnes pratiques en matière de MSP (Paarlberg & Lavigna, 2010; Wright et al., 2012), accompagné des travaux relatifs au rôle du leadership politique (Ugaddan & Park, 2017) mais également des effets de la MSP et du leadership en considérant notamment la loyauté (Schwarz et al., 2020) sur la performance des individus, nous ont conduit à interroger ces éléments pour le public de DGS. En effet, la littérature relative aux dirigeants territoriaux, met en évidence la singularité des relations entre le DGS et l'exécutif local (Lamarzelle, 2011), à la recherche permanente d'équilibre, leur position instable et éphémère (Durat & Bollecker, 2012) les conduit souvent à une forme de politisation (Roubieu, 1999). Dans ce contexte, nous avons appréhendé la manière dont la qualité de la relation avec le maire (ou président) pourrait modérer la relation MSP-performance par l'intermédiaire du comportement de citoyenneté organisationnelle (Hypothèse 12). Nos résultats corroborent l'existence d'un tel effet. Dès lors, c'est plus spécifiquement la dimension loyauté (LOY) du concept d'échange leader-membre (LMX) qui modère la force du lien entre MSP et performance lorsque l'esprit d'équipe (OCB) joue un rôle de médiateur. En d'autres termes, plus le DGS perçoit la loyauté accordée par le maire, plus la relation MSP-

performance sera renforcée par l'intermédiaire de l'effet médiateur de l'esprit d'équipe. Ce résultat est également observé pour la dimension « civisme » du comportement de citoyenneté organisationnelle mais seulement en considérant les dimension normatives et affectives de la MSP. Nos travaux contribuent à la littérature existante et apportent davantage de précisions sur la manière dont le leadership interagit avec la MSP.

Alors que Paarlberg et Lavigna (2010) mais également Wright et al. (2012) concluaient que la MSP peut être affectée par le leadership, nos travaux précisent que la qualité de la relation avec le leader et plus précisément la perception de la loyauté par le membre n'affectent pas directement la MSP mais modèrent certains de ses effets. Comme Ugaddan et Park (2017), nos travaux complètent la littérature, et notamment la manière dont les leaders politiques peuvent exercer un rôle sur le comportement des agents publics, mais également accompagnent les résultats de Schwarz et al. (2020) concernant ces effets sur la performance individuelle. Dans notre contexte, la loyauté joue un rôle particulièrement important puisqu'elle renforce le lien entre MSP et performance individuelle en considérant le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats novateurs permettent de mieux appréhender les relations entre DGS et exécutif local. Également, notre démarche méthodologique mixte nous a permis d'appréhender encore davantage ces éléments.

La loyauté est caractérisée dans l'échange leader-membre comme *« le témoignage de support public pour les buts et les caractéristiques de l'autre membre de la dyade »* (Dionne, 2004, p. 70). Nos résultats qualitatifs nous permettent de préciser le caractère indispensable de la loyauté dans le cadre de la relation DGS-exécutif local. En effet la loyauté agit comme un véritable moteur ou un rouage essentiel dans la relation supérieur/subordonné. C'est à travers la confiance accordée par le maire (ou président) dans la gestion de l'organisation que le DGS perçoit cette loyauté. C'est également à travers les discours et la défense du DGS que l'exécutif local témoigne sa loyauté à l'égard de son principal collaborateur administratif. Les DGS perçoivent de manière particulièrement favorable la loyauté qui leur est témoignée, elle permet à ces derniers d'être particulièrement moteur au sein de l'organisation. Nos résultats qualitatifs apportent également à la littérature relative au concept d'échange leader-membre des éléments relatifs aux manifestations de cette loyauté. Jusqu'alors, la littérature tant exclusivement sur la loyauté (Dionne, 2004) que sur les relations entre MSP et échange leader-membre (Paarlberg & Lavigna, 2010; Schwarz et al. 2020; Ugaddan & Park, 2017; Wright et al., 2012) n'ont pas précisé les manifestations de cette loyauté ni les potentiels effets indésirables de l'absence de loyauté. Dans ce domaine, nos travaux suggèrent qu'en l'absence de loyauté, aucune relation n'est possible entre DGS et exécutif local, l'existence même de la relation est basée sur cette

loyauté. Au-delà, la loyauté pourrait même faire naitre des relations étroites voire amicales entre les membres de la dyade ce qui pourrait être de nature à renforcer les comportements positifs du membre. Nos résultats témoignent également des relations étroites entre MSP et loyauté politique chez les agents publics français – éléments précédemment identifiés par Ballart et Riba (2017) dans le contexte espagnol. Enfin, alors que Durat et Brémaud (2014) suggéraient que la loyauté n'était plus déterminante dans la carrière des DGS, notre étude réaffirme qu'il ne faut pas négliger cet aspect. En effet, nos travaux soulignent l'indispensable loyauté dans les relations politico-administratives analysées au prisme des DGS et de l'exécutif local.

Nos travaux soulignent l'intérêt de prendre en compte de nouvelles variables dans la compréhension et l'analyse du comportement et des attitudes des agents publics. En particulier l'analyse de la relation exécutif-local/DGS au prisme de la théorie de l'Échange Supérieur-Subalterne, et plus précisément de la prise en compte de la dimension loyauté offrent des clefs de compréhension plus précises des effets de la MSP, notamment sur la performance dans le contexte français.

Comme suggéré par Wright & Grant (2010), les liens entre la MSP et la performance peuvent être appréhendés comme un cercle vertueux. Lorsqu'un agent motivé par le service public accomplit une mission de manière efficace (ou performante), il peut se sentir davantage entrainé et convaincu par ses capacités à travailler dans le service public et mener des actions en faveur de la collectivité, ce qui, à terme pourrait également renforcer sa motivation de service public. De nombreuses variables interagissent avec la MSP et constituent désormais un réseau nomologique établi. Toutefois, nos résultats en témoignent, des différences peuvent apparaitre en fonction des pays au regard de la tradition administrative, de la langue et de la culture mais également selon les agents interrogés.

— ***Intérêt et portée des médiations en série***

Enfin, en ce qui concerne les effets indirects de la MSP par les médiations en série, l'analyse des résultats révèle, d'une part, des résultats pour la majorité non significatifs (Hypothèse 8 et 9) et, d'autre part, lorsqu'ils sont significatifs (Hypothèses 10 et 11 pour la dimension esprit d'équipe du comportement de citoyenneté organisationnelle), les effets sont particulièrement faibles voire indiscernables. Il existe à ce jour peu de travaux analysant les effets en série de la MSP. Toutefois des travaux récents (Thuy & Phinaitrup, 2021; Jin et al., 2016) invitaient à interroger l'existence de médiations en série afin de mieux appréhender les

conséquences attitudinales de la MSP, et ce en considérant notamment l'adéquation P-O. Bien que Thuy & Phinaitrup (2021) concluent à l'existence d'une relation positive entre MSP et performance par l'intermédiaire séquentiel de l'adéquation P-O et de la satisfaction au travail, nos données ne permettent pas de corroborer ce résultat (Hypothèses 8 et 9). Cela peut notamment s'expliquer par notre appréhension de la satisfaction et la structure factorielle émergente observée dans notre contexte. Si les hypothèses 10 et 11 relatives aux médiations en série sont partiellement corroborées, les effets observés ne permettent toutefois pas de conclure de manière favorable concernant ces approches. Il résulte que, dans notre analyse, les médiations en série semblent peu fructueuses.

1.2. Les antécédents et la nature de la MSP

L'analyse des effets de la MSP a rendu encore davantage nécessaire l'identification de ses antécédents afin de compléter, dans le contexte français, son réseau nomologique. De plus, comme suggéré par Bozeman et Su (2015), appréhender l'origine de la MSP contribuerait au renforcement théorique de celle-ci. Dans cette démarche, notre étude permet d'apporter d'importantes précisions sur les antécédents de la MSP, nous avons également entrepris de clarifier la nature de la MSP chez les DGS.

1.2.1. D'où vient la MSP ?

En 2014, Vandenabeele, Brewer et Ritz publient un article consacré au passé, au présent et au futur de la MSP. À cette occasion, ils soulignent que ses origines restent jusqu'alors mal connues. Les réponses apportées à la question « *D'où vient la motivation de service public ?* »[149] (Vandenabeele et al., 2014, p. 781) demeurent approximatives. Par ailleurs, l'appréhension des antécédents s'est réalisée de manière essentiellement quantitative, les bénéfices des démarches qualitatives ont été négligés (Ritz, Brewer, et al., 2016). Dans ce contexte, nous avons interrogé les antécédents de la MSP chez les DGS. Nos travaux nous permettent d'étayer la littérature relative aux origines de la MSP, nous discutons ces éléments dans la présente section.

— ***La socialisation parentale***

Les premiers travaux relatifs aux antécédents ont mis en évidence le rôle des expériences associées à l'enfance dans le développement de la MSP (Perry, 1997). Parmi les antécédents,

[149] "Where does public service motivation come from?".

Perry (1997) identifie le rôle de la socialisation parentale. En effet, la famille constitue le premier lieu de socialisation (socialisation primaire, Riutort, 2013). Chez les parents ayant un comportement de nature altruiste, il est probable que leurs enfants adoptent les mêmes attitudes (Perry, 1997). Les expériences vécues tôt dans l'éducation d'une personne peuvent façonner sa vision du service public, en particulier les valeurs familiales et opinions politiques (Charbonneau & Ryzin, 2017). Par exemple, le fait d'avoir un parent ayant servi dans l'armée est associé négativement à trois dimensions de la MSP, en revanche le fait d'avoir un parent ayant réalisé la majeure partie de sa carrière dans une école publique est associé positivement à la MSP (à l'exception de la dimension compassion) (Charbonneau & Ryzin, 2017). Les travaux de Bednarczuk (2021) suggèrent que les valeurs parentales liées à la MSP sont fortement associées aux valeurs liées à la MSP de leurs enfants. Il existe un transfert intergénérationnel de la MSP et celle-ci peut être socialisée par la famille (Bednarczuk, 2021). Nos travaux renforcent les conclusions précédentes sur le rôle joué par la famille et apportent un éclairage supplémentaire sur les mécanismes par lesquels la famille peut être à l'origine de la MSP.

Peu d'études ont opérationnalisé l'histoire familiale et la manière dont elle influence la MSP. Nos travaux permettent de caractériser trois éléments à l'origine de la MSP. Premièrement, les parents fonctionnaires (ou exerçant une mission de service public) ont tendance à transmettre à leurs enfants des valeurs associées au service public, à l'engagement pour les autres et envers la société, ils peuvent participer à la diffusion des valeurs républicaines. Il existe chez les répondants un principe familial de dévouement et de don de soi, une forme de perpétuation, où devenir fonctionnaire permet de répondre à la quête du service public. Concernant la transmission de la MSP, en considérant l'intérêt pour la politique et la vie de la cité, nos résultats témoignent de la manière dont la proximité, dès l'enfance, avec les élus, les débats et échanges de nature politique peuvent participer au développement de la MSP (dont l'une des dimensions – rationnelle et instrumentale – est orientée sur l'attrait pour le service public et la participation à l'élaboration des politiques publiques).

Alors que les travaux de Bednarczuk (2021) menés sur une analyse conjointe parent-enfant démontraient que l'emploi dans la fonction publique diminuait l'intérêt d'une personne pour la politique (ce qui pourrait également réduire son niveau de MSP), nos travaux soulignent au contraire que la sphère familiale pourrait être à l'origine du développement de valeurs publiques associées à la MSP. Il est intéressant d'examiner pourquoi le résultat dans ce modèle diffère. Nous suggérons d'une part un effet générationnel. Bien que nos résultats paraissent proches dans le temps, ils sont en réalité particulièrement éloignés puisque les travaux de Bednarczuk

(2021) sont basés sur une enquête sociale de 1965 menée aux États-Unis. D'autre part, les résultats présentés sont basés sur une enquête sociale élaborée avant l'identification de la MSP, les items pour mesurer le concept ne sont donc pas directement issus des échelles élaborées à cet effet. Par ailleurs, les spécificités des valeurs des fonctionnaires français (Hondeghem & Vandenabeele, 2005; Rouban, 2009) pourraient être de nature à justifier des origines de MSP différentes selon les régions du monde. Enfin, il est possible que les réponses varient d'un type de fonctionnaire à un autre. Néanmoins, il semble que, dans notre contexte, grandir dans une famille avec un engagement politique où les parents ou grands-parents occupent des fonctions électives peut être à l'origine de la MSP.

Enfin, nos résultats de nature qualitative permettent d'appréhender le rôle de l'engagement associatif comme vecteur de transmission de la MSP. Dès 2006, Houston met en évidence les liens entre le niveau de MSP et la participation aux activités caritatives, au bénévolat ainsi qu'au don de sang. La MSP offre une explication à cet esprit de générosité (Houston, 2006). Dans cette veine, nos travaux permettent de préciser que l'engagement associatif des parents pourrait être de nature à transmettre auprès des enfants des valeurs similaires à celles du service public. L'engagement associatif contribue à la volonté de travailler pour le collectif. Il existe une forme « d'hérédité » dans l'engagement associatif qui se retrouve chez les répondants et qui peut être en partie à l'origine de la MSP. Nos résultats appuient les précédents travaux (Bednarczuk, 2021; Charbonneau & Ryzin, 2017; Perry, 1997) en confortant la filiation de la MSP et en la précisant. En effet, comme souligné par Bisin et Verdier (2001) les parents socialisent et transmettent à leurs enfants leurs préférences et leurs valeurs, nos travaux précisent quels contextes familiaux sont propices au développement de la MSP, ce qui, jusqu'à présent n'a été que peu appréhendé dans la littérature. En conséquence, le fait d'avoir des parents fonctionnaires, engagés dans le monde associatif ou ayant un attrait pour la politique voire un engagement électif semble prédicteur de la MSP. La famille, par ces trois possibilités agit comme un microcosme incubateur de MSP. Nos résultats suggèrent également qu'en rejoignant le service public, les individus perpétuent le principe familial d'engagement et de quasi-dévotion au service public. Nos travaux nous conduisent à conclure que les agents publics entretiennent le mythe du serviteur de l'Etat, en référence aux travaux de Horton (2008) qui rappelle que depuis l'Antiquité certains individus se dévouent au service de la société.

— ***La formation et le niveau de diplôme***

Parmi les premiers travaux empiriques relatifs à la MSP, Naff & Crum (1999) identifient les liens entre niveau de diplôme et MSP. Le contexte d'évolution des individus pourrait jouer sur la MSP (Moynihan & Pandey, 2007). Les travaux de Moynihan et Pandey (2007) réaffirment le rôle du contexte sociohistorique en considérant le niveau d'étude. Plusieurs travaux récents témoignent que la MSP augmente à mesure que le niveau d'étude augmente (Bednarczuk, 2021; Kim, 2021). Nos travaux ont pour objectif de comprendre les raisons pour lesquelles le niveau d'étude est associé à un plus haut niveau de MSP. Notre analyse permet d'enrichir la littérature. En effet, c'est davantage à notre sens la nature des enseignements, le rôle exercé par les enseignants et la confrontation au réel par la réalisation de stage qui serait à l'origine de la MSP et participerait à son renforcement. En prenant appui sur les considérations théoriques selon lesquelles la MSP peut être cultivée par des processus de socialisation institutionnelle au sein de diverses institutions (Perry, 2000; Vandenabeele, 2007), et des travaux de Kjeldsen (2012b) qui démontrent que les études supérieures permettent d'intérioriser les valeurs publiques, nous avons interrogé la manière dont l'institution scolaire peut participer au développement et au renforcement de la MSP.

En effet, l'école en France ne se limite pas à la transmission des savoirs mais souhaite notamment préparer à l'exercice de la citoyenneté mais également au vivre ensemble dans le respect de l'égalité (Thélot, 2013). Dans ce contexte, le BOEN[150] rappelle qu'en tant qu'acteurs du service public de l'éducation, les enseignants doivent transmettre, partager et faire respecter les valeurs de la République. Nos travaux semblent démontrer que les enseignants décrits par les répondants ont bien rempli cette mission. En effet, les répondants témoignent de la manière dont certains enseignants particulièrement engagés leur ont transmis certaines valeurs du service public et le goût de la chose publique. La MSP peut en partie trouver ses origines au sein de l'Institution scolaire grâce aux discours des enseignants, en s'identifiant à ceux-ci, les répondants veulent à leur tour participer, entretenir et diffuser l'image du service public en France. Ils veulent contribuer au service public qui les a forgés. Également, les travaux menés en France sur le rôle des responsables de formation témoignent de la manière dont les valeurs publiques peuvent être catalysées dans les diplômes de management public (Huron & Spieth, 2013). Les travaux de Huron et Spieth (2013) soulignent que les responsables de formation de master en management public, convaincus par la chose publique sont des acteurs

[150] Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale du 25 juillet 2013.

incontournables. Nos travaux poursuivent les résultats précités en précisant que les responsables de formation ne sont pas seuls transmetteurs de valeurs publiques. En effet, certains enseignants, particulièrement engagés, vont agir comme catalyseur de MSP.

— ***Les filières « noyau dur » du service public et les stages***

Un autre facteur susceptible de favoriser la MSP est la nature des enseignements. Bien que nos travaux suggèrent qu'un intérêt pour le service public soit préexistant et précède le choix des études, nos données portent à considérer que la nature des enseignements peut renforcer la MSP. En effet, les études tournées vers les organisations publiques à la fois en droit, en économie ou en gestion et management, dont les enseignements sont essentiellement orientés sur le fonctionnement public des institutions, semblent pouvoir agir comme amplificateurs de la MSP. Les enseignements relatifs aux actions publiques, aux institutions publiques et politiques, aux règles juridiques et principes de fonctionnement des organisations publiques semblent ériger les valeurs publiques en un socle commun propice au développement et au renforcement de la MSP. Nos résultats peuvent être mis en perspective avec les conclusions des travaux de Kjeldsen (2012b) relatifs aux étudiants *« en filière "noyau dur" du service public »* qui choisissent ces filières parce qu'elles correspondent à leurs valeurs et à leur besoin d'agir de manière prosociale. Nos résultats soulignent la manière dont la nature et le contenu des formations peuvent aviver la MSP. Confrontés au principes et spécificités de fonctionnement du secteur public à travers les enseignements suivis, il est probable que les individus poursuivant des études « en filière noyau dur du service public » (pour reprendre l'expression de Kjeldsen (2012b)) s'imprègnent des valeurs du service public et que cela renforce leur MSP.

Enfin, le dernier facteur susceptible d'être à l'origine et de renforcer la MSP relatif au parcours scolaire et universitaire est la confrontation au réel par l'intermédiaire de stage. Alors que les travaux de Schott et al. (2019) suggéraient que le choc de réalité puisse expliquer la diminution de la MSP après l'entrée dans le service public, nos travaux aboutissent à des conclusions contraires. La confrontation au réel semble en effet entériner le désir de travailler pour le service public et donc le choix de carrière. C'est à l'occasion précise du premier stage au sein d'une organisation publique que les individus évoquent la manière dont cette première expérience au cœur du service public a consacré leur désir de contribuer à l'intérêt général. Peu nombreux sont les travaux ayant abordé la manière dont le service public peut contribuer au développement et au renforcement de la MSP à travers les stages. Notre recherche apporte des précisions à la littérature actuelle en considérant le rôle de la première expérience au sein du

service public. Toutefois, il convient de préciser que nos résultats sont basés sur des entretiens menés auprès de répondants ayant choisi de rester au sein du service public. Pour apporter davantage de précisions concernant le choc de réalité, il conviendrait d'interroger des individus ayant, à la suite de leurs études, choisi de ne pas faire carrière au sein du service public.

Alors que les antécédents relatifs à la MSP étaient jusqu'à présent sous évalués (Schott et al., 2019), nos travaux contribuent à préciser les origines de cette motivation spécifique. La MSP trouverait ainsi son origine au sein de la sphère familiale, en particulier au sein des familles où l'un des parents a fait carrière dans le service public, mais également pour lesquels la politique occupe une place centrale, en témoignent notamment les mandats électoraux des parents ou grands-parents. Enfin, l'engagement associatif des parents constitue également un terreau propice au comportement prosocial et à la MSP des individus. Nos travaux sont conformes aux considérations précoces de Perry (1997) selon lesquelles la MSP trouve son origine dans une variété d'expériences associées à l'enfance, nous précisons que c'est jusqu'aux prémices de l'âge adulte en particulier durant le parcours scolaire et universitaire que se renforce et s'avive la MSP en considérant le rôle des enseignants, des enseignements « en filière noyau dur du service public » mais également par la confrontation au réel à l'occasion de stages au sein du service public. En devenant agent public, les individus satisfont leur désir de quête du service public, c'est l'occasion de prolonger le principe familial de dévouement. Nos travaux répondent au besoin actuel relatif à la nécessaire identification des antécédents de la MSP (Kim, 2021). Pour conclure, nos travaux semblent soutenir l'idée que la MSP est à la fois un trait stable et dynamique (Wang et al., 2020). Il semble en effet que la MSP puisse être transmise et encouragée, en particulier chez les étudiants.

1.2.2. Quelle est l'essence de la MSP ?

Les travaux sur la MSP, majoritairement quantitatifs, ont appréhendé le concept en mesurant le niveau général de motivation des individus, mais également en appréhendant les différences entre les dimensions rationnelle/instrumentale, normative basée sur les valeurs et affective basée sur l'identification. Les travaux ont appréhendé la nature de la MSP et les différences à partir de l'échelle de Perry (1996) de celle de Kim et al. (2013) mais également à partir d'enquêtes sociales dont les items peuvent faire référence au concept. Parmi les dimensions, celle basée sur les valeurs à partir des motifs normatifs a reçu une attention particulière – y compris en France où elle correspondrait à l'ethos du service public (Castaing, 2006). Bien que les chercheurs aient permis de mieux comprendre la nature de la MSP dans les

différentes régions du monde, il en résulte que l'appréhension – majoritairement quantitative – n'a permis d'appréhender l'essence de la MSP que marginalement. Afin de répondre à cette insuffisance dans la littérature, nous avons souhaité appréhender la nature de la MSP chez les DGS. Nos résultats sont discutés dans la présente section, à l'aune de la littérature existante.

— ***Les motifs rationnels et instrumentaux***

Les entretiens qualitatifs offrent l'opportunité d'appréhender, avec une latitude propice, l'essence de la MSP chez les DGS. En effet, bien que pertinentes, précises et appréhendant tant le niveau que les différences dimensionnelles, les échelles de mesure peuvent être restrictives. La démarche qualitative offre l'opportunité remarquable de saisir la nature de la MSP à partir de ses manifestations.

Parmi les expressions de la MSP chez les DGS, l'analyse réalisée permet de caractériser la dimension basée sur les motifs rationnels et instrumentaux. Pour Perry (1996), les motifs rationnels sont basés sur la maximisation de l'utilité individuelle. Ainsi, les agents publics sont motivés par le service public dans la mesure où leur position leur permet de servir l'intérêt général et offre la possibilité de participer à l'élaboration et la formulation des politiques publiques. Cela ne signifie pas pour autant que les motivations sont toujours intéressées, néanmoins ces motifs peuvent être compris comme des motifs de réalisation d'intérêts privés alors que théorie de la MSP est basée sur des motifs altruistes allant au-delà de l'intérêt personnel (Kim & Vandenabeele, 2010).

Compte tenu de ces limites, les motifs rationnels d'origine vont peu à peu être appréhendés en tant que motifs instrumentaux. La dimension instrumentale de la MSP est ainsi appréhendée de telle sorte que les individus sont susceptibles de rejoindre le service public parce qu'ils considèrent que participer au processus d'élaboration du service public et des politiques publiques est un moyen de renforcer l'intérêt général (Kim & Vandenabeele, 2010), il y a donc ici des manifestations altruistes de la MSP. Alors que les démarches quantitatives ne permettent pas d'appréhender convenablement cette dimension, au point où elle est parfois écartée par les chercheurs (Perry et al., 2008), Ritz (2011), dans un perspective plus approfondie, appréhende de manière qualitative cette dimension. Les résultats de notre recherche doctorale soutiennent que les DGS ont une MSP basée sur ces motifs instrumentaux et rejoignent les conclusions de Ritz (2011). Plus précisément, il s'avère que les agents publics – et dans notre cas les DGS – ont souhaité rejoindre le service public pour participer aux prises de décisions publiques voire politiques et exercent ainsi un rôle de conseiller co-décisionnaire des politiques publiques. Alors que les travaux de Perry (1996) sont critiqués pour leur appréhension centrée sur la

politique dans la dimension rationnelle (Kim & Vandenabeele, 2010), nos travaux concluent que la politique et la recherche d'une forme d'influence du pouvoir est effectivement au cœur de la MSP des DGS. Nos travaux rejoignent également une approche de cette dimension à partir des motifs instrumentaux de Kim & Vandenabeele (2010), qui appréhendent cette dimension comme une occasion de participer au service public et répondre à l'intérêt général plutôt que de maximiser son intérêt personnel. Nos travaux rejoignent les conclusions de Ritz (2011) sur le fait que pouvoir influencer les politiques publiques est un motif central de la MSP. Également, l'analyse des données suggère que la dimension instrumentale est ainsi manifestée en référence à la proximité et la coopération avec les élus et décideurs politiques, nos conclusions sont similaires à celles de Ritz (2009). Par ailleurs, nos travaux apportent un éclairage supplémentaire sur la manière dont les DGS opèrent de manière stratégique pour satisfaire leurs motifs rationnels et instrumentaux. En effet, si les motifs rationnels et instrumentaux sont caractéristiques de la MSP des DGS, le fait d'être agent public et spécifiquement DGS permet de satisfaire ce désir d'agir en faveur de l'intérêt général indépendamment des opinions politiques. Peu importe la couleur politique des élus et potentiellement différente de celle du DGS, ce dernier est assuré, grâce à sa position, de pouvoir émettre un avis – voire d'influencer les prises de décisions. Il y a donc bien une manifestation rationnelle de la MSP et de quête de pouvoir des agents publics, les actions ne sont pas totalement désintéressées. Nos travaux témoignent de la manière dont la MSP est basée – pour partie – sur le rôle que peut jouer l'individu dans le service public. Cela peut également satisfaire le besoin d'utilité sociale et permet de construire du sens chez les individus motivés par le service public.

Enfin, les motifs instrumentaux de la MSP sont construits à partir de la représentation que se font les individus du service public (attrait pour le service public (Kim et al., 2013)). Nos travaux suggèrent que les agents publics agissent en tant que *gardiens du temple du service public* et contribuent ainsi à l'intérêt général en préservant les grands principes du service public. Ces éléments ont jusqu'à présent été écartés de la littérature, il est néanmoins possible que cela corresponde spécifiquement aux manifestations de la MSP en France.

La littérature concernant les motifs rationnels et instrumentaux correspondant aux dimensions « attrait pour l'élaboration des politiques publiques » (Perry, 1996) et « attrait pour le service public » (Kim et al., 2013) s'est, comme précisé précédemment, majoritairement concentrée sur une appréhension de nature quantitative. Les travaux de Brewer, Selden et Facer (2000) concluent que les agent publics américains sont peu intéressés par cette dimension spécifique de la MSP. Nos travaux aboutissent à des résultats opposés. Toutefois, ces divergences peuvent

s'expliquer par les critiques adressées à la précédente appréhension de la dimension « attrait pour l'élaboration des politiques publiques » proposée par Perry (1996) qui ne reflétait qu'imparfaitement le concept et avait tendance à se focaliser sur les hommes politiques (Kim, 2009b). Une autre explication pourrait venir du fait que la proximité aux élus, comme suggéré par Ritz (2011), pourrait expliquer un plus grand attrait pour la dimension associée aux aspects plus politiques de la MSP. En outre, les travaux menés par Taylor et Clerkin (2011) soutiennent que la MSP influence l'engagement des individus dans les activités politiques. Nos travaux démontrent le fort attrait des DGS pour les motifs instrumentaux et rationnels de la MSP basés notamment sur la participation politique. Nous suggérons, en prolongement des travaux de Taylor et Clerkin (2011), que la MSP des individus puisse les conduire à devenir DGS notamment parce qu'ils sont motivés par ces aspects politiques et que leur position leur permette de satisfaire ces motifs, mais également il est possible que cette dimension politique participe de leur MSP. Il pourrait ainsi exister une forme de boucle récursive s'auto-entretenant.

Pour conclure, concernant l'aspect rationnel et instrumental de la MSP, bien que certains travaux mettent notamment en évidence que les femmes ont des niveaux supérieurs aux hommes (De Hart-Davis et al., 2006), nous apportons des résultats plus mitigés. Bien que dans le modèle statistique, le sexe ne soit pas apparu comme un facteur discriminant, lors de nos entretiens, les hommes et en particulier ceux ayant eu un engagement politique par ailleurs, semblent témoigner d'un plus grand attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques comparativement aux femmes interrogées. Toutefois, nos résultats relatifs au sexe ne semblent pas particulièrement stables, il convient de les considérer avec d'importantes précautions.

— ***Les motifs normatifs basés sur les valeurs***

Alors que le modèle de recherche et les tests d'hypothèses ont précisé l'importance de l'adéquation des valeurs (adéquation P-O) vis-à-vis des effets de la MSP, et que ces résultats ont été appuyés par les données qualitatives, nos entretiens ont également permis de préciser l'étendue du rôle joué par les valeurs dans les manifestations de la MSP. La MSP est en effet basée sur les motifs normatifs associés aux valeurs publiques. Selon Perry et Wise (1990) les motifs normatifs sont fondés sur des normes et notamment les normes valorisées dans le service public telles que l'altruisme ou la loyauté. Kim et Vandenabeele (2010) préciseront que les motifs basés sur les valeurs concernent les valeurs publiques fondamentales que les individus partagent et atteignent par leur comportement. Ainsi, les individus intériorisent les valeurs

publiques et les considèrent comme les leurs (Kim & Vandenabeele, 2010). Les motifs normatifs de la MSP ont été appréhendés quantitativement à l'aide de la dimension « engagement envers l'intérêt public » (Perry, 1996) et « engagement envers les valeurs publiques » (Kim et al., 2013).

La littérature relative aux valeurs publiques a connu un engouement notable au cours des dernières années (Vogel & Kroll, 2016) porté notamment par la réaffirmation du rôle des valeurs dans les approches de management public (Chanut et al., 2015). Les concepts de MSP et de valeurs publiques sont étroitement liés (Andersen et al., 2013). Compte tenu de l'importance et du rôle des valeurs dans le service public, il n'est pas surprenant de constater que la dimension normative de la MSP ait reçu une attention particulière. Certaines études se sont focalisées sur l'appréhension particulière de cette dimension (Moynihan & Pandey, 2007), notamment dans le contexte français (Castaing, 2006). Deux raisons principales peuvent être avancées pour expliquer cette préférence pour la dimension normative de la MSP. D'une part, compte tenu de l'importance des valeurs publiques dans le concept de motivation, il est possible que la dimension normative soit celle qui reflète le plus précisément l'engagement des individus envers le service public. D'autre part, compte tenu des critiques adressées à l'échelle de Perry (1996), il est possible que, dans des contextes non américains, les structures factorielles aient été différentes et n'aient ainsi permis que de mobiliser cette unique dimension.

De plus, si les chercheurs ont tenté de saisir les différences entre les dimensions de la MSP et les effets associés à celle basée sur les valeurs, peu de travaux ont permis de préciser la nature de cette dimension normative. Nos travaux qualitatifs témoignent bien de la nature normative de la MSP des DGS en France. En rejoignant le service public, les individus satisfont leur désir de porter et défendre les principes et valeurs du service public français parmi lesquels l'égalité de traitement, la légalité et la continuité. Nos travaux soulignent que les agents publics peuvent là encore intervenir en tant que « gardiens du temple du service public » en devenant les garants du respect de ses normes et de ses valeurs.

Bien que les travaux menés par Rouban (2009) soulignent que les fonctionnaires français ne sont pas particulièrement portés sur le respect des normes comparativement à leurs homologues européens, nos travaux suggèrent en revanche que la MSP des DGS est constituée par le désir de respecter et faire respecter les normes en devenant en quelque sorte un « garde-fou ». Les agents publics français et dans notre cas précis les DGS, accordent aux valeurs du service public une place centrale dans leur motivation et leur attachement au service public.

Nos travaux poursuivent les conclusions de Rouban (2009) concernant l'égalité. En effet, les conclusions antérieures témoignent de la poursuite permanente du principe d'égalité de

traitement des citoyens par les agents publics. Notre étude aboutit aux mêmes conclusions et réaffirme que l'égalité est caractéristique des agents publics français et constitue une valeur centrale de la MSP. Les lois de Rolland et les grands principes du service public semblent caractériser la MSP en France. Le respect des valeurs républicaines participe également de la MSP de ceux-ci.

— ***Les motifs affectifs associés à l'identification***

La MSP est fondée sur les motifs dits affectifs ou d'identification. Ils correspondent à l'adhésion émotionnelle au service public. Les contextes sociaux peuvent stimuler certaines réponses émotionnelles (Perry & Wise, 1990). Pour Kim & Vandenabeele (2010), les motifs d'identification concernent à la fois les individus, les groupes et les objets que les agents publics veulent servir. L'idée soutenue est que les fonctionnaires sont émotionnellement attachés au sort de leurs concitoyens et qu'ils souhaitent ainsi contribuer au bien-être sociétal. Dans les échelles de mesure, les dimensions compassion et abnégation (Perry, 1996; Kim et al., 2013) sont fondées sur ces motifs affectifs (ou d'identification).

Nos travaux précisent les caractéristiques de la MSP chez les DGS en appréhendant les manifestations affectives de celle-ci. En effet, les agents publics sont émotionnellement attachés au service public dans la mesure où ils peuvent s'identifier à celui-ci. Ils satisfont leur désir d'être utile et de rendre service à la société en devenant fonctionnaire. Il y a une volonté de rendre à la nation ce qu'elle leur a donné qui peut faire référence à l'altruisme des individus. La dimension affective a été appréhendée à l'origine comme incarnant l'histoire de la façon dont le service public est entendu (Perry, 1996). Nos travaux poursuivent ces considérations en précisant la manière dont la dimension affective de la MSP peut contribuer au mythe du serviteur de l'Etat. Redevables envers le service public, l'attachement à celui-ci peut trouver ses origines dans l'histoire familiale des agents publics. La perpétuation de l'engagement peut s'expliquer par le rôle que le service public a joué dans la vie de l'individu. Plus l'État a contribué de manière positive à la situation d'un individu, plus celui-ci sera émotionnellement attaché au service public. Les contributions peuvent être de différentes nature, cela passe notamment par l'attribution de bourses aux étudiants, jusqu'à la protection des individus lors d'événements marquants (une guerre par exemple).

Enfin, alors que les travaux de Desmarais et Edey-Gamassou (2014) semblaient démontrer que les « exécutants » sont davantage motivés par la dimension affective que les « encadrants » en référence à la fierté éprouvée par les premiers afin d'œuvrer pour les usagers, nous précisons, à l'aune des résultats présentés dans le précédent chapitre que, bien qu'abstraite et

dépersonnalisée, la MSP des DGS fait bien référence aux motifs de nature affective où l'identification au service public est considérable et expliquerait selon nous la volonté de rejoindre une organisation publique.

Les éléments présentés dans la présente sous-section permettent de préciser l'essence de la MSP en France. Toutefois, bien que la littérature relative à la MSP se soit développée, de manière surprenante, la nature de la MSP est assez peu appréhendée et les manifestations de ses motifs sont mal connues. Nous avons tenté de répondre à cette insuffisance.

Si les travaux plus récents considèrent qu'il est préférable de substituer aux motifs rationnels le terme de motifs instrumentaux, et aux motifs affectifs les motifs basés sur l'identification (Kim & Vandenabeele, 2010), les chercheurs continuent d'employer les termes originels associés aux trois types de motifs : rationnels, normatifs et affectifs. Dans notre recherche, nous avons interrogé l'existence de tels motifs aussi bien en considérant les termes originaux que ceux de substitution recommandés (instrumental, valeur, identification). Il résulte de notre analyse que les motifs évoqués sont bien présents et sont constitutifs de la MSP chez les DGS. Nos données permettent d'approcher avec une plus grande précision que les travaux antérieurs l'essence de la MSP. En somme, la MSP est par nature rationnelle et instrumentale, normative basée sur les valeurs et affective basée sur l'identification.

Plus précisément, les agents publics satisfont leur désir de participer à l'intérêt général en étant conseiller co-constructeur des politiques publiques, ils défendent les valeurs du service public et agissent comme « gardien du temple », enfin, ils témoignent d'une motivation basée sur l'identification au service public en s'engageant au service de la société et ce parfois, sur plusieurs générations. À partir de l'analyse de la nature de la MSP, il est possible de saisir la manière dont la MSP répond à la quête de sens du service public. Il ne suffit pas d'être agent public pour simplement être fonctionnaire mais c'est bien pour y contribuer et accomplir une forme de quête du service public. Nos travaux nous amènent à considérer que la MSP peut s'auto-entretenir voire s'auto-renforcer en devenant agent public. Il est possible que la MSP soit à l'origine du désir de travailler au sein d'une organisation publique, mais également que les trois types de motifs puissent s'alimenter et se satisfaire en exerçant les missions de service public. Dans le prolongement des conclusions de Schott et al. (2014) nos résultats permettent de préciser ce que cela implique d'être motivé par le service public. Nos travaux contribuent à la littérature existante et témoignent que dans ses manifestations, la MSP est par essence, multidimensionnelle. Nous suggérons, pour reprendre Kim & Vandenabeele (2010), que l'abandon de l'un des motifs peut altérer la compréhension de la MSP.

2. Contributions et prolongements

Nous avons, au cours de cette recherche doctorale, tenté d'appréhender les effets et plus modestement les antécédents de la MSP. Notre démarche de recherche mixte, basée sur un design explicatif, a permis de répondre à nos objectifs de recherche. À cette occasion, nous avons également eu l'opportunité de préciser l'essence de la MSP. Basée sur des données exclusivement collectées par nos soins et à partir d'une étude relative aux Directeurs Généraux des Services dans les Institutions du bloc local que sont les communes et intercommunalités, nous contribuons à la recherche scientifique en sciences de gestion et plus précisément en ressources humaines et management public. Bien que nos résultats semblent intéressants, ils sont également marqués par certaines limites, les préciser offre l'opportunité de prolonger nos travaux dans une perspective globale d'approfondissement des connaissances relatives à la motivation de service public.

2.1. Les apports de la recherche

Toute démarche scientifique offre l'opportunité au chercheur de contribuer à l'état des connaissances sur un phénomène précis. En ce sens, cette thèse de doctorat permet d'enrichir les savoirs relatifs à la MSP dans le contexte français. Des contributions de natures théoriques et managériales émanent de la présente recherche. Parallèlement, comme évoqué dans l'introduction générale de cette thèse, nous avons souhaité porter une attention particulière à l'enseignement de la gestion des ressources humaines publiques. Dans une visée pédagogique, et afin de contribuer au développement d'une dynamique vertueuse d'apprentissage de la GRH publique (Chanut & Chavas, 2008), nous souhaitons contribuer à la diffusion des savoirs relatifs à la motivation de service public. Les éléments évoqués précédemment sont présentés dans la présente section.

2.1.1. Contributions à la recherche

À partir du début des années 1980, et parallèlement à la diffusion des principes du Nouveau Management Public au sein des organisations publiques, plusieurs chercheurs américains vont souligner la nécessité de s'interroger sur la motivation des individus dans ce contexte (Rainey, 1982; Perry & Porter, 1982). Peu d'éléments permettent de comprendre ce qui attire et conduit un individu à rejoindre le service public plutôt que le secteur privé (Perry & Porter, 1982). Les principales explications tiennent dans l'existence de motifs spécifiques aux organisations publiques basés sur les valeurs du service public (Perry & Wise, 1990). On parlera dès lors de

Motivation de Service Public. L'élaboration d'une théorie propre à la motivation des agents publics trouve donc son origine dans les travaux des chercheurs mettant en évidence les limites des théories rationnelles du choix public (Hondeghem & Vandenabeele, 2005).
Perry et Wise (1990) vont ainsi inviter la communauté internationale de recherche en management public à comprendre les effets positifs d'une telle motivation, ainsi que la manière dont elle peut être transmise ou diffusée. Bien qu'abondante et en accroissement depuis le début du 21ème siècle (Bozeman & Su, 2015 ; Vandenabeele et al., 2014), il persiste de nombreuses inconnues quant aux liens entre la MSP et d'autre concepts, parmi lesquels le leadership mais également les valeurs publiques. En parallèle, alors que la France semble constituer un terrain de recherche particulièrement intéressant (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012), les chercheurs n'ont que marginalement appréhendé les effets de la MSP (Castaing, 2006; Pupion et al., 2017; Molines et al., 2022) en renonçant à l'identification de ses antécédents, alors même qu'elle est présentée comme la clef de l'efficacité du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012).

Dans l'intention de contribuer à une compréhension plus fine de la MSP et dans une approche se souhaitant plus globale, nous avons étudié les effets ainsi que les antécédents de la MSP dans le contexte français des institutions du bloc local, en focalisant notre attention sur les Directeurs Généraux des Services. Nos travaux contribuent à la recherche relative à la MSP mais sont également de nature théorique.

— ***Contributions théoriques***

Premièrement, d'un point de vue théorique, notre démarche de recherche permet de définir avec davantage de précisions le concept de MSP en France. Jusqu'à présent, seule la définition de Perry et Wise (1990) était mobilisée par les chercheurs français souhaitant appréhender le concept, la MSP est alors entendue comme « *la prédisposition d'un individu à répondre aux motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques.* » (Perry & Wise, 1990, p. 368). Bien que précise, cette définition ne permet pas d'appréhender la nature des motifs évoqués par les auteurs, également, elle n'évoque pas l'ancrage motivationnel associé aux aspects intrinsèques et extrinsèques de la motivation. De plus, elle n'aborde pas les conséquences attitudinales d'une telle forme de motivation.
Ainsi, nous proposons la définition suivante : *La théorie de la motivation de service public est une approche qui valorise les besoins d'ordre supérieur, en cohérence avec les valeurs portées par le service public et l'intérêt général, allant au-delà de l'intérêt personnel et organisationnel et conduisant les individus à adopter un comportement tourné vers le service aux autres et plus*

globalement vers le bien être sociétal. Cette définition, comparativement aux précédentes, permet d'appréhender le concept dans son intégralité en soulignant l'ancrage théorique de cette motivation spécifique parmi le paradigme des théories dites de contenu. Également, notre approche permet de considérer les motifs caractéristiques de la MSP et notamment l'importance des valeurs du service public en référence aux motifs normatifs. De plus, notre définition rappelle l'importance de l'intérêt général, caractéristique des organisations publiques françaises. C'est en particulier pour y contribuer que les individus rejoignent le service public en écho aux motifs dits instrumentaux. Notre définition rappelle les fondements altruistes de la MSP et permet également de recentrer le concept sur l'adhésion émotionnelle des individus au service public ; associée à la dimension d'identification. Enfin, notre définition, permet de répondre aux critiques relatives associées aux limites induites par les traductions. En effet, comme précisé, la langue, la culture et la tradition administrative confrontent la MSP à des difficultés de comparaison. Nous invitons les chercheurs français à appréhender la nature et les manifestations de la MSP en s'appuyant sur la définition proposée.

Deuxièmement, d'un point de vue théorique, nos travaux notamment de nature qualitative permettent de contribuer à l'affirmation selon laquelle la MSP est un trait à la fois stable et un état dynamique (Wright & Grant, 2010). En effet, l'appréhension des antécédents de la MSP souligne que l'origine de la MSP est profonde et correspond à un développement pendant l'enfance. Dès lors, elle constitue un trait stable qui est présent chez l'individu depuis son jeune âge. Toutefois, nos travaux témoignent également du fait que la MSP est un état dynamique puisque certaines expériences de la vie peuvent contribuer à son renforcement. En particulier, nous réaffirmons le rôle de l'institution scolaire dans le développement de la MSP des individus. Plus précisément, nos travaux, contribuent à la littérature de manière novatrice en soulignant les facteurs par lesquels la MSP peut être amplifiée. Dans cette démarche, les enseignants, les enseignements et les stages par la confrontation au réel, permettent de préciser la MSP des individus. D'un point de vue théorique, si la MSP est un trait stable, et considérant ses origines, ainsi que le terrain propice à son développement, il est possible de prédire dans quels milieux et auprès de quels individus la MSP a de grandes chances de se développer. Les familles particulièrement intéressées par la chose publique, engagées de différentes manières en exerçant des missions de service public, soit en étant fonctionnaire, en ayant un engagement électif ou en participant aux activités de nature associative favorisent la transmission des valeurs caractéristiques de la MSP. La mise en évidence du rôle de l'institution scolaire en tant que vecteur de transmission des valeurs publiques associées à la MSP, ne semble pas

particulièrement surprenant. Toutefois, cela réaffirme le rôle des institutions publiques dans les pratiques valorielles et contribue à la littérature existante.

D'un point de vue théorique, la MSP est donc également un état dynamique qui peut être influencé et renforcé au cours du temps. En appui tant sur les enseignants que les enseignements, il est possible de renforcer et préciser la MSP des individus au cours de leur vie. Dès 1982, Perry et Porter incitaient les chercheurs à identifier les processus qui conduisent les individus à choisir de rejoindre le service public. La stabilisation théorique passe également par l'identification des origines profondes de la MSP chez les individus – souffrant jusqu'alors d'importantes critiques relatives à la méconnaissance de ses antécédents. En effet, une théorie doit permettre de prédire et d'expliquer un phénomène mais également, elle doit fournir des interprétations. Ainsi, la théorie de la MSP s'était focalisée sur les interprétations et explications du comportement des individus plutôt que sur la prédiction de la volonté de rejoindre le service public. Nos conclusions contribuent à l'enrichissement de la MSP et à une plus grande robustesse théorique en appréhendant ses origines, comme préconisé par Bozeman et Su (2015).

L'appréhension du concept et de son réseau nomologique, en mobilisant divers cadres théoriques associés à celui de la MSP, doit permettre d'élargir son fondement théorique (Hondeghem & Vandenabeele, 2005). En prenant appui sur plusieurs cadres théoriques dans cette recherche, à savoir la théorie des valeurs publiques (développée par Moore, 1995), la théorie de l'adéquation individu-organisation (développée par Kristof (1996), de la théorie de l'attraction-sélection-attrition) la théorie de l'échange supérieur/subalterne (basée sur la théorie de l'échange social de Blau, 1964) articulées autour de la théorie de la motivation de service public (développée par Perry & Wise, 1990) permet de caractériser les connexions entre les théories et de mobiliser un cadre théorique correspondant à notre enjeu de recherche. Notre démarche peut donc participer à la stabilisation théorique de la MSP et permettre à celle-ci d'être davantage applicable dans des contextes français, afin d'expliquer encore davantage l'intérêt pour le bien public des fonctionnaires. Le cadre proposé peut en ce sens, être mobilisé pour analyser d'autres comportements prosociaux dans les organisations publiques. À titre d'illustration le choix de notre cadre théorique permet de mettre en évidence qu'il est important de recruter des personnes qui ne sont pas seulement qualifiées pour accomplir leurs missions mais qui défendent des valeurs cohérentes avec celles de l'organisation – qui sont notamment des valeurs publiques – afin de favoriser des attitudes favorables chez les individus.

— ***Contributions méthodologiques***

En ce qui concerne les contributions de nature méthodologique, notre appréhension de la MSP à partir de deux échelles de mesure – à savoir celle de Perry (1996) et celle de Kim et al. (2013) – a permis de comparer l'employabilité de celles-ci dans un contexte français. À notre sens, si peu de travaux mobilisent l'échelle de Perry (1996) dans son intégralité dans notre contexte, c'est parce que celle-ci reflète mal les différentes dimensions de la MSP. En effet, la structure obtenue après analyse factorielle exploratoire n'a pas permis d'appréhender la MSP à partir de cette échelle. En revanche l'échelle de Kim et al. (2013) ayant été éprouvée par une équipe de chercheurs français parmi lesquels Molines, Mifsud, El Akremi et Perrier en 2022 a servi de support pour mesurer la MSP dans notre recherche. Nous confirmons l'utilisation d'une telle échelle dans le contexte français. En effet, la cohérence interne de l'échelle et des dimensions suggèrent que la traduction mobilisée est tout à fait compatible avec la langue et la culture française. Considérant la qualité de cette échelle, nous invitons les chercheurs français à s'en saisir afin de mieux comprendre la MSP. Notre recherche répond aux préconisations de Wright et al. (2013) appelant à poursuivre les recherches dans différentes contextes afin de résoudre les problèmes liés à la stabilité des échelles multidimensionnelles de la MSP. Comme le soulignent Homberg et al. (2015), il est intéressant d'appréhender la MSP à partir de ses dimensions pour comprendre lesquelles sont liées à quels concepts et comportements. Compte tenu de la validité empirique des dimensions de la MSP dans notre recherche, il est possible de prendre appui sur la traduction que nous avons mobilisée.

— ***Contributions à la recherche***

Enfin, du point de vue des contributions à la recherche, notre travail permet de préciser les origines familiales et liées à l'institution scolaire de la MSP, ainsi que sa nature – à la fois instrumentale et rationnelle, normative basée sur les valeurs et affective liée à l'identification. Dans ce contexte, la MSP peut correspondre à une forme de quête envers le service public et peut être ressentie ou représentée comme une forme d'engagement chez l'individu qui peut notamment se perpétuer sur plusieurs générations. Travailler en faveur de l'intérêt général permet de remplir cette quête. Notre recherche contribue également à l'identification des effets positifs de la MSP dans le contexte français chez les managers publics locaux. Conformément au cadre théorique, la MSP est associée à une plus grande performance chez les individus (ou plus modestement à une auto-perception de la performance). La MSP est également associée au comportement de citoyenneté organisationnelle ou de *bon soldat*. Toutefois, dans notre contexte, la MSP n'est associée à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle

affective que dans la mesure où les individus perçoivent que leurs valeurs et celles de l'organisation sont en adéquation. Enfin, le leadership est un concept à prendre le considération dans l'analyse de la MSP, dans le contexte français la loyauté est particulièrement importante dans les échanges supérieur-subordonné. Ces éléments permettent de contribuer à l'acquisition de données plus précises sur la causalité de la MSP, comme recommandé par Vandenabeele et al. (2014). Enfin, les trois auteurs préconisaient de favoriser l'utilisation d'outils de mesure propres, mais également d'employer des méthodes de recherche de nature qualitative et ce, en mobilisant d'autres théories telles que l'adéquation P-O, notre recherche s'inscrit assurément dans leurs recommandations – ce qui participe à la solidité de la MSP.

Notre recherche permet également de contribuer à la connaissance relative à la figure du DGS – peu développée en sciences de gestion. Nos données suggèrent que la MSP du DGS, basée sur les motifs rationnels, se manifeste en référence à une forme de quête de pouvoir. Ce pouvoir s'est érigé sur les fondements de la légitimité managériale mais également sur le rôle de conseiller co-constructeur des politiques publiques. La multiplicité des rôles occupés par le DGS peut faire référence à l'éminence grise (terme évoqué par l'un des répondants) pour caractériser le rôle de conseiller influant tout en restant dans l'ombre du politique. Les DGS sont donc plus que des fonctionnaires, le fait qu'ils soient détachés sur emploi fonctionnel témoigne, de fait, de cette position singulière, plus qu'administrative mais pas nécessairement totalement politique. Sur le modèle de l'éminence grise, le DGS reste dans l'ombre, il n'ira pas ainsi jusqu'à l'exercice du pouvoir. Il peut cependant être vu comme un conseiller secret ou occulte des exécutifs locaux. Il y a une forme de discrétion chez les DGS.

La multiplicité des rôles du DGS permet de comprendre la singularité associée à la fonction, mais également la singularité de la représentation de la fonction par les DGS eux-mêmes. Le sentiment de n'être ni un administratif, ni un politique est exacerbé par cette image d'éminence grise. Enfin, ces éléments peuvent en partie expliquer la relation au maire (ou au président) et également le comportement du DGS. Cette image de conseiller secret peut en effet expliquer à la fois l'importance de la loyauté ressentie et, l'indépendance effective vis-à-vis des missions réalisées par le DGS.

Cette position d'éminence grise, que nous qualifions de conseiller co-constructeur des politiques publiques, est d'ailleurs revendiquée par le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT), qui souhaite qu'un statut soit défini afin de préciser le cadre des relations entre exécutif et DGS. Enfin, nos travaux suggèrent également de grandes ressemblances chez les DGS dans leur exercice du métier. Alors que la littérature

semble s'accorder sur l'existence de types de DGS, nos travaux ne nous ont pas permis de préciser ces éléments.

2.1.2. Contributions managériales et pédagogiques

Notre travail offre une meilleure compréhension de la motivation chez les agents publics à partir d'une analyse basée sur les DGS du bloc local. Notre travail empirique confirme la présence d'une telle motivation dans le contexte français, et met en évidence l'existence de motifs propres au secteur public de nature instrumentaux, basés sur les valeurs et sur l'identification. Compte tenu des effets positifs de la MSP sur le comportement et les attitudes des individus, il semble particulièrement intéressant de favoriser chez les agents publics une telle motivation. Cela passe notamment par la réaffirmation des valeurs publiques mais également par la diffusion de la manière dont les agents publics peuvent contribuer à l'intérêt général et au bien commun. Il appartient donc aux organisations publiques mais également et surtout aux décideurs publics et politiques de se saisir de ce savoir pour diffuser la MSP.

— ***Contributions à l'enseignement de la GRH publique***

Les enseignants jouent un rôle de transmetteur des valeurs publiques, ils peuvent contribuer à l'accroissement de la MSP chez les individus durant leurs parcours scolaire et universitaire. Plus spécifiquement, au sein des formations dites de *noyau dur* du service public, il est possible de sensibiliser les enseignants à la MSP et aux effets d'une telle motivation afin que les étudiants lorsqu'ils rejoignent le service public participent à la diffusion de celle-ci. Plus encore, les formations universitaires dites de *noyau dur* du service public devraient davantage favoriser les stages au sein de diverses organisations publiques dès la première année afin que la confrontation au réel accélère et augmente la MSP des individus. De manière plus globale, il est possible qu'accompagner des élèves ou étudiants à la rencontre de professionnels du service public participe à la prise de conscience des missions de ces agents et du rôle de ceux-ci au sein de la société – en faveur de l'intérêt général.

Au-delà, former les enseignants aux valeurs du service public peut permettre de diffuser chez les élèves un certain attrait pour le bien commun et favoriser des comportements prosociaux et altruistes et éventuellement participer au développement de la MSP.

Au sein des formations dites de noyau dur du service public, en renforçant la diffusion des connaissances sur la manière dont la MSP peut contribuer à une plus grande performance, une plus grande satisfaction, une plus grande implication mais également des comportements d'entraide et d'esprit d'équipe, il est possible de favoriser des pratiques plus vertueuses au sein

des organisations publiques. Il est pour cela nécessaire de former les enseignants à la diffusion des valeurs publiques. Cela peut notamment passer par le contenu des enseignements.
Nous suggérons plus spécifiquement qu'au sein des diplômes en management public, et dans l'enseignement de la gestion des ressources humaines publiques, les enseignants mettent l'accent sur la spécificité des valeurs publiques et de la motivation de service public. Alors que les approches rationnelles ont montré d'importantes failles dans le management des organisations publiques, la motivation de service public, offre quant à elle, des perspectives particulièrement intéressantes. En formant les futurs managers publics aux spécificités à la fois du secteur public et des valeurs publiques, mais également des effets positifs de la motivation de service public, il est possible à long terme que les organisations publiques s'emparent de la MSP dans une dynamique vertueuse de management.

— ***MSP et recrutement***

Considérant que nos travaux mettent en évidence les effets positifs de la MSP, il est possible de mettre en œuvre une meilleure sélection dans le recrutement des agents publics. En effet, se basant sur les expériences vécues notamment dans l'enfance jusqu'à l'âge adulte, il est possible de prédire quels individus ont de fortes chances de développer des valeurs compatibles avec la MSP. En effet, nos travaux soulignent la manière dont le contexte sociohistorique favorise le développement de la MSP des individus. En particulier, il pourrait être envisagé par les recruteurs d'interroger les formes d'engagement familial d'un individu. Toutefois, ces démarches peuvent être critiquées pour leur déterminisme. Mettre en œuvre le recrutement des agents publics sur la base de leurs niveaux de MSP pourrait, à long terme, être risqué pour les organisations publiques. En effet, favoriser un recrutement uniquement sur les valeurs publiques et la MSP, délaissant ainsi la sélection des individus selon leurs aptitudes et compétences, pourrait engendrer des conséquences négatives sur les organisations publiques. Bien que motivés par le service public, ces individus ne seraient pas en mesure de mener à bien les missions d'intérêt général qui leurs sont dévolues.

— ***MSP, marque employeur et e-réputation***

Du point de vue de la GRH publique, nous suggérons également aux organisations publiques de se saisir de la MSP afin de créer des marques employeurs. Appréhendée comme *« l'ensemble des avantages communiqués par une organisation afin d'en faire un lieu de travail attractif, de référence »* (Charbonnier-Voirin et al., 2017, p. 34), la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé peut percevoir dans le fait de travailler pour

une organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). En effet, la marque en tant que vecteur de sens revêt une dimension stratégique puisqu'elle constitue une ressource unique pour l'organisation notamment parce qu'elle est difficilement imitable (Berger-Remy & Michel, 2015). Comme le rappellent Lacœuilhe et al. (2021), la marque employeur contribue à une plus forte implication et une plus grande satisfaction mais contribue également à diminuer le stress du personnel. Jouant ainsi un rôle clé tant dans le recrutement que pour la réputation de l'organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), la marque employeur nous semble être une perspective dont pourraient se saisir les collectivités territoriales et spécifiquement les composantes du bloc local. Malgré l'existence de spécificités locales, leurs environnements organisationnels disposent de caractéristiques communes (Peng & Chanut, 2017), ainsi les communes et intercommunalités pourraient se doter de marques employeurs créées sur la base d'une analyse approfondie de la MSP des individus qui composent l'organisation ainsi que des valeurs qui y sont diffusées. Comme le soulignent les travaux de Berger-Remy et Michel (2015), la marque crée de la valeur pour les collaborateurs, elle donne du sens au travail mais également un sentiment de fierté lié à l'image externe, la marque peut permettre de renforcer les attitudes positives au travail et l'attachement à l'organisation.

Dans ce contexte, les organisations publiques pourraient en particulier s'appuyer sur la création de marque employeur notamment pour favoriser leur e-réputation. En effet, la marque employeur présente des avantages internes et externes parmi lesquels la réputation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). À l'heure où le numérique donne accès à un grand nombre d'informations tant pour les recruteurs que pour les candidats, les organisations doivent accorder une attention particulière aux différentes sources d'informations institutionnelles (Charbonnier-Voirin et al., 2017). En particulier, dans un contexte de développement des sites internet des collectivités territoriales, contrôler la e-réputation à travers sa marque employeur permettrait à la collectivité d'attirer des talents du service public. Considérant que les candidats croisent différentes sources d'informations lorsqu'ils recherchent un emploi (Charbonnier-Voirin et al., 2017), en appui sur la MSP, les institutions du bloc local devraient veiller à leur e-réputation à la fois via leurs sites internet mais également à travers les réseaux sociaux.

Au-delà du recrutement, la marque employeur basée sur les valeurs publiques et la MSP peut être utilisée pour une meilleure intégration des agents. En effet, compte tenu des liens entre MSP et comportement de citoyenneté organisationnelle, la marque employeur pourrait être établie sur la base de l'entraide, de l'altérité et de l'esprit d'équipe de l'organisation. Enfin, la marque employeur permet de fidéliser les agents sur une base de valeurs partagées par toutes les parties prenantes. Associer également les élus dans le développement de la marque

employeur basée sur la MSP, pourrait contribuer à la réaffirmation par les élus de l'engagement des agents publics envers le collectif et le dévouement en faveur de l'intérêt général. En effet, nous suggérons également que le relais, par les décideurs publics et politiques des aspects positifs de l'engagement au sein du service public, pourrait contribuer à un plus grand intérêt des Français envers le fonctionnariat.

— ***DGS et exécutifs locaux***

Nos contributions managériales peuvent également intéresser les exécutifs locaux dans leurs relations avec les DGS. En effet, nos travaux permettent de préciser sous quelles conditions un DGS peut être performant (*ou se sentir performant*), impliqué ou manifester des comportements de natures altruistes (pouvant être considérés comme de la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993)). La MSP se manifeste aisément dans le discours des DGS et témoigne de leur engagement profond envers le service public et précisément les collectivités territoriales. La quête de service public entreprise par ceux-ci, fait des DGS des entrepreneurs d'actions publiques qui sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général. Limiter l'exercice des fonctions du DGS aux seules missions administratives pourrait, à notre sens, réduire le sentiment d'épanouissement professionnel ressenti. Particulièrement intéressés par les actions publiques et politiques, les DGS ambitionnent d'intervenir dans la vie de la cité sans toutefois devenir élu. Néanmoins, bien que ne souhaitant pas bénéficier d'une légitimité politique, le comportement des DGS est affecté par la perception de la loyauté accordée par l'exécutif local. Érigée comme principe cardinal, la loyauté permet une liberté au DGS sans égale qui le conduit à une plus grande performance tant individuelle que contextuelle. Considérant les aspects positifs associés à la loyauté, et que celle-ci se manifeste par la confiance, nous suggérons aux élus de témoigner explicitement leur loyauté aux DGS afin de favoriser une dynamique comportementale vertueuse.

— ***Valeurs et service public***

Enfin et plus globalement, au cours des dernières décennies les chercheurs ont, à travers des travaux de nature empirique, rappelé l'importance des valeurs dans le service public. La motivation de service public témoigne également de la spécificité des motifs associés à l'engagement dans le service public. Nos travaux s'inscrivent par ailleurs dans la reconnaissance de certaines spécificités liées à l'exercice des missions d'intérêt général. Compte tenu des effets bénéfiques de la MSP sur le comportement des individus au sein des organisations publiques, il semble important de diffuser et rappeler aux agents publics

l'importance de leur engagement au sein du service public afin qu'ils prennent conscience de leur rôle dans l'organisation mais plus encore dans la société. Nos travaux ont apporté la preuve que l'adéquation des valeurs est nécessaire à l'implication et à la satisfaction au travail, il est important de définir collectivement ces valeurs dites en adéquation, considérant qu'elles ne sont pas stables mais que les valeurs évoluent constamment avec les interactions des acteurs (Chanut et al., 2015). Les organisations publiques devraient définir les valeurs internes à l'organisation à l'occasion des séminaires du personnel ce qui pourrait encourager la diffusion de celles-ci. Les organisations publiques pourraient ainsi établir une charte des valeurs et orienter les missions des individus en référence à cette charte afin de favoriser les attitudes positives des agents publics. L'élaboration d'une charte pourrait également renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et créer davantage de liens entre les différents agents publics (à la fois selon les catégories et selon les services). La définition des valeurs participe à humaniser l'organisation et peut constituer l'ADN de celle-ci. Également, en lien avec la construction de la marque employeur proposée précédemment, l'élaboration d'une charte des valeurs permet de donner du sens et de refléter l'image de l'organisation tant pour les agents, les décideurs politiques, les partenaires extérieurs, les usagers, mais également dans une démarche de GRH publique, afin de recruter davantage de talents. Enfin, la définition des valeurs devrait également pouvoir s'envisager, au sein des collectivités territoriales, avec les élus. Comme le suggère notre recherche, les élus et spécifiquement l'exécutif local participe à la définition des valeurs de l'organisation. Il conviendrait donc qu'il puisse échanger avec les membres de l'organisation et pas seulement avec le DGS. Ainsi, en participant à l'élaboration d'une charte de la collectivité, le maire (ou président) pourrait appréhender davantage l'engagement des agents envers certaines valeurs spécifiques, ce qui pourrait favoriser les échanges et le bien-être de ceux-ci. Pour conclure, nous suggérons que la charte des valeurs puisse constituer, dans une certaine mesure, un guide *ou manuel* de référence pour l'organisation afin de prioriser les actions de celle-ci.

2.2. Les limites : prolongements et perspectives

Toute recherche, bien que respectant les principes d'une démarche scientifique rigoureuse, est marquée par certaines limites. Elles peuvent être associées au positionnement de la recherche mais également à la méthodologie mobilisée. Ces limites ouvrent la voie à des prolongements et perspectives de recherche que nous précisons dans la présente sous-section.

2.2.1. Les limites liées au positionnement de la recherche

Parmi les limites, celles associées au positionnement de la recherche peuvent être de différentes natures. L'ancrage théorique mais également les choix liés à l'appréhension de la motivation et enfin le contexte privilégié doivent être précisés.

— ***Les limites associées à l'appréhension des motifs***

La première limite de ce travail porte sur le choix théorique qui focalise l'appréhension de la motivation à partir des motifs d'ordre supérieur et non pas des besoins de base pouvant également motiver le comportement humain. En effet, la MSP est basée sur des motifs instrumentaux, normatifs et d'identification regroupés en tant que facteurs intrinsèques de la motivation. La MSP ne considère donc pas les facteurs extrinsèques. En effet, nous avons privilégié l'appréhension de la motivation de service public, sans tenir compte de la motivation dite de secteur public qui vise à appréhender la manière dont les récompenses extrinsèques propres au secteur public, peuvent contribuer à la motivation des individus.

Comme précisé par Perry et Hondeghem (2008), le secteur public a traditionnellement offert d'importantes récompenses de nature extrinsèque susceptibles d'attirer les individus (sécurité de l'emploi, opportunités de carrière, retraite). Ainsi, la motivation de service public s'intéresse à certains motifs précis mais ne couvre pas toutes les motivations dans les organisations publiques.

Dans cette démarche, nous n'avons donc pas appréhendé les récompenses propres au secteur public susceptibles de contribuer à la motivation des agents publics. Ce positionnement de la recherche constitue une limite notable de notre travail puisqu'il ne permet pas d'appréhender la motivation des agents publics dans son intégralité. Nous aurions pu appréhender tant la MSP que d'autres formes de motivation à partir d'autres échelles de mesures afin de comparer ce qui affecte le comportement des managers publics locaux. Les motivations extrinsèques telles que la rémunération ou la sécurité de l'emploi auraient pu constituer des éléments permettant de préciser le choix du service public. Toutefois, notre démarche méthodologique mixte, basée

tant sur l'appréhension quantitative que qualitative, nous a permis d'échanger avec les DGS sur leurs motivations. Spécifiquement, les entretiens semi-directifs permettent de laisser les répondants s'exprimer librement sur leurs motivations. À l'occasion des échanges, les motifs extrinsèques ne sont pas apparus comme des éléments caractéristiques de la motivation des DGS, contrairement aux motifs de la MSP qui sont particulièrement évoqués. Il pourrait être intéressant d'interroger et comparer tant la MSP que la motivation de secteur public des individus – minoritairement appréhendée jusqu'à présent.

Également, le positionnement théorique de la MSP est basé sur le fondement de trois types de motifs. Alors que la MSP s'est construite sur les motifs rationnels, normatifs et affectifs (Perry & Wise, 1990) : ils ont par la suite été précisés et la MSP a été appréhendée à partir des motifs instrumentaux, basés sur les valeurs et sur l'identification (Kim & Vandenabeele, 2010). Dans ce contexte, notre travail qualitatif permet de souligner l'existence de ces trois types de motifs dans leurs deux formes. En effet, les motifs rationnels et instrumentaux sont exprimés concomitamment par les individus. Dans notre recherche les DGS sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général (motif instrumental) mais également motivés par le fait de pouvoir, en partie, contribuer à l'élaboration des politiques publiques (motif rationnel). Cet exemple pourrait également être précisé pour les dimensions associées aux motifs affectifs et basés sur l'identification. Les individus sont émotionnellement attachés au service public (affectif) mais c'est également parce qu'ils s'identifient à ce service public qu'ils souhaitent y contribuer (identification).

Il existe donc des limites basées sur le fondement des motifs de la MSP. Nous soulignons, tout comme Ritz (2011), que les dimensions rationnelles et instrumentales peuvent également être basées sur l'attachement émotionnel au service public. Les DGS considèrent qu'ils doivent contribuer à l'intérêt général en participant aux décisions (instrumental et rationnel) en s'engageant pour, à leur tour, « rendre » à la nation ce qu'elle a pu leur apporter. Le sens du devoir et le don pour les autres sont donc caractéristiques de leur motivation (dimension normative et affective / d'identification). Les dimensions peuvent donc refléter différents motifs, ils sont particulièrement imbriqués les uns aux autres. Il est donc nécessaire d'appréhender la MSP en considérant l'ensemble du construit.

— ***Le choix des agents publics interrogés***

Une autre limite associée au positionnement de notre recherche tient au fait que nous avons privilégié l'appréhension de la MSP chez certains agents publics, à savoir les DGS dans les institutions du bloc local. Le choix de n'interroger que des managers publics, en lien constant

avec les décideurs politiques, peut biaiser la nature des résultats obtenus relatifs à l'essence de la MSP, ses antécédents et ses effets. En effet, il est possible que certains concepts associés à la MSP ne produisent pas les mêmes effets dans d'autres contextes publics. En particulier, il est possible que la dimension rationnelle et instrumentale corresponde davantage aux agents publics travaillant dans des organisations productrices de politiques publiques. Par ailleurs, le positionnement lié aux interactions entre exécutif local et DGS, appréhendé à partir de l'échange supérieur-subalterne, a démontré le rôle primordial de la loyauté dans la qualité de la relation. Il conviendrait d'aller interroger la manière dont la qualité de la relation entre un agent public et son supérieur hiérarchique est de nature à modérer le comportement de ce premier, et ce dans des contextes différents. La loyauté – inscrite notamment dans les fiches de poste des DGS – pourrait correspondre uniquement à ce contexte particulier. Le comportement de citoyenneté organisationnelle d'un enseignant et la performance de celui-ci sont-ils modérés par la qualité de sa relation avec le chef d'établissement et spécifiquement par la loyauté perçue ? La même interrogation pourrait être traitée auprès des forces de l'ordre de la gendarmerie où la loyauté, le sens de l'honneur et le dévouement sont caractéristiques de cette institution militaire.

2.2.2. Les limites liées à la méthodologie mobilisée

Les limites de notre recherche peuvent s'appréhender à partir de la méthodologie employée afin de décrire le comportement des DGS, et plus spécifiquement d'appréhender la MSP dans les composantes du bloc local. Bien que notre démarche de recherche se soit construite de manière à respecter les recommandations scientifiques de nos pairs, nous ne pouvons appréhender la réalité qu'imparfaitement. En effet, nos objectifs de recherche – bien qu'ayant été atteints, se heurtent à certaines limites pouvant réduire leur portée. Nous évoquons ainsi les perspectives de recherche qui pourraient parachever ce qui a été entrepris à l'occasion cette recherche doctorale.

— ***L'appréhension par auto-déclaration***

L'une des limites qui peut être relevée concerne le choix de l'appréhension du comportement des individus à partir d'une démarche quantitative, et plus précisément à l'aide d'échelles de mesure auto-déclarées. En effet, appréhender la motivation et surtout la performance d'agents publics sur la base de leur propre déclaration peut comporter de nombreux biais. Certains répondants peuvent renseigner le questionnaire de manière socialement souhaitable. Il est également possible que les répondants aient une perception

erronée de leur comportement, ce qui peut être en particulier le cas pour l'appréhension de la performance individuelle. En effet, notre choix de mesurer la « performance » conduit davantage à une appréhension de l'auto-perception de la performance par les DGS eux-mêmes plutôt qu'à une appréhension neutre et objectif de leur performance.
Il aurait été intéressant de pouvoir appréhender la performance par une tierce personne ou le supérieur hiérarchique. Il conviendra à l'avenir de favoriser une appréhension neutre et davantage objective de la performance. Mesurer le comportement par des expériences plutôt que par des échelles ou des entretiens semi-directifs pourrait également permettre de mieux comprendre les manifestations de la MSP. Par ailleurs, notre recherche n'a jusqu'à présent pas permis de préciser les raisons pour lesquelles l'échelle de Perry (1996) n'offre pas de structure factorielle satisfaisante. Bien que nos travaux témoignent de l'usage possible de l'échelle de Kim et al. (2013) dans le contexte français, il conviendrait de comparer et comprendre les raisons pour lesquelles nous n'aboutissons pas à une structure factorielle satisfaisante concernant l'échelle de Perry (1996). D'autant plus que l'appréhension qualitative de la MSP chez les DGS témoigne de l'existence des motifs à la fois rationnels, normatifs et affectifs.

Il convient également de rappeler les limites associées à l'appréhension des concepts à partir de la méthodologie qualitative et des entretiens semi-directifs. Nous avons remarqué que les répondants rencontrent parfois des difficultés à dissocier les concepts étudiés et mobilisés dans notre recherche – c'est notamment le cas de la confiance et de la loyauté ou de la satisfaction et de la performance. Les répondants peuvent également avoir une perception de la réalité quelque peu faussée. En particulier, les témoignages concernant la qualité de la relation avec l'exécutif local ne sont présentés que par le DGS. Il conviendrait à l'avenir d'interroger les deux membres de la dyade (à la fois du point de vue de la démarche qualitative mais également quantitative). Si certains DGS évoquent une relation presque amicale avec le maire ou le président, il serait également intéressant de recueillir le discours des exécutifs locaux concernant les qualificatifs utilisés pour décrire cette relation spécifique.

— ***Le contexte des institutions du bloc local***

Notre appréhension de la MSP et des autres concepts comportementaux s'est focalisée sur une période précise alors que le contexte des organisations publiques est changeant et volatil (Neisig, 2019). Les DGS sont notamment confrontés à plusieurs étapes clefs au cours de l'année mais également, au cours du mandat de l'élu (avec lequel il partage les risques liés à l'élection, Roubieu, 1999). Plus précisément, les collectivités territoriales sont organisées sur un

fonctionnement cyclique associé aux obligations juridiques et financières publiques. Elles doivent par exemple construire les budgets qui devront faire l'objet d'un vote. Le DGS doit superviser l'élaboration des budgets en tenant compte des différents paramètres et des projets politiques. Cette période intense peut être source de tension pour le DGS, son comportement et plus précisément sa motivation, sa satisfaction ou son implication pourraient en être affectées. Les relations avec les exécutifs locaux peuvent également évoluer dans le temps. La qualité de la relation avec l'exécutif local pourrait être interrogée à différents moments clefs (au début du mandat, au cours de celui-ci et à la fin du mandat) afin d'identifier si la qualité de la relation varie et évolue (tant en intensité qu'en manifestation) au cours du temps et dans quelle mesure les effets notamment de la loyauté peuvent jouer sur les autres variables comportementales. Notre recherche n'a permis d'appréhender la MSP des DGS qu'à un instant précis. Afin de préciser comment évolue la MSP ainsi que ses effets au cours du détachement sur emploi fonctionnel, il conviendrait de mettre en œuvre des démarches de recherche basées sur des données longitudinales.

De plus, bien qu'organisationnellement similaires (Peng & Chanut, 2017), les collectivités territoriales sont notablement distinctes les unes des autres en fonction de plusieurs critères. Les composantes du bloc local sont de taille très différentes, à la fois en fonction du nombre d'habitants mais également au regard du nombre d'agents. Elles ont également des moyens très disparates selon par exemple la nature du territoire (urbain ou rural), selon le nombre d'industries et d'entreprises qui dynamisent le territoire, ou encore selon qu'elles soient ou non des stations balnéaires ou des stations de sport d'hiver. En prenant appui sur la théorie de la contingence, il pourrait être intéressant de comprendre comment certains paramètres peuvent influencer l'organisation et si, selon les différentes organisations, le comportement des individus évolue.

— ***Le choix d'un échantillon de DGS en communes et intercommunalités***

Une critique adressée à nos travaux pourrait être associée à la démarche méthodologique concernant le manque de comparaison de la MSP des DGS. Si, à première vue, il aurait semblé intéressant d'appréhender notre modèle de recherche à partir d'autres échantillons de DGS, la réalité des multiples organisations publiques ne permettait pas de tels choix. Il existe notamment des DGS au sein des régions et des départements mais également dans la Fonction Publique d'Etat au sein des universités notamment. Toutefois, notre choix s'est porté exclusivement sur les DGS en commune et en intercommunalité considérant que les parcours y sont similaires. Inclure d'autres catégories aurait pu introduire trop de variance au sein de

l'échantillon et brouiller la compréhension et l'analyse des résultats. De plus, la proximité avec les exécutifs locaux a motivé notre souhait d'appréhender la nature des liens et la qualité de l'échange supérieur-subordonné comme modérateur du comportement du DGS. Il est possible que dans d'autres circonstances ce concept ne trouve pas d'ancrage théorique assez solide pour y être étudié. Également, au sein même des composantes du bloc local, il aurait été intéressant d'interroger des Directeurs Généraux Adjoints pour comparer les manifestations et l'essence de la MSP. Ritz (2011) suggère que la dimension rationnelle « attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques » se développe au contact des décideurs politiques ce qui correspond particulièrement aux DGS. À l'avenir, il pourrait être intéressant d'appréhender la MSP au sein d'une même collectivité selon les différentes catégories hiérarchiques dans l'objectif de toujours mieux comprendre la MSP.

La constitution de notre échantillon peut également être en partie biaisée. Bien que nous ayons multiplié les démarches et les voies de transmission de notre enquête, notre échantillon n'est pas considéré comme probabiliste ce qui peut engendrer des biais. En effet, c'est notamment le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) ainsi que l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) qui ont relayé notre questionnaire auprès de leurs adhérents. Considérant que les syndicats sont porteurs de valeurs en France (Biétry et al., 2014), il est possible que leurs discours et témoignages soient orientés d'une certaine manière, pouvant biaiser les échanges et par voie de conséquence nos résultats. Une critique semblable peut être formulée à l'égard de la constitution de l'échantillon pour les entretiens semi-directifs. Nous avons en effet sélectionné des DGS ayant témoigné un intérêt certain pour notre recherche, ils ne représentent donc pas l'ensemble de la fonction. Les discours recueillis peuvent ainsi apparaitre artificiellement similaires et concordants. Toutefois, nous avons veillé à interroger des DGS au sein d'une certaine diversité de collectivités (en considérant les critères géographiques mais aussi et notamment de taille (selon le nombre d'agents, d'habitants) et de nature (communes, communautés de communes, communautés d'agglomérations, communautés urbaines et métropoles).

— ***Limites et approfondissements relatifs aux origines de la MSP***

Enfin, bien que nos travaux soulignent les origines de la MSP par l'identification du rôle de la famille en tant qu'incubateur de la MSP et du rôle de l'institution scolaire dans le renforcement de cette forme de motivation, nos conclusions sont uniquement basées sur le discours des répondants. Il nous semble indispensable d'affiner les recherches concernant les origines de la MSP afin de préciser encore davantage le contexte de son développement et celui

de son renforcement. En particulier, nous proposons d'élaborer un programme de recherche sur plusieurs années permettant d'appréhender l'évolution de la MSP depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte. Nous proposons pour cela d'interroger plusieurs enfants dès l'école primaire, au lycée, en première année de master, en deuxième année de master et après leur première expérience de stage (au sein d'une organisation publique, s'ils décident de rejoindre le service public). Il faut pour cela prendre en compte des participants évoluant dans des contextes familiaux différents afin de confirmer ou d'infirmer à la fois le rôle de la famille et de l'institution scolaire. Ces données pourraient permettre d'apporter à la fois une plus grande robustesse aux présentes conclusions mais également d'obtenir des comparaisons basées sur des individus ne rejoignant pas nécessairement le secteur public. Tout cela concourant à une meilleure appréhension de la causalité de la MSP.

Synthèse du chapitre 6

La recherche menée au cours de cette thèse de doctorat a permis de mettre en évidence de nombreux éléments concernant la MSP des DGS dans les institutions du bloc local.

D'après l'étude empirique, la MSP trouve ses origines dans la socialisation parentale et se renforce dans le milieu scolaire et universitaire lorsque l'individu poursuit un parcours orienté vers le « noyau dur » du service public. La MSP des DGS est associée positivement à divers comportements parmi lesquels l'implication organisationnelle affective, la satisfaction au travail, le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance individuelle. Les conclusions de cette recherche soulignent l'importance de la qualité de la relation supérieur-subordonné dans le comportement du DGS. À cet égard, une relation de qualité, fondée sur la loyauté, entre le maire (ou président) et le DGS est de nature à engendrer chez ce dernier un comportement d'esprit d'équipe et perçu comme davantage performant.

Ce résultat novateur rappelle l'importance des relations au sein des organisations et notamment dans le cadre d'une relation politico-administrative complexe. En parallèle, la quête de service public engagée par les DGS est orientée vers le conseil et la co-construction des politiques publiques, elle témoigne de l'importance associée au rôle que peut jouer l'agent public dans les débats, en principe réservés aux hommes et femmes politiques. Ces éléments peuvent être associés aux motifs rationnels et instrumentaux de la MSP qui occupent une place centrale chez les DGS, dans le désir d'agir en faveur de l'intérêt général.

Nos travaux mettent en exergue le rôle central joué par l'adéquation des valeurs. Les valeurs publiques – et en particulier les valeurs républicaines – sont au cœur de l'engagement envers le service public et contribuent à mieux comprendre les agents publics français. Toutefois, bien que nos travaux aient permis d'appréhender l'origine, la nature et les effets de la MSP chez les DGS, des recherches supplémentaires permettraient de préciser ces éléments notamment relatifs au rôle de la socialisation et au processus de transmission des valeurs dans le développement de la MSP.

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 :	
De la clarification de la Motivation de Service Public à l'aune des spécificités françaises, à l'identification du particularisme de la figure du Directeur Général des Services	
Chapitre 1 -	De la motivation au travail à la Motivation de Service Public, appréhension et fondements conceptuels
Chapitre 2 -	Analyse empirique de l'existence de la Motivation de Service Public
Chapitre 3 -	Entre gestion et politisation, particularisme de la figure du Directeur Général des Services

PARTIE 2 :	
La Motivation de Service Public des managers publics dans le contexte local français : analyse de la motivation des DGS à travers une recherche mixte	
Chapitre 4 -	Phase quantitative : méthodologie et résultats
Chapitre 5 -	Phase qualitative : méthodologie et résultats
Chapitre 6 -	La Motivation de Service Public : discussion, apports et limites

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La littérature a mis en évidence, depuis les années 1980, le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises puis, progressivement, dans les organisations publiques, au point de développer un corpus spécifique en GRH publique (Giauque & Emery, 2022). Dans ce corpus, la prise en compte des valeurs est devenue centrale (Chanut et al., 2015). En effet, le Nouveau Management Public a engendré une cohabitation entre valeurs traditionnelles du service public et valeurs de performance (Desmarais & Sauviat, 2022). La mise en évidence de l'existence d'une motivation spécifique aux agents publics s'inscrit notablement dans ce contexte. Développée en opposition aux perspectives issues des théories du choix public (Desmarais, 2022) et répondant aux exigences associées au Nouveau Management Public, la MSP se développe dans une perspective utilitariste afin de connaitre les facteurs influençant la performance des fonctionnaires (Rouban, 2009). Basée sur les valeurs (Perry & Wise, 1990), la MSP s'inscrit de manière éminente dans les nouvelles perspectives de management public et de gestion des ressources humaines publiques (Chanut et al., 2018).

Si la MSP est à l'origine développée aux Etats-Unis à partir du début des années 1990, elle recevra un intérêt croissant au cours des décennies suivantes à l'échelle planétaire (Kim, 2021). Les chercheurs s'emparent d'autant plus rapidement de cette notion qu'elle est considérée comme la clef de l'efficacité du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012). Cette construction théorique considère ainsi l'existence de motifs – rationnels, normatifs et affectifs – spécifiques au secteur public et identifient son association à une plus grande performance des agents publics (Perry & Wise, 1990 ; Naff & Crum, 1999). Toutefois, pour d'autres chercheurs, ce lien n'est pas direct (Alonso & Lewis, 2001), certains concepts médiatisent la relation, parmi lesquels l'adéquation personne-organisation (Bright, 2007). Dès le début des années 2000, les travaux scientifiques tentent d'identifier les différents effets d'une telle motivation : elle est ainsi associée directement ou indirectement à une plus grande implication organisationnelle (Castaing, 2006), à une plus grande satisfaction au travail (Vandenabeele, 2009), à des comportements prosociaux de différentes natures (tels que le don de sang ou l'engagement associatif (Houston, 2006)) mais surtout à davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle (Kim, 2006).

Alors qu'elle est initialement construite sur la base des motifs rationnels, normatifs et affectifs (Perry & Wise, 1990) et composée de quatre dimensions (Perry, 1996) parmi lesquelles « l'attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques », la MSP va être critiquée pour son approche centrée sur la maximisation de l'utilité individuelle alors même qu'elle est une motivation prosociale. Dès lors, considérant que les agents publics rejoignent le service public notamment pour participer à l'intérêt général sans que cela soit nécessairement une motivation utilitariste, les chercheurs préfèrent l'utilisation des termes « motifs instrumentaux » plutôt que les motifs dits « rationnels » (Kim & Vandenabeele, 2010). L'existence de ces motifs contribuera à l'identification d'une nouvelle structure dimensionnelle de la MSP issue d'une collaboration internationale visant à l'élaboration d'une nouvelle échelle de mesure (Kim et al., 2013).

Les origines de la MSP sont diverses mais semblent davantage déterminées par les expériences vécues pendant l'enfance (Perry, 1997). Toutefois, le choc de réalité pourrait également éroder la MSP des individus lorsqu'ils sont confrontés aux difficultés du service public (Kjeldsen, 2012b). Les origines de la MSP restent mal comprises (Bozeman & Su, 2015). D'importantes questions restent en suspens, en particulier en France où la MSP n'a reçu qu'un intérêt limité alors même que l'univers axiologique des fonctionnaires français (Rouban, 2009) invite à interroger les valeurs associées à l'exercice du service public et à cette forme de motivation spécifique.

Les interrogations relatives à la MSP dans le contexte hexagonal peuvent entrer en résonnance avec les problématiques managériales que connaissent les institutions du bloc local (communes et intercommunalités). Confrontées à d'importants changements (Carassus et al., 2016) ces institutions sont organisées selon une structure bicéphale (Ragaigne, 2016) où l'exécutif local (maire ou président) en binôme avec le Directeur Général des Services (Le Saout, 2014) organisent la vie politique et administrative de la structure. Nommé et révoqué sur décision de l'exécutif, le DGS se retrouve dans une position délicate, avec une forte dimension politique associée à sa fonction (Durat & Bollecker, 2012). Soumis au contrôle et à l'appréciation permanente de son travail par l'exécutif local, le DGS doit également se soumettre aux exigences de l'entretien annuel permettant d'apprécier sa valeur professionnelle. L'élu procède ainsi à une évaluation constante de « son » DGS (Durat & Brémaud, 2014). La position statutaire du DGS en détachement sur emploi fonctionnel participe également à son insécurité professionnelle (Durat, 2012). Les relations exécutif/DGS sont fondées sur la complémentarité de la mission du politique et de celle de l'agent public (Lamarzelle, 2017).

Les principaux travaux soulignent donc la singularité de la relation du DGS avec l'exécutif local, et invitent à mieux comprendre le comportement des DGS au sein des composantes du bloc local.

En confrontant les travaux relatifs à la MSP et à la figure du DGS, nous avons orienté la problématique de la présente recherche de manière à appréhender à la fois les origines de la MSP des DGS, mais également les effets de celle-ci, en mettant en exergue le rôle de la relation avec l'exécutif local. À partir d'une méthodologie de recherche mixte, nous avons tenté de répondre aux questions principales de la présente recherche. Notre recherche, basée sur un *design explicatif*, a permis d'appréhender le réseau nomologique de la MSP chez les DGS dans les institutions du bloc local.

Une première phase de nature quantitative, basée sur des données collectées par nos soins auprès d'un large échantillon de 308 DGS, a permis de tester les effets de la MSP. Au regard du modèle de recherche, les méthodes d'équations structurelles sont apparues particulièrement adéquates pour identifier les effets de la MSP. En effet, les méthodes d'équations structurelles permettent de saisir de manière globale les modèles de recherche (Roussel et al., 2002). De plus, elles améliorent l'analyse des rôles des variables médiatrices et modératrices (Borau et al., 2015; El Akremi & Roussel, 2003; Roussel et al., 2002). La modélisation a été réalisée à partir du logiciel AMOS® et a permis de mettre en évidence plusieurs effets de la MSP de nature directe, indirecte et conditionnelle.

La MSP influence positivement et directement l'adéquation personne-organisation ainsi que le comportement de citoyenneté organisationnelle.

De plus, la MSP influence, positivement et indirectement par l'intermédiaire de l'adéquation personne-organisation, l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail. L'adéquation personne-organisation reflète la congruence des valeurs entre l'individu et l'organisation. Dans la présente recherche, la compatibilité des valeurs entre le DGS et la collectivité apparaît comme un facteur favorisant l'implication organisationnelle des répondants ainsi que leur satisfaction au travail. Il ne suffit pas d'être motivé pour être impliqué et satisfait, il faut que les valeurs portées soient compatibles.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence le rôle notable de l'échange supérieur-subordonné dans la compréhension des effets de la MSP chez les DGS. Un échange de qualité basé sur la loyauté, entre le DGS et l'exécutif local, est de nature à modérer l'esprit d'équipe du manager et le conduit à se sentir davantage performant. Nos résultats permettent de préciser les

interactions entre la MSP et le leadership. En effet, jusqu'à présent la littérature n'appréhendait que partiellement la MSP au prisme de l'échange supérieur-subordonné. Notre recherche permet de souligner la nécessaire prise en compte des échanges avec le supérieur hiérarchique politique dans l'appréhension du comportement des managers publics. Il ne suffit pas d'être motivé par le service public pour être performant. Le DGS doit percevoir et ressentir la loyauté du politique.

En mettant en exergue le rôle de l'adéquation personne-organisation et de la loyauté, la démarche quantitative a également permis de souligner l'importance des relations politico-administratives dans les institutions du bloc local.

Dans l'objectif de préciser ces résultats quantitatifs mais également d'apporter un éclairage sur les origines et les manifestations de la MSP, une seconde démarche de recherche a été réalisée. De nature qualitative et basée sur 23 entretiens semi-directifs, cette seconde démarche empirique a permis de compléter notre méthodologie mixte basée sur un *design explicatif*. Une analyse thématique de contenu, réalisée via le logiciel Nvivo® a permis d'identifier certains déterminants de la MSP, et de souligner en particulier le rôle de la sphère familiale.

Les familles au sein desquelles on retrouve des parents fonctionnaires ou agissant dans le cadre d'une mission de service public, mais également des ascendants (parents ou grands-parents) ayant eu un engagement politique local au cours d'un mandat de maire par exemple et enfin, les parents ayant eu un engagement associatif important, sont susceptibles de constituer un microcosme incubateur de MSP. Nos résultats précisent les milieux dans lesquels se développe la MSP et contribuent en ce sens aux développements théoriques qui soulignent que les comportements prosociaux des enfants sont liés à ceux de leurs parents (Laroche, 2021). L'institution scolaire apparait également comme un vecteur important dans le développement de la MSP. Alors que Huron & Spieth (2013) soulignaient l'importance des masters en management public dans la transmission des valeurs du service public, nos travaux soulignent que ce sont plus généralement les formations « noyau dur »[151] du service public qui contribuent à renforcer la MSP, à la fois par l'intermédiaire des enseignants, des enseignements mais aussi à l'occasion des stages lorsque les étudiants sont confrontés au réel. Dès lors, il est possible de renforcer encore davantage l'engagement de certains individus envers le service public. L'enseignement de la GRH publique peut notamment participer à cette dynamique vertueuse d'apprentissage en formant les futurs agents publics aux principes de la MSP.

[151] L'expression « noyau dur » est issue des travaux de Kjeldsen (2012b) et concerne les formations orientées vers la gestion et le management public, le droit public et l'économie publique.

Enfin, nos travaux permettent d'appréhender plus spécifiquement la MSP à partir de ses manifestations. Les DGS ont une MSP basée sur des motifs tant rationnels qu'instrumentaux, normatifs associés aux valeurs et affectifs basés sur l'identification au service public. L'appréhension de l'essence de la MSP à partir des différents motifs suggère que les DGS sont particulièrement motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général en incarnant ce qui pourrait en partie s'apparenter à une *éminence grise* chargée de conseiller le politique tout en restant dans son ombre. Nous le qualifions de conseiller co-constructeur d'actions publiques mais également d'entrepreneur d'actions publiques en référence aux motifs basés sur les valeurs. Enfin, la MSP est également construite en appui à l'existence de motifs dits instrumentaux basés sur l'attachement émotionnel au service public. Les DGS sont particulièrement attachés à l'image du service public, il existe notamment pour certains une dette envers le service public perpétuée sur plusieurs générations. Contribuer à l'intérêt général permet de donner du sens à leur parcours de vie. La MSP est donc multidimensionnelle et se manifeste par différents engagements.

Les données qualitatives corroborent les résultats quantitatifs et permettent de préciser plusieurs résultats particulièrement novateurs. En ce sens, l'adéquation P-O est basée sur les valeurs de la collectivité portées notamment par le maire (ou président). Ces valeurs sont notamment les valeurs publiques dites traditionnelles mais également la bienveillance, l'esprit collectif ou encore l'écoute du territoire. Un changement brutal des valeurs pourrait être à l'origine d'un *turn-over* important chez les DGS. Nos travaux soulignent également la manière dont la qualité de la relation entre exécutif local et DGS influence le comportement de ces derniers. En particulier, nos travaux qualitatifs corroborent nos résultats quantitatifs et rappellent que la loyauté est indispensable à une telle relation. Les données qualitatives permettent de comprendre que c'est à travers la confiance que se manifeste la loyauté du maire. Comme rappelé par Laroche (2021, p. 21, selon Kenneth Arrow) *« la confiance est un important lubrifiant du système social »*, notre recherche témoigne de la manière dont la confiance comme manifestation de la loyauté, affecte le comportement des DGS.

La présente recherche consacrée à la MSP a permis de répondre aux principales interrogations comportementales relatives aux DGS dans les institutions du bloc local. Comme toute démarche scientifique, nous n'avons pu appréhender le réel que partiellement, certaines limites associées au cadre théorique et aux méthodologies employées tempèrent la portée de notre recherche. Toutefois, les conclusions de notre travail ont permis de préciser la MSP dans le contexte français et de fournir une définition à l'aune des spécificités françaises. L'identification des antécédents de la MSP, la mise en évidence du rôle de l'adéquation personne-organisation, rappelant l'importance des valeurs pour les agents publics français, mais également l'identification du rôle de la loyauté dans l'appréhension des effets de cette motivation spécifique, constituent des apports notables de cette recherche et particulièrement intéressants pour le service public. D'importantes perspectives de recherche relatives à la motivation de service public nous offrent l'opportunité à l'avenir, de poursuivre la démarche engagée au cours de cette thèse afin de contribuer à la connaissance scientifique dans le domaine des sciences de gestion. Les organisations publiques françaises, composées d'une multitude d'agents, aux missions aussi diverses que complémentaires, et concourant chaque jour au bon fonctionnement du service public, offrent un terrain de recherche vaste et encore parfois insuffisamment exploré alors même que la motivation de service public y est porteuse de sens.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *16*(3), 10-24.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, p. 267-299). Academic Press.

Alanazi, L. (2020). Does Gender Really Matter? Testing the Mediating Role of Public Service Motivation between Gender and Organizational Citizenship Behavior in Federal Agencies. *International Journal of Public Administration*, 1-11.

Albert, J.-L. (2015). Après l'intercommunalité, quoi ? *Revue francaise d'administration publique*, *N° 156*(4), Article 4.

Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *19*(1), Article 1.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(2), 142-175.

Allard-Poesi, F. (2017). XXXII. Kurt Lewin – De la théorie du champ à une science du social. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 510-530). EMS Editions.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252-276.

Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance : Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, *31*(4), 363-380.

Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et management public*, 14.

Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public Values and Public Service Motivation : Conceptual and Empirical Relationships. *The American Review of Public Administration*, *43*(3), 292-311.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, *64*(6, Pt.1), 359-372.

Aubret, J. (2009). Motivation et vie adulte. In *Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques* (p. 147-165). Dunod.

Augias, D. (2022). Collectivités territoriales (ou locales). In *Encyclopédie du management public, Sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange* (p. 139-142). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2018). Chapitre 1—Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Réussir son mémoire ou sa thèse* (3ème édition, p. Pages 5 à 52). Pearson.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libelio d'Aegis*, *4*, 13-27.

Awan, S., Bel, G., & Esteve, M. (2020). The Benefits of PSM : An Oasis or a Mirage? *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Bacache-Beauvallet, M. (2016). Management Public et logique de gestion dans l'administration : Quel bilan ? *Regards croisés sur l'économie*, *1*(18), 62 à 72.

Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(11), 2281-2294.

Bachelet, F. (2005). Les hauts fonctionnaires intercommunaux. Sociologie et politique. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, *99*(1), 118-125.

Bachelet, F. (2006). VII. Sociologie, formation et carrière des hauts fonctionnaires territoriaux. *Annuaire des Collectivités Locales*, *26*(1), 99-113.

Ballart, X., & Riba, C. (2017). Contextualisation de la motivation de service public : Le cas de l'Espagne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 83*(1), Article 1.

Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : Une recension des écrits. *McGill Journal of Education / Revue Des Sciences de l'éducation de McGill*, *29*(003), Article 003.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques* (4ème édition). Dunod.

Beaujolin-Bellet, R., Moulin, Y., & Schmidt, G. (2010). Chapitre 10 / Vers une justice organisationnelle dans les restructurations. In *Ressources humaines pour sortie de crise* (p. 187-203). Presses de Sciences Po.

Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? *Revue française de gestion*, *228-229*(9-10), 41-57.

Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research : A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, *8*(3), 274-289.

Bednarczuk, M. (2021). The socialization of public service motivation in the home : The effect of parental PSM on the PSM of their progeny. *International Public Management Journal*, *0*(0), 1-34.

Bellanger, E. (2001). L'Ecole nationale d'administration municipale. Des « sans-grade » devenus secrétaires généraux. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, *14*(53),

Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, *73*(1), Article 1.

Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). Le NMP, les réformes administratives et la motivation au service public : Améliorer le dialogue entre les agendas de recherche. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 80*(2), 397-416.

Ben Aissa, H. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13,14 et 15 juin 2001. Québec. 27 pages.

Benzerafa Alilat, M., Garcin, L., & Gibert, P. (2016). Le volet performance de la LOLF. Standardisation et résilience d'un genre entre rationalité politique et rationalité de gestion. *Revue française de gestion*, *260*(7), 11-31.

Benzerafa-Alilat, M., Lamarque, D., Orange, G., & Arthuis, J. (2022). *Encyclopédie du management public*. Institut de la gestion publique et du développement économique.

Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : Vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *30*(2), 30-57.

Bertolino, M. (2019). Motivation. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 316-321). Dunod.

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, *5*(2), 127-150.

Biétry, F., Creusier, J., Laroche, P., & Camus, S. (2014). Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : Une approche en termes de profils. *M@n@gement*, *17*(1), 20-37.

Biétry, F., & Laroche, P. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, *81*(3), 19-38.

Bisin, A., & Verdier, T. (2001). The Economics of Cultural Transmission and the Dynamics of Preferences. *Journal of Economic Theory*, *97*(2), 298-319.

Borau, S., El Akremi, A., Elgaaïed-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., & Ranchoux, C. (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : Apllications en marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, *30*.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.

Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In *In : Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., Personnel Selection in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco* (p. 71-98).

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, *269*, 61-66.

Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable. *Comptabilité Contrôle Audit*, *1/ Tome 3*, 89 à 101.

Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory : A Critique. *Public Administration Review*, *75*(5), Article 5.

Brémaud, L. (2003). *Comment devenir directeur général des services communaux : Étude des processus de socialisation et de formation à la fonction de D.G.S. des 43 directeurs généraux des services communaux du département d'Ille et Vilaine* [These de doctorat, Rennes 2].

Brémaud, L. (2009). Le notable, le simple particulier et le directeur, histoire de la formation des secrétaires généraux de mairie. *Education permanente*, *4*(181), 165-175.

Brémaud, L., & Baillauquès, S. (2004). De la « petite » à la « grande » porte : Deux générations, deux modèles de formation des directeurs généraux des services communaux. *Recherche & formation*, *45*(1), 69-82.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service : New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *8*(3), 413-440.

Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, *60*(3), Article 3.

Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2018). Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, *18*(1), 81-98.

Bright, L. (2005). Public employees with high levels of Public Service Motivation—Who are they, where are theh, and what do they want ? *Review of Public Personnel Administration*, *25*(2), 138-154.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, *27*(4), 361-379.

Buchanan, B. (1975). Red-Tape and the Service Ethic : Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration & Society*, *6*(4), Article 4.

Bureau, D., Mougeot, M., & Studer, N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue francaise des affaires sociales*, *1*, 89-104.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875-884.

Cadario, R., Butori, R., & Parguel, B. (2017). Chapitre 8. Tests des effets médiateurs. In *Méthode expérimentale : Analyses de modération et médiation* (p. 181-210). De Boeck Supérieur.

Calmette, J.-F. (2006). La loi organique relative aux lois de finance (LOLF) : Un texte, un esprit, une pratique. *Revue francaise d'administration publique*, *no117*(1), 43-55.

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, *36*(3), Article 3.

Cappelletti, L., & Noguera, F. (2022). Performance (des ressources humaines publiques). In *Encyclopédie du management public, Sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange* (p. 515-517). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Carassus, D., & Delon, E. (2019). Les évolutions de la gestion publique : Du management traditionnel au post nouveau management public... *La lettre du cadre territorial*.

Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2014). Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : Application aux collectivités locales françaises. *Finance Contrôle Stratégie*, *17-1*, Article 17-1.

Carassus, D., Lemaire, P., & Meur, G. L. (2016). Les effets du contexte local contraint sur l'évolution du management public territorial : De l'excellence à la performance. *Revue du Gestionnaire Public*, *1*.

Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, *21*(1), Article 1.

Chanut, V., Chomienne, H., & Desmarais, C. (2015). Pratiques valorielles et management public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *81*(2), 235-242.

Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2011). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management & Avenir*, *48*(8), 97-117.

Chanut, V., Rival, M., Lallemand, A.-S., Peng, H., & Rochette, C. (2018). Le management public en idées : Un champ en construction ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *22*(3), 107-120.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, *94*(4), 33-55.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, *246*(1), 63-82.

Charbonneau, É., & Ryzin, G. G. V. (2017). Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, *40*(5), 401-407.

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In *Gestion des performances au travail* (p. 97-150). De Boeck Supérieur.

Chatelain-Ponroy, S., Gibert, P., Rival, M., & Burlaud, A. (2021). *Les grands auteurs en management public*. Éditions EMS, management & société.

Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 108-125). EMS Editions.

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research : Lessons for Practice. *Public Administration Review*, *77*(4), Article 4.

Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public Service Motivation, Task, and Non-Task Behavior : A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, *16*, 28-52.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64-73.

Colin, T., Grasser, B., & Pedon, A. (2017). *Théorie des organisations : Cours - QCM - Exercices - Corrigés*. Vuibert.

Cooper, J. M. (1984). Plato's Theory of Human Motivation. *History of Philosophy Quarterly*, *1*(1), 3-21.

Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation : Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, *7*(4), 499-518.

Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, *24*(4), 349-354.

Csillik, A., & Fenouillet, F. (2019). Chapitre 13. Edward Deci, Richard Ryan et la théorie de l'autodétermination. In *Psychologies pour la formation* (p. 223-240). Dunod.

Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior : An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, *6*(2), 330-340.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*(1), Article 1.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, *49*(1), 24-34.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory : A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *49*(3), 182-185.

DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, *66*(6), Article 6.

Demery-Lebrun, M. (2007). *La mesure de l'implication professionnelle : Un exemple de corpus en évolution*. LIRHE - Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi.

Denoix de Saint Marc, R. (2016). *L'État et les services publics: Vol. 3e éd.* (p. 61-70). Presses Universitaires de France.

Desmarais, C. (2008a). Introduction Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue francaise d'administration publique*, *n° 128*(4), 659-664.

Desmarais, C. (2008b). The french research community's perspectives on new public human resource management. *Public Management Review*, *10*(1), 139-150.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. A. de. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue francaise d'administration publique*, *n° 128*(4), 767-783.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue francaise de gestion*, *n° 205*(6), 71-88.

Desmarais, C., & Edey-Gamassou, C. (2012). La motivation de service public à l'aune du service public « à la française ». *Politiques et management public*, *29*(3), Article 3.

Desmarais, C., & Edey-Gamassou, C. E. (2014). Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 80*(1), Article 1.

Desmarais, C., & Sauviat, I. (2022). Valeur publique. In *Encyclopédie du management public, Sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange* (p. 687-689). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Dionne, L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques. *Revue française de gestion*, *152*(5), 67-79.

Dortier, J.-F. (2017a). Introduction. Motivation, la liste de nos envies. In *Ouvrage collectif, La motivation* (Éditions Sciences Humaines, p. 7-20). Éditions Sciences Humaines.

Dortier, J.-F. (2017b). Peut-on motiver autrui ? *Petite bibliotheque*, 34-36.

Dortier, J.-F. (2017c). Pourquoi travaille-t-on ? In *La motivation* (p. 61-69). Éditions Sciences Humaines.

Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue francaise de gestion*, *n° 192*(2), 91-94.

Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance. *Le Libelio d'Aegis*, *10*(1), 65-68.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (3ème édition). Vuibert.

Dupuis, J. (2015). Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale. *Revue francaise de gestion*, *N° 251*(6), 149-164.

Durat, L. (2010). L'activité des dirigeants de la fonction publique territoriale, une recherche en analyse de l'activité. *Savoirs*, *n° 22*(1), 89-107.

Durat, L. (2012). Logique de l'emploi et stratégies des dirigeants territoriaux dans un nouveau contexte institutionnel. *Revue française d'administration publique*, *n° 141*(1), 223-237.

Durat, L., & Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale : Le cas des directeurs généraux des services. *Politiques et management public*, *29*(2), Article Vol 29/2.

Durat, L., & Brémaud, L. (2014). *Le DGS communal; identité, fonctions, formation*. Presses Universitaires de Rennes.

El Akremi, A. (2005). Chapitre 12. Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. In *Management des ressources humaines* (p. 325-348). De Boeck Supérieur.

El Akremi, A., & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH. *Actes du 14ème congrès*, 1063-1093.

Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., & Maurel, C. (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 81*(4), Article 4.

Fenouillet, F. (2011). La place du concept de motivation en formation pour adulte. *Savoirs*, *25*(1), 9-46.

Fenouillet, F. (2017). D'où vient la motivation ? *Petite bibliotheque*, 23-28.

Forest, & Mageau. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, *25*(05), 33-36.

Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation : Theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administraive Science*, *74*(2), 325-339.

Forray, J. B. (2015, septembre 30). Denys Lamarzelle : « Le passage d'un poste de DGS à un mandat d'élu est devenu naturel ». *La Gazette des Communes*.

Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et Management Public*, *17*(2), 35-49.

Garner, P. (2015). *Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : Une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle* [These de doctorat, Université de Lorraine].

Garner, P., & Laroche, P. (2016). Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, *100*(2), 41-60.

Gauthier, P. (1977). Variétés : L'École Nationale d'Administration Municipale (E. N. A. M.). *La Revue administrative*, *30*(176), 205-208.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D., & Trendel, O. (2018). Chapitre 3—Collecter les données par l'enquête. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Réussir son mémoire ou sa thèse* (3ème édition, Pages 85 à 131). Pearson.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Réusir son mémoire ou sa thèse* (3ème édition). Pearson.

Gendolla, G. H. E. (2017). *Le concept de la motivation : Définition et histoire Définition et histoire—"Motivation et apprentissage Motivation et apprentissage"*.

Geoffroy, F. (2019). Existe-t-il un effet Hawthorne ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *135*(1), 42-52.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, *42*, 123-150.

Giauque, D., & Emery, Y. (2022). GRH publique. In *Encyclopédie du management public, Sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange* (p. 357-361). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 77*(2), 223-249.

Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector : Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(2), 597-622.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219-247.

Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175-208.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399-432.

Grégory, M.-A. (2017). David Guéranger, Diriger l'intercommunalité. Enquête sur des atypiques et leurs communautés. *Métropoles*, *21*, Article 21.

Guenoun, M., & Matyjasik, N. (2019). La fin de l'histoire du NPM ? In *En finir avec le New Public Management* (p. 1-26). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Guéranger, D. (2016). *Le DGS de communauté* [Research Report]. ADGCF ; CDC. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01451920

Guéranger, D. (2019). Le DGS et l'« élu-Jean-Pierre-Pernaut ». *Etudes rurales*, *n° 204*(2), 104-121.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159-170.

Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation : A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, *25*(1), 86-119.

Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2018). New Public Management reforms in Europe and their effects : Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, *Vol 85*(Issue 3).

Hanasono, L. K. (2017). Leader-Member Exchange 7 Questionnaire (LMX-7). In *The Sourcebook of Listening Research* (p. 354-360). John Wiley & Sons, Ltd.

Harari, M. B., Herst, D. E. L., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017). Organizational Correlates of Public Service Motivation : A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research & Theory*, *27*(1), 68-84.

Hatmaker, D. M., Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Encouraging Innovative Behavior : The Effects of Leader-Member Exchange and Public Service Motivation. *Academy of Management Proceedings*, *2014*(1), 14260.

Hayes, A. F. (2013). Methodology of selective exposure research : Introduction to the special issue. *Communication Methods and Measures*, *7*(3-4), 145-146.

Histoire de l'État et des administrations. (2009). *Cahiers Jaurès*, *193-194*(3-4), 139-160.

Holt, S. B. (2018). For Those Who Care : The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. *Public Administration Review*, *78*(3), 457-471.

Holt, S. B. (2019). The Influence of High Schools on Developing Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, *22*(1), 127-175.

Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, *75*(5), 711-722.

Hondeghem, A., & Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue francaise d'administration publique*, *no115*(3), Article 3.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, *69*(1), Article 1. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *14*(3), 267-282.

Horton, S. (2008). History and persistence of an idea and an ideal. In *Motivation in Public Management The Call of Public Service, Edited by James L. Perry and Annie Hondeghem* (p. 17-32). Oxford University Press.

Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation : A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(4), Article 4.

Houston, D. J. (2006). "Walking the Walk" of Public Service Motivation : Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(1), 67-86.

Houston, D. J. (2011). Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation : Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, *71*(5), Article 5.

Huron, D., & Spieth, G. (2013). Valeurs publiques et formations universitaires : Le cas des masters en management public. *Gestion et management public*, *Volume 2/n°1*(3), Article 3.

Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors : A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, *40*(2), 222-244.

Jacobson, W. S. (2011). Creating a Motivated Workforce : How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, *40*(3), Article 3.

Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-Member Exchange : A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*, *4*(3), 12.

Jin, M. H., Iii, B. D. M., Park, J., & Yu, K. Y. T. (2019). Making public service motivation count for increasing organizational fit : The role of followership behavior and leader support as a causal mechanism. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *85*(1), 105-123.

Jin, M., McDonald, I., Bruce, & Park, J. (2016). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person-Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public Administration*, *48*, 82-97.

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values : An Inventory. *Administration & Society*, *39*(3), 354-381.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, p. 75-170).

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, *27*(8), 722-740.

Kim, S. (2009a). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, *39*(2), 149-163.

Kim, S. (2009b). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea : A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(4), 839-851.

Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, *72*(6), 830-840.

Kim, S. (2015). National culture and public service motivation : Investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administraive Science*, *83*(1), 23-40.

Kim, S. (2021). Education and Public Service Motivation : A Longitudinal Study of High School Graduates. *Public Administration Review*, *81*(2), 260-272.

Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, *70*(5), Article 5.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations : Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *23*(1), Article 1.

Kjeldsen, A. M. (2012a). Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation : A Qualitative Study. *International Journal of Public Administration*, *35*(1), Article 1.

Kjeldsen, A. M. (2012b). Vocational Study and Public Service Motivation : Disentangling the Socializing Effects of Higher Education. *International Public Management Journal*, *15*(4), 500-524.

Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : Méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et Management Public*, *17*(2), 123-145.

KPMG. (2013). *Enquêtes sur les modalités d'exercice des fonctions de Directeur Général dans les Grandes Collectivités*. Association des Directeurs Généraux de Grandes Collectivités.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, *95*(2), 211-237.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), Article 1.

Kuhn, A. (2001). La nouvelle figure de la gouvernance territoriale en milieu rural. In *Démocratie et management local—Actes—4ème Rencontres Ville-Management—Sous la direction de Robert Le Duff, Jean-Jacques Rigal, Géraldine Schmidt* (Dalloz, p. 579-603).

Lacœuilhe, J., Amine, A., Herrmann, J.-L., des Garets, V., & Michel, G. (2021). L'attachement à la marque. État des connaissances et perspectives de recherche. *La Revue des Sciences de Gestion*, *312*(6), 11-24.

Lamarzelle, D. (2011). *Les relations élus-fonctionnaires territoriaux*. Ed. du Papyrus.

Lamarzelle, D. (2017). Mutations des collectivités territoriales : Les cadres aux premières loges…. *Gestion Finances Publiques*, *N° 3*(3), 76-81.

Laroche, P. (2021). *Introduction à l'économie comportementale*. DeBoeck Supérieur.

Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck supérieur.

Le Saout, R. (2008). Intercommunalité et mutation des liens entre directeurs des services municipaux et maires. *Revue francaise d'administration publique*, *n° 128*(4), 757-766.

Le Saout, R. (2013). Les rapports de pouvoir entre les élus et l'élite administrative locale dans les municipalités urbaines. *Savoir/Agir*, *n° 25*(3), 39-45.

Lebel, A. (2000). Les sources de l'histoire du personnel communal. *Gazette des archives*, *188*(1), 31-40.

Lebraty, J.-F., Lobre-Lebraty, K., & Trébucq, S. (2018). Chapitre 16. Logiciels et analyse de données qualitatives. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 283-305). EMS Editions.

Lee, J., Jin, M. H., & Ryu, G. (2021). Motivated to Share? Using the Person–Environment Fit Theory to Explain the Link between Public Service Motivation and Knowledge Sharing. *Sustainability*, *13*(11), Article 11.

Leisink, P., & Steijn, B. (2009). La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Vol. 75*(1), 39-58.

Lejeune, C. (2017). Chapitre 9. Analyser les contenus, les discours ou les vécus? À chaque méthode ses logiciels ! In *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 203-224). Dunod.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer: Vol. 2e éd.* De Boeck Supérieur.

Lévy-Leboyer, C. (2013). *La motivation au travail : Modèles et stratégies,* (3ème édition). Éditions d'Organisation.

Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionafity of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management - J MANAGE*, *24*(1), 43-72.

Livian, Y.-F. (2018). Chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : Méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 66-86). EMS Editions.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, *3*(2), 157-189.

Louart, P. (2002). *Les cahiers de recherche—Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, *62*(3), 87-98.

Maffei, M. E. (2019). *The relationship between PSM and Turnover Intent : Influence of Leader-Member Exchange, Job Demands and Ressources, and Employee Generations* [Thèse de doctorat, California Schoolf of Professional Psychology, Alliant International University].

Mariné, C., & Escribe, C. (2012). Naissance du behaviorisme. Tout est conditionnement. In *Histoire de la psychologie* (p. 75-77). Éditions Sciences Humaines.

Marmion, J.-F. (2017). La pyramide des besoins. *Petite bibliotheque*, 21-22.

Marques, T. (2020). Research on Public Service Motivation and Leadership : A Bibliometric Study. *International Journal of Public Administration*, *44*, 1-16.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance : A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, *69*(1), 67-121.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370-396.

Maugeri, S. (2009). Motivation et travail. In *Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques* (p. 187-209). Dunod.

Maurel, C., Carassus, D., & Gardey, D. (2011). Les démarches locales de performance publique face à la LOLF : Mimétisme ou innovation ? *Politiques et management public*, *Vol 28/4*, Article Vol 28/4.

McIntosh, H., Hart, D., & Youniss, J. (2007). The Influence of Family Political Discussion on Youth Civic Development : Which Parent Qualities Matter? *PS: Political Science & Politics*, *40*(3), 495-499.

Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 67-79). EMS Editions.

Mintzberg, H., & Bourgault, J. (2000). *Managing Publicly*. Institute of Public Administration of Canada.

Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to Serve : A Regulatory Perspective on Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration Review*, *82*(1), 102-116.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Moriceau, J.-L., & Fronda, Y. (2019). Chapitre 21. Après l'entretien. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 283-288). EMS Editions.

Mouillot, P. (2020, mars 4). *Comment le coronavirus réhabilite la pyramide des besoins de Maslow*. The Conversation.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, *67*(1), Article 1.

Mucchielli, A. (2011). *Les motivations* (9ème édition). Presses Universitaires de France.

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America : Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, *19*(4), Article 4.

Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : Test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, *74*(4), 3-23.

Neisig, M. (2019). When motivation theories create demotivation and impair productivity. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, *5*(3), Article 3.

Ongaro, E., & Bellé, N. (2009). Réforme de la fonction publique et introduction de la rémunération liée aux performances en italie. *Revue francaise d'administration publique*, *n° 132*(4), 817-839.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome* (p. xiii, 132). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation : Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, *70*(5), Article 5.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* (p. 269-357). Armand Colin.

Pandey, S. K., Pandey, S., Breslin, R., & Broadus, E. (2017). *Public Service Motivation Research Program : Key Challenges and Future Prospects*. Social Science Research Network.

Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of Public Service Motivation. In *Motivation in Public Management : The call of Public Service, Perry et Hondeghem*.

Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations : Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, *11*(1), 89-108.

Peng, H., & Chanut, V. (2017). L'émergence et le fonctionnement des réseaux sociaux numériques professionnels spécialisés en GRH du secteur public territorial : Une compréhension luhmannienne. *Revue de gestion des ressources humaines*, *105*(3), 38-53.

Perry, Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service : Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, *70*(5), Article 5.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *6*(1), Article 1.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *7*(2), Article 2.

Perry, J. L. (2000). Bringing Society In : Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), Article 2.

Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service : Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, *36*(1), Article 1.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008a). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal, 11*, 3-12.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008b). *Motivation in Public Management : The Call of Public Service*. OUP Oxford.

Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era : The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, *66*(4), 505-514.

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, *7*(1), 89-98.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, *50*(3), Article 3. JSTOR.

Peters. (2019). Nouveau management public. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 411-416). Presses de Sciences Po.

Peters, G. (2008). The Napoleonic tradition. *International Journal of Public Sector Management*, *21*(2), Article 2.

Pham, T. T. P., Truong, G. Q., Nguyen, T. V., & Nguyen, P. V. (2023). The Meaning of Public Service Motivation : Human Resource Management Practices in the Public Sector. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *12*(2), 1-27.

Plane, J.-M. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. In *Management des organisations: Vol. 5e éd.* (p. 55-102). Dunod.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*(3), 351-363.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142.

Porcher, S., Sabri, O., & Laporte, M.-E. (2018). *Analyse de données avec SPSS: Cours - QCM - Exercices - Corrigés* (1er édition). Vuibert.

Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support. *Public Performance & Management Review*, *43*(6), 1260-1291.

Pupion, P.-C. (2016). L'esprit du NPM et les organisations publiques. *Gestion et management public*, *5 / 1* (3), 1-3.

Pupion, P.-C., Pyun, H.-O., Yun, K.-J., Dorbaire, P., Huron, D., Park, J., & Guo, Y. (2017). De la motivation à l'engagement pour le service public : Étude comparative entre la France, la Chine et la Corée du Sud. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *21*(2), 60-79.

Ragaigne, A. (2016). *Management des collectivités territoriales* (Gualino, Lextenso).

Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers : In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, *16*(4), 288-302.

Rascle, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : Implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, *64*(2), 97-118.

Richards, T. (2002). An intellectual history of NUD*IST and NVivo. *International Journal of Social Research Methodology*, *5*(3), 199-214.

Ritz, A. (2009). La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *75*(1), 59-86.

Ritz, A. (2011). Attraction to Public Policy-Making : A Qualitative Inquiry into Improvements in PSM Measurement. *Public Administration*, *89*(3), Article 3.

Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Sub-national Differences in Switzerland. *International Public Management Journal*, *16*(2), Article 2.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation : A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, *76*(3), Article 3.

Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the Public Sector—Chapter 30. In *Motivation in the Public Sector*.

Riutort, P. (2013). La socialisation. Apprendre à vivre en société. In *Premières leçons de sociologie* (p. 63-74). Presses Universitaires de France.

Robin, J.-Y., & Desfontaines, H. (2015, juin 22). *Le DGS, fonctionnaire manager et entrepreneur politique ?* Congrès Association Française de Science Politique, SciencesPo Aix-en-Provence.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines* (p. 101-137). De Boeck Supérieur.

Rouban, L. (2009). L'univers axiologique des fonctionnaires. *Revue francaise d'administration publique*, *n° 132*(4), 771-788.

Roubieu, O. (1999). Des managers très politiques, les Secrétaires généraux des villes – chapitre 12. In *La question technocratique de l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique, Dubois V., Dulong D.,*. Presses Universitaires de Strasbourg.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica. Paris.

Roussel, P. (2000). La motivation au travail—Concept et théories. In *« Les grands auteurs en GRH » Ouvrage collectif coordonné par Pierre Louart Professeur des Universités, Lirhe, ESUG-UT1*. Editions EMS, collection Références, Paris, 2001.

Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In *Management des ressources humaines* (p. 245-276). De Boeck Supérieur.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & Akremi, A. E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Economica.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. In *Management des ressources humaines* (p. 297-324). De Boeck Supérieur.

Roussel, P., & El Akremi, A. (2002, novembre 21). L'analyse factorielle confirmatoire de second-ordre : Méthode de validation de construit générique. *Acte 3*. 13ème Congrès de l'AGRH, Nantes.

Roussel, P., & Roussel-Oubrayrie, N. (2012). Motivation au travail. In *In J. Allouche et al. (Eds), Encyclopédie des Ressources Humaines* (3ème, p. 942-947). Vuibert.

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines—Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54-67.

Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : Le genre du leader a-t-il un impact ? *@GRH*, *1*(1), 13-38.

Schmidt, G. (2012). Les méthodes de recherche en GRH - Introduction. In *In J. Allouche et al. (Eds), Encyclopédie des Ressources Humaines* (3ème, p. 897-899). Vuibert.

Schott, C., Steen, T., & Van Kleef, D. D. (2019). Reality Shock and Public Service Motivation : A Longitudinal, Qualitative Study Among Dutch Veterinary Inspectors. *International Journal of Public Administration*, *42*(6), 468-481.

Schott, C., van Kleen, D. D., & Steen, T. (2014). What Does It Mean and Imply to be Public Service Motivated? *The American Review of Public Administration*.

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, *80*(4), 543-554.

Suhartini, & Nurlita, D. E. (2019). The Effect of Public Service Motivation on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction as its Intervening Variables. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *8*(4), 283-300.

Tahri, N. (2014). Chapitre III. Opérationnalisation de la recherche. In *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens* (p. 109-158). EMS Editions.

Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes : An Australian Study. *International Public Management Journal*, *11*(1), 67-88.

Taylor, J. (2014). Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government. *Public Administration*, *92*(4), 902-918.

Taylor, J. K., & Clerkin, R. M. (2011). Public Service Motivation and Political Action in College Undergraduates. *Politics & Policy*, *39*(5), 715-740.

Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job Satisfaction in The Public Service. *Public Management Review*, *13*(5), 731-751.

Thélot, C. (2013). Les missions de l'école en France, contribution de l'école catholique. *Revue Projet*, *333*(2), 4-12.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* Dunod.

Thoenig, J.-C., & Burlen, K. (1998). Les secrétaires généraux des villes. *Politiques et Management Public*, *16*(1), 141-172.

Thomas, W. (2016). *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : Une illustration dans le contexte haïtien* [These de doctorat, Antilles].

Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2021). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam : The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, *0*(0), 1-18.

Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation : A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, *30*(3), 270-285.

Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics : A multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(4), Article 4.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, *9*(4), Article 4.

Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale : Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, *11*(1), Article 1.

Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration*, *92*(4), Article 4.

Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Cerase, F. P., Egger-Peitler, I., Hammerschmid, G., Hondeghem, A., Leisink, P., Meyer, R., & Ritz, A. (2008, janvier 1). *Comparing public service motivation within various Europe countries : Do institutional environments make a difference ?* Annuel EGPA Conference, Rotterdam.

van Loon, N. M. (2017). Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, *37*(4), 405-429.

van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the Talk of Public Service Motivation : How Public Organization Logics Matter for Employees' Expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*, *36*(14), Article 14.

van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors : The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration*, *47*(6), 699-713.

Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, *178-179*(9-10), 91-105.

Vogel, D., & Homberg, F. (2020). P-Hacking, P-Curves, and the PSM–Performance Relationship : Is there evidential value? *Public Administration Review*, *n/a*(n/a), Article n/a.

Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The Stability and Change of PSM-Related Values Across Time : Testing Theoretical Expectations Against Panel Data. *International Public Management Journal*, *19*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wang, T.-M., van Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A Moral Theory of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, *11*.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes du Colloque Bilan et Prospectives de la Recherche Qualitative*, *3*, 243-272.

Wei, Y.-C. (2013). Person–organization fit and organizational citizenship behavior : Time perspective. *Journal of Management & Organization*, *19*(1), 101-114.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, *22*, 120-120.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.

Wright, B. (2001). Public-Sector Work Motivation : A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research & Theory*.

Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with PSM research. In *Motivation in Public Management : The Call of Public Service*. OUP Oxford.

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation : Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, *70*(5), 691-700.

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation : Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, *16*(2), Article 2.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers : Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, *72*(2), Article 2.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person—Organization Fit : Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, *40*(5), Article 5.

Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., & Bernard, P. (2017). *Introduction à la modélisation d'équations structurelles : AMOS dans la recherche en gestion*. PU QUEBEC.

Références juridiques

Article 2 du Décret n°87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

Circulaire interministérielle du 3 avril 2017 relative à la mise en place du RISFEEP au sein de la Fonction Publique Territoriale.

Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État– Légifrance.

Décret n°87-1004 du 16 décembre 1987 relatif aux collaborateurs de cabinet des autorités territoriales.

Décret n°2000-954 du 22 septembre 2000 relatif aux règles d'assimilation des établissements publics locaux aux collectivités territoriales pour la création de certains grades de fonctionnaires territoriaux – Légifrance.

Loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République (1).

Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (1).

Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Loi n°82-213 en date du 2 mars 1982.

Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (1).

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS **4**

RESUME **8**

ABSTRACT **9**

SOMMAIRE **10**

INTRODUCTION GENERALE **12**

PARTIE 1 : **25**

DE LA CLARIFICATION DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC A L'AUNE DES SPECIFICITES FRANÇAISES, A L'IDENTIFICATION DU PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DIRECTEUR GENERAL DES SERVICES **25**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE **26**

CHAPITRE 1 : **30**

DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC, APPREHENSION ET FONDEMENTS CONCEPTUELS **30**

1. LE CONCEPT DE MOTIVATION, SON EMERGENCE, SON INTERET **31**

1.1. De la définition de la motivation à son intérêt pour les organisations *32*

1.1.1. La motivation comme objet de recherche 32

1.1.2. Appréhension et définition de la motivation au travail 39

1.2. Contributions de la recherche à la pratique managériale *41*

1.2.1. Motivation et management : les théories dites de contenu 45

1.2.2. Motivation et management : des théories dites de processus aux approches récentes de l'autorégulation 58

2. INTERETS DES EFFETS ATTENDUS DE LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC ET CONTEXTE DE L'EMERGENCE D'UN CONSTRUIT NOUVEAU : LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC **69**

2.1. Appréhension historique, la MSP : un construit récent ? *69*

2.1.1. Le NMP comme contexte de l'émergence d'une théorie de la motivation propre au secteur public 70

2.1.2. Au cœur des théories de la motivation, situer la MSP 74

2.2. Définir la MSP et appréhender ses effets *77*

2.2.1. Définition(s) de la MSP 77

2.2.2. Effets hypothétiques de la MSP 83

SYNTHESE DU CHAPITRE 1 ..... **90**

CHAPITRE 2 : 93

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EXISTENCE DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC..... 93

1. LA CREATION D'OUTILS DE MESURE POUR DETERMINER L'EXISTENCE DU CONCEPT……..94

1.1. La diffusion du concept de MSP grâce au développement d'une échelle de mesure..... 95

1.1.1. Le travail d'identification des motifs pour déterminer les dimensions de l'échelle..... 95

1.1.2. L'opérationnalisation de l'échelle de mesure 98

1.2. L'internationalisation de la mesure de la MSP à travers une recherche commune..... 101

1.2.1. Un premier outil de mesure comportant des limites 102

1.2.2. Un nouvel instrument de mesure répondant aux limites de son prédécesseur..... 106

2. ANTECEDENTS ET EFFETS DE LA MSP……111

2.1. Les antécédents 112

2.1.1. Portée et intérêts de l'identification des antécédents 112

2.1.2. Les antécédents de la MSP 115

2.2. Les effets..... 120

2.2.1. Quels effets de la MSP ?..... 120

2.2.2. La question des liens entre MSP et performance..... 125

3. L'UNIVERSALITE, UNE REMISE EN CAUSE PAR LES TRAVAUX EMPIRIQUES ?..... 132

3.1. La MSP à l'épreuve de la culture et de la tradition administrative 132

3.1.1. De l'universalité théorique à l'affirmation empirique 132

3.1.2. Une universalité limitée ? 134

3.2. La MSP à l'aune des spécificités françaises..... 139

3.2.1. La France, un terrain de recherche intéressant ?..... 139

3.2.2. Analyse empirique de la MSP en France..... 141

SYNTHESE DU CHAPITRE 2……..148

CHAPITRE 3 : 151

ENTRE GESTION ET POLITISATION, PARTICULARISME DE LA FIGURE DU DGS 151

1. LE BLOC LOCAL, COMME CONTEXTE D'ACTIVITE DU DGS……..153

1.1. Approche historique du contexte et de la fonction de DGS..... 153

1.1.1. Histoire et développement des institutions du bloc local 154

1.1.2. Histoire de la fonction de DGS..... 159

1.2. Les situations de gestion du DGS 164

1.2.1. Une fonction orientée vers la gestion des services 164

1.2.2. Une fonction proche du politique 168

2. LA FIGURE DU DGS……174

2.1. Diversité et trajectoire d'un acteur singulier 174

2.1.1. Trajectoire et professionnalisation des DGS 174

2.1.2. Profils et typologie 177

2.2. Le DGS dans un contexte en mutation 183

2.2.1. L'exigence de la performance portée par le Nouveau Management Public 183

2.2.2. Être DGS : une fonction atypique qui invite à comprendre sa motivation 186

SYNTHESE DU CHAPITRE 3……189

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 190

PARTIE 2 : 193

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC DES MANAGERS DANS LE CONTEXTE LOCAL FRANÇAIS : ANALYSE DE LA MOTIVATION DES DGS A TRAVERS UNE RECHERCHE MIXTE 193

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE 194

Le choix d'une méthodologie mixte 194

Cadres théoriques et modélisation de la recherche 195

CHAPITRE 4 : 202

PHASE QUANTITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS 202

1. MODELISATION DE LA RECHERCHE QUANTITATIVE ET PHASE EXPLORATOIRE……204

1.1. Les hypothèses de la recherche et la démarche méthodologique 204

1.1.1. Les hypothèses de la recherche 204

1.1.2. Le choix de la démarche méthodologique 219

1.2. Création de l'enquête et phase exploratoire 221

1.2.1. Le choix des items 221

1.2.2. La collecte des données 224

1.2.3. La constitution de l'échantillon 228

1.2.4. Les différentes variables qualitatives et quantitatives 231

1.2.5. Les échelles de mesure et l'analyse factorielle exploratoire 234

a) La motivation de service public (les échelles PSMP & PSMK) 236

b) La satisfaction au travail (JS) 238

c) La qualité de la relation supérieur/subordonné (LMX) 240

d) Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) 241

e) La performance individuelle (PERF) 243

f) L'implication organisationnelle (dimension affective) (OCA) 244

g) L'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu (POfit) 244

2. METHODE QUANTITATIVE : PHASE CONFIRMATOIRE ET RESULTATS……246

2.1. Phase confirmatoire et validité des construits 246

2.1.1. Les méthodes d'équations structurelles dans la recherche 246

2.1.2. Analyses factorielles confirmatoires, validité et fiabilité des construits 251

2.2. Présentation des résultats de la méthodologie quantitative 266

2.2.1. Tests d'hypothèses des effets directs de la MSP chez les DGS 267

2.2.2. Tests d'hypothèses des effets indirects et conditionnels de la MSP chez les DGS 273

SYNTHESE DU CHAPITRE 4……..279

CHAPITRE 5 : 286

PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS 286

1. METHODE QUALITATIVE : PRESENTATION ET CHOIX DE LA DEMARCHE……..287

1.1. Propositions et objectifs de la démarche qualitative 287

1.1.1. Identifier les antécédents 288

1.1.2. Expliciter les résultats quantitatifs 295

1.2. Terrain de recherche 300

1.2.1. Dispositif et démarche méthodologique 300

1.2.2. Le processus de collecte des données : périmètre et échantillon de DGS 305

2. PROTOCOLE D'ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS……310

2.1. Protocole d'analyse des données 310

2.1.1. L'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives 310

2.1.2. La démarche d'analyse et le codage des données 312

2.2. Résultats de la démarche qualitative 316

2.2.1. La compréhension des antécédents de la MSP 316

2.2.2. La MSP et ses effets 329

SYNTHESE DU CHAPITRE 5……..361

CHAPITRE 6 : 364

LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC : DISCUSSION, APPORTS ET LIMITES 364

1. DISCUSSION DES RESULTATS……366

1.1. Les effets de la MSP 366

1.1.1. Les effets directs de la MSP 366

1.1.2. Les effets indirects et conditionnels de la MSP 371

1.2. Les antécédents et la nature de la MSP 379

1.2.1. D'où vient la MSP ? 379

1.2.2. Quelle est l'essence de la MSP ? 384

2. CONTRIBUTIONS ET PROLONGEMENTS……..391

2.1. Les apports de la recherche 391

2.1.1. Contributions à la recherche 391

2.1.2. Contributions managériales et pédagogiques 397

2.2. Les limites : prolongements et perspectives 402

2.2.1. Les limites liées au positionnement de la recherche 402

2.2.2. Les limites liées à la méthodologie mobilisée 404

SYNTHESE DU CHAPITRE 6……...409

CONCLUSION GENERALE 411

BIBLIOGRAPHIE 417

TABLE DES MATIERES 447

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX 452

Liste des figures 452

Liste des tableaux 454

ANNEXES 456

Table des annexes 456

Annexe 1 – Les différentes définitions de la MSP 457

Annexe 2 – La contextualisation de la MSP 459

Annexe 3 – Décentralisation et révision constitutionnelle ; reconnaissance du bloc local et attributions de compétences 460

Annexe 4 – Les profils des DGS 464

Annexe 5 - Carte de visite et QR code 469

Annexe 6 - Relais et diffusion de l'enquête par questionnaire 470

Annexe 7 – Échelles de mesure du questionnaire 472

Annexe 8 - Indices d'ajustement pour les variables de 2nd ordre 475

Annexe 9 – Tableaux des statistiques descriptives 476

Annexe 10 – Effets directs (Régressions sous Amos ®) 478

Annexe 11 – Équations des hypothèses corroborées 479

Annexe 12 – Tableau de corrélation des variables du modèle 481

Annexe 13 – Le modèle sous Amos ® 482

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures

FIGURE 1: CONTINUUM DE L'AUTODETERMINATION SELON LES TRAVAUX DE DECI & RYAN..... 64
FIGURE 2. LA GOUVERNANCE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES 158
FIGURE 3. FLUX D'ACTIVITE DU DGS (MODIFIE A PARTIR D'UNE VERSION INITIALE PROPOSEE PAR DURAT (2010)) 167
FIGURE 4. LE MODELE DE RECHERCHE 198
FIGURE 5. HYPOTHESE 1 208
FIGURE 6. HYPOTHESE 2 209
FIGURE 7. HYPOTHESE 3 209
FIGURE 8. HYPOTHESE 4 209
FIGURE 9. HYPOTHESE 5 210
FIGURE 10. HYPOTHESE 5A 211
FIGURE 11. HYPOTHESE 5B 211
FIGURE 12. HYPOTHESE 6 213
FIGURE 13. HYPOTHESE 7 213
FIGURE 14. HYPOTHESE 8 214
FIGURE 15. HYPOTHESE 9 214
FIGURE 16. HYPOTHESE 10 215
FIGURE 17. HYPOTHESE 11 215
FIGURE 18. HYPOTHESE 12 217
FIGURE 19. DEMARCHE METHODOLOGIQUE POUR DEVELOPPER DES ECHELLES DE MESURE PAR CHURCHILL (1979), TRADUITE PAR ROUSSEL & WACHEUX (2005) 221
FIGURE 20. VARIABLE FILTRE RELATIVE A LA SITUATION DU REPONDANT 229
FIGURE 21. EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE - EXEMPLE DE L'ECHELLE POFIT ET MODALITES DE REPONSES . 233
FIGURE 22. LES DIFFERENTES ETAPES REALISEES ET LES CRITERES DE SELECTION MOBILISES 234
FIGURE 23. LES ETAPES DE LA PHASE EXPLORATOIRE D'EPURATION D'UNE ECHELLE PAR ROUSSEL & WACHEUX (2005) 235
FIGURE 24. EXEMPLE DE MODELISATION D'UNE VARIABLE LATENTE, VARIABLES OBSERVEES ET RESIDUS 248
FIGURE 25. MODELISATION VARIABLES LATENTES DE PREMIER ET DE SECOND ORDRE 249
FIGURE 26. EFFETS DIRECTS DE LA MSP 281
FIGURE 27. EFFETS INDIRECTS DE LA MSP SUR LA PERFORMANCE 281
FIGURE 28. EFFETS INDIRECTS DE LA MSP SUR LA JS ET L'OCA VIA LE ROLE MEDIATEUR DU PO FIT 282
FIGURE 29. EFFETS DE LA MSP SUR LA PERFORMANCE PAR LES TESTS DE MEDIATIONS EN SERIE 282

FIGURE 30. REPRESENTATION DE L'EFFET INDIRECT DE LA MSP SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE DU DGS MEDIATISE PAR L'OCB DIMENSION CIV SELON LES NIVEAUX DU MODERATEUR (LMX LOY) (HYPOTHESE 12) 283
FIGURE 31. REPRESENTATION DE L'EFFET INDIRECT DE LA MSP SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE DU DGS MEDIATISE PAR L'OCB DIMENSION SPOR SELON LES NIVEAUX DU MODERATEUR (LMX LOY) (HYPOTHESE 12) 283
FIGURE 32. GUIDE D'ENTRETIEN DE LA RECHERCHE 304
FIGURE 33. EXEMPLES DE MAILS REÇUS SPONTANEMENT 306
FIGURE 34. EXEMPLE DE MAIL PRISE DE CONTACT AVEC UN DGS 307
FIGURE 35. EXEMPLE DE REFUS D'UN DGS DU GRAND EST DE REALISER UN ENTRETIEN DANS SA COLLECTIVITE 308
FIGURE 36. TABLEAU DES REPONDANTS 309

Liste des tableaux

TABLEAU 1. LA TAXINOMIE DES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL DE RUTH KANFER, IN ROUSSEL (2009, PAGE 168) 44
TABLEAU 2. PROPOSITIONS DES EFFETS THEORIQUES DE LA MSP (PERRY & WISE, 1990, PAGES 370 ET 371) 85
TABLEAU 3. ÉCHELLE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA MSP EN 24 ITEMS (PERRY, 1996) 100
TABLEAU 4. REPRESENTATION DE LA CLASSIFICATION DES MOTIFS A PARTIR DE KIM & VANDENABEELE (2010) 105
TABLEAU 5. ÉCHELLE DE MESURE DE LA MSP, PROPOSEE PAR KIM ET AL., 2013 (VERSION FRANÇAISE IN DESMARAIS ET EDEY-GAMASSOU, 2014) 108
TABLEAU 6. PROPOSITIONS DES EFFETS THEORIQUES DE LA MSP (PERRY & WISE, 1990, PAGES 370 ET 371) 121
TABLEAU 7. PRINCIPAUX TRAVAUX SUR LES PROFILS DES DGS DU BLOC LOCAL 181
TABLEAU 8. SYNTHESE DES THEORIES MOBILISEES ET LEUR APPORT AU MODELE DE RECHERCHE 199
TABLEAU 9. LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE 218
TABLEAU 10. FILTRAGE DES REPONDANTS AYANT ENTIEREMENT REPONDU AU QUESTIONNAIRE 232
TABLEAU 11. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE DE MESURE DE KIM ET AL. (2013) PAR COMPOSANTE SUR LES QUATRE DIMENSIONS 237
TABLEAU 12. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA JS PAR COMPOSANTE SUR LES TROIS DIMENSIONS 239
TABLEAU 13. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE DE MESURE LMX MDM PAR COMPOSANTE SUR LES QUATRE DIMENSIONS 241
TABLEAU 14. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE DE MESURE OCB PAR COMPOSANTE SUR LES QUATRE DIMENSIONS 242
TABLEAU 15. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE PERF 243
TABLEAU 16. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE OCA 244
TABLEAU 17. COHERENCE INTERNE DE L'ECHELLE PO-FIT 245
TABLEAU 18. CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES LATENTES DU PSM 252
TABLEAU 19. VARIANCE DES ERREURS DE MESURE PSM 252
TABLEAU 20. COEFFICIENTS DE REGRESSION PSM 253
TABLEAU 21. PART DE LA VARIANCE EXPLIQUEE R2 PSM 253
TABLEAU 22. SYNTHESE DES RESULTATS POUR LA VALIDATION D'UNE VARIABLE DE SECOND ORDRE POUR LE CONSTRUIT DE LA PSM 254
TABLEAU 23. INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE PSM (2ND ORDRE) 254
TABLEAU 24. CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES LATENTES DE LA JS 255
TABLEAU 25. SYNTHESE DES RESULTATS POUR LA VALIDATION DU CONSTRUIT DE LA VARIABLE LATENTE DE SECOND-ORDRE JS 256
TABLEAU 26. INDICES D'AJUSTEMENT POUR LA VARIABLE DE 1ER ORDRE JS 256

TABLEAU 27. COEFFICIENTS DE CORRELATIONS DES VARIABLES DE PREMIER ORDRE DU LMX 257
TABLEAU 28. SYNTHESE DES RESULTATS POUR LA VALIDATION DU CONSTRUIT DE LA VARIABLE LATENTE DE SECOND-ORDRE LMX 258
TABLEAU 29. INDICES D'AJUSTEMENT POUR LES VARIABLES DE 1ER ORDRE LMX (AFF, LOY, CONT, PROR) 258
TABLEAU 30. COEFFICIENTS DE CORRELATIONS DES VARIABLES LATENTES DE PREMIER ORDRE DE L'OCB 259
TABLEAU 31. SYNTHESE DES RESULTATS POUR LA VALIDATION DU CONSTRUIT DE LA VARIABLE LATENTE DE SECOND ORDRE OCB 259
TABLEAU 32. INDICES D'AJUSTEMENT POUR LES VARIABLES LATENTES DE PREMIER ORDRE OCB (ALT, HELPBE, CIV, SPOR) 260
TABLEAU 33. INDICES DE FIABILITE ET DE VALIDITE DE L'ECHELLE PERF 261
TABLEAU 34. INDICES DE FIABILITE ET DE VALIDITE DE L'ECHELLE OCA 261
TABLEAU 35. INDICES DE FIABILITE ET DE VALIDITE DE L'ECHELLE POFIT 262
TABLEAU 36. ANALYSE DE LA VALIDITE DISCRIMINANTE DES CONSTRUITS (LES DONNEES SURLIGNEES EN GRAS CORRESPONDENT A LA RACINE CARREE DE L'AVE) 263
TABLEAU 37. INDICES D'AJUSTEMENT POUR LE MODELE GLOBAL AVANT MODIFICATIONS 264
TABLEAU 38. INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE APRES EPURATION 265
TABLEAU 39. EFFET DIRECT DE LA MSP SUR LE POFIT 267
TABLEAU 40. EFFET DIRECT DE LA MSP SUR LOCPO (JS) 268
TABLEAU 41. EFFET DIRECT DE LA MSP SUR LES OCB 270
TABLEAU 42. EFFET DIRECT DE LA MSP SUR L'OCA 270
TABLEAU 43. EFFET DIRECT DE LA MSP SUR LA PERF 271
TABLEAU 44. RESULTATS DES EFFETS INDIRECTS DE LA MSP SUR LA PERFORMANCE (OCB, JS) 274
TABLEAU 45. EFFETS INDIRECTS DE LA MSP PAR L'EFFET MEDIATEUR DU POFIT 275
TABLEAU 46. RESULTATS DE LA MEDIATION MODEREE 278
TABLEAU 47. SYNTHESE DES TESTS D'HYPOTHESES 280
TABLEAU 48. CLASSIFICATION DES THEMES DE L'ANALYSE QUALITATIVE 314

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 – LES DIFFERENTES DEFINITIONS DE LA MSP 457

ANNEXE 2 – LA CONTEXTUALISATION DE LA MSP 459

ANNEXE 3 – DECENTRALISATION ET REVISION CONSTITUTIONNELLE ; RECONNAISSANCE DU BLOC LOCAL ET ATTRIBUTIONS DE COMPETENCES 460

ANNEXE 4 – LES PROFILS DES DGS 464

ANNEXE 5 - CARTE DE VISITE ET QR CODE 469

ANNEXE 6 - RELAIS ET DIFFUSION DE L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE 470

ANNEXE 7 – ÉCHELLES DE MESURE DU QUESTIONNAIRE 472

ANNEXE 8 - INDICES D'AJUSTEMENT POUR LES VARIABLES DE 2ND ORDRE 475

ANNEXE 9 – TABLEAUX DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES 476

ANNEXE 10 – EFFETS DIRECTS (REGRESSIONS SOUS AMOS ®) 478

ANNEXE 11 – ÉQUATIONS DES HYPOTHESES CORROBOREES 479

ANNEXE 12 – TABLEAU DE CORRELATION DES VARIABLES DU MODELE 481

ANNEXE 13 – LE MODELE SOUS AMOS ® 482

Précisions relatives aux retranscriptions des entretiens à la suite de la soutenance de thèse : Afin de garantir et préserver la confidentialité des répondants, les retranscriptions des entretiens ne figurent pas dans les annexes accessibles dans le présent document.

Annexe 1 – Les différentes définitions de la MSP

Le tableau suivant permet de préciser la répartition des définitions selon les éléments que nous avons identifiés. Notons que certaines définitions peuvent apparaitre dans plusieurs catégories.

Catégories proposées	**Définitions et concepts illustratifs de la MSP, relevés par Bozeman et Su (2014)**
La MSP est définie en tant que motivation intrinsèque	- La MSP peut être "définie comme une motivation altruiste générale pour servir les intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité" (Rainey et Steinbauer 1999, 23). - "Conformément à l'idée reçue dans l'administration publique selon laquelle l'emploi dans la fonction publique est une vocation, la motivation de service public suppose que les bureaucrates sont caractérisés par une éthique de service public. Ils agissent par engagement envers le bien commun plutôt que par simple intérêt personnel. Par conséquent, ils sont motivés par des récompenses différentes de celles de ceux qui ne répondent pas à l'appel" (Houston 2006, 67). - Le motif de la fonction publique suppose que "les employés publics sont des fonctionnaires qui s'engagent à servir le bien public et qui se caractérisent par une éthique fondée sur la bienveillance, la vie au service des autres et le désir d'agir sur la communauté" (Houston et Cartwright 2007, 89). - La MSP est un "concept qui développe l'idée d'engagement envers le service public, la poursuite de l'intérêt public et le désir d'effectuer un travail qui en vaut la peine pour la société" (Scott et Pandey 2005, 156). - La MSP peut être "caractérisée comme une dépendance à l'égard de récompenses intrinsèques par rapport à des récompenses extrinsèques" (Kim 2006, 726). - La MSP est définie comme "la croyance, la valeur et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les individus à agir en conséquence chaque fois que cela est approprié" (Vandenabeele 2007, 549). - Des études ont "opérationnalisé la motivation de service public comme des valeurs liées au travail ou des préférences de récompense telles que le désir des employés d'aider les autres, de profiter à la société ou de s'engager dans un service public significatif" (Wright et Pandey 2008, 503-4). - La MSP, comprise soit comme des motifs institutionnels uniques associés au service public, soit comme des croyances et des valeurs qui transcendent les intérêts personnels et organisationnels au nom d'une entité politique plus large, pourrait être conçue comme un sous-ensemble, par exemple, de l'idée générale d'altruisme" (Perry et Hondeghem 2008b, 295). - "La motivation de service public est l'expression de motifs et de valeurs prosociales (et autres) qui représentent en fait la prédisposition d'un individu à adopter des comportements altruistes ou prosociaux quel que soit le contexte" (Liu, Tang et Zhu 2008, 720). - La MSP peut être considérée comme une forme spécifique de "motivation intrinsèque" (Crewson 1997 ; Houston 2000), qui se rapporte aux satisfactions psychologiques inhérentes au travail, comme le fait de trouver le travail intéressant, le défi, la stimulation intellectuelle et la variété offerts par le travail" (Steijn 2008, 14).
La MSP est définie en tant que motivation valorisant les motifs intrinsèques et extrinsèques	- La MSP est "un mélange de motifs qui pousse un individu à s'engager dans un acte qui profite à la société" (Taylor 2007, 934). - "Nous considérons que la motivation de service public se réfère à des motifs individuels qui sont largement, mais pas exclusivement, altruistes et qui sont ancrés dans les institutions publiques" (Perry et Hondeghem 2008b, 6).
La MSP est définie comme une motivation	- "La motivation de service public peut être comprise comme la prédisposition d'un individu à répondre aux motifs principalement ou uniquement portés dans des institutions ou organisations publiques" (Perry et Wise 1990, 368).

qui concerne les agents du secteur public	- La MSP est la "force de motivation qui incite les individus à effectuer un service public significatif" (c'est-à-dire un service public, communautaire et social) ; et la MSP est "répandue dans la fonction publique (c'est-à-dire la main-d'œuvre du secteur public)" (Brewer et Selden 1998, 417). - La MSP peut être "définie comme une motivation altruiste générale pour servir les intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité" (Rainey et Steinbauer 1999, 23). - Le motif de la fonction publique suppose que "les employés publics sont des fonctionnaires qui s'engagent à servir le bien public et qui se caractérisent par une éthique fondée sur la bienveillance, la vie au service des autres et le désir d'agir sur la communauté" (Houston et Cartwright 2007, 89). - La MSP est "caractérisée comme des intentions altruistes qui motivent les individus à servir l'intérêt public" (Bright 2008, 151). - "Nous considérons que la motivation de service public se réfère à des motifs individuels qui sont largement, mais pas exclusivement, altruistes et qui sont ancrés dans les institutions publiques" (Perry et Hondeghem 2008b, 6). - Reconstruire la motivation de service public est considéré comme un moyen d'améliorer la qualité et le volume du service public sans encourir les coûts de transaction et de contrôle associés aux incitations "plus puissantes" telles que la rémunération liée aux performances" (Myers 2008, 6). - La définition de la MSP est "axée sur les motifs et les actions du domaine public qui visent à faire le bien pour les autres et à façonner le bien-être de la société" (Perry et Hondeghem 2008b, 3) - "La MSP est un ensemble de motifs, de valeurs et d'attitudes au service de l'intérêt public" (Taylor 2008, 67). - "Le concept de MSP suppose qu'il existe des motifs spécifiques qui sont activés en particulier par les caractéristiques des institutions publiques" (Ritz 2009, 55). - "La MSP est une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale qui est animée par des dispositions et des valeurs spécifiques découlant des institutions et des missions publiques" (Perry, Hondeghem et Wise 2010, 452). - "La MSP consiste à répondre à des besoins d'ordre supérieur" (...). La volonté d'agir en congruence ou en cohérence avec la valeur publique est un besoin ou une motivation spécifique des employés publics" (Anderfuhren-Biget et al. 2010, 217).
La MSP est définie comme une motivation qui concerne majoritairement les agents du secteur public mais pas exclusivement	- La MSP "incite les employés à fournir un effort par souci de l'impact de cet effort sur un service social apprécié" (François 2000, 275). - Des études ont "opérationnalisé la motivation de service public comme des valeurs liées au travail ou des préférences de récompense telles que le désir des employés d'aider les autres, de profiter à la société ou de s'engager dans un service public significatif" (Wright et Pandey 2008, 503-4). - "La motivation de service public est l'expression de motifs et de valeurs prosociales (et autres) qui représentent en fait la prédisposition d'un individu à adopter des comportements altruistes ou prosociaux quel que soit le contexte" (Liu, Tang et Zhu 2008, 720). - La MSP est "souvent utilisée dans un contexte plus large pour décrire la motivation des individus à contribuer à la société et à aider d'autres personnes par la fourniture de services publics (c'est-à-dire des services commandés et entièrement ou partiellement payés par le public), que ce soit dans le secteur public ou privé" (Anderfuhren-Biget et al. 2010, 217). - La MSP est "souvent utilisée dans un contexte plus large pour décrire la motivation des individus à contribuer à la société et à aider d'autres personnes par la fourniture de services publics (c'est-à-dire les services commandés et entièrement ou partiellement payés par le public), que cela se passe dans le secteur public ou privé" (Kjeldsen 2012a, 7).

Tableau 49. Les différentes définitions de la MSP à partir de la collecte réalisée par Bozeman & Su (2015)

Annexe 2 – La contextualisation de la MSP

— ***Comment préserver l'universalité de la MSP contre les limites ?***

Afin de remédier aux problématiques liées à la MSP et à son universalité, certains chercheurs proposent que, lorsque la MSP est étudiée hors contexte anglo-saxon, de réaliser une contextualisation de la MSP.

> « *Par contextualisation, nous voulons dire que les items utilisés pour mesurer la MSP doivent être adaptés afin de prendre en considération l'hétérogénéité des approches nationales de la notion de « fonction publique », en tenant compte de la nature des valeurs défendues par un État donné. Il s'agit-là d'un processus triple. Premièrement, il faut identifier les valeurs de la fonction publique pertinentes sur le plan national. Ensuite, il faut définir les items de sorte à tenir compte de ces valeurs publiques. Troisièmement, une analyse factorielle rigoureuse doit confirmer si la structure de l'échelle s'en trouve améliorée ou non.* » (Giauque et al., 2011, p. 229).

Dès lors, réaliser une contextualisation permettrait en partie de restreindre les limites. Toutefois, l'état de l'art réalisé nous permet de proposer aux chercheurs des recommandations pour la recherche sur la MSP. Afin de réaliser cette contextualisation dans les conditions les plus favorables au respect de l'universalité de la MSP, sur la base de ce que les chercheurs ont réalisé nous préconisons :

- Si, d'une part, un outil de mesure a déjà été mobilisé par d'autres chercheurs dans le contexte dans lequel une recherche souhaite être menée, et que cette recherche a été menée avec une méthode rigoureuse, et qu'une contextualisation avait été réalisé ou que les chercheurs ont fournis un effort méthodologique permettant l'étude de la MSP dans ce dit contexte, alors il est possible de mobiliser les outils de mesure. Il conviendra néanmoins de préciser les méthodes de recherches mobilisées et de justifier leur utilisation,
- Si, d'autre part, un outil de mesure n'a pas été mobilisé, ou que l'utilisation n'a pas permis d'obtenir des résultats robustes, il conviendrait de réaliser une contextualisation et ce notamment en prenant certaines précautions. Parmi celles-ci, l'échelle de mesure mobilisée devrait faire l'objet d'un examen rigoureux. Comme le préconisent Giauque et al. (2011) il convient d'étudier la mise en contexte du concept et de vérifier les dimensions et les items. Afin de vérifier l'outil, il est possible de réunir des professionnels du secteur public, mais également des experts de la fonction publique, des étudiants en management public et d'échanger sur les éléments composants les dimensions et les items. Il convient par ailleurs de vérifier la bonne compréhension de ceux-ci par tous. Un effort de traduction doit également être réalisé, en ce sens les éléments qui composent l'outil de mesure doivent être traduits par des experts et être testés avant l'utilisation de l'outil. Enfin, en ce qui concerne la culture administrative, elle peut être prise en considération afin d'apporter une plus grande cohérence à l'échelle de mesure en constituant une dimension supplémentaire – comme certains chercheurs l'ont fait.

Ces préconisations permettraient de modérer certaines des limites liées à la mobilisation internationale des outils de mesure de la MSP.

Annexe 3 – Décentralisation et révision constitutionnelle ; reconnaissance du bloc local et attributions de compétences

— ***Décentralisation et révision constitutionnelle : reconnaissance du bloc local***

La Fonction Publique Territoriale étant créée et les lois de décentralisation ayant permis de redessiner les compétences et le paysage local, une réflexion engagée en 2002 permet l'adoption le 28 mars 2003 d'une révision constitutionnelle, qui complète l'article 1er de la Constitution et entérine le caractère décentralisé de la République française :

> « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée.* » Constitution du 4 octobre 1958, Article 1er modifié par la loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003.

Cette même révision constitutionnelle précise dans son article 5 des modifications de l'article 72 de la Constitution et identifie avec précisions ce que sont les collectivités territoriales.

> « *Les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74. Toute autre collectivité territoriale est créée par la loi, le cas échéant en lieu et place d'une ou de plusieurs collectivités mentionnées au présent alinéa. […]* » Constitution du 4 octobre 1958, Article 72 modifié par la loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003.

Ainsi, les intercommunalités ou EPCI (établissement public de coopération intercommunale) sont des personnes morales de droit public créées par l'État et qui tirent leurs compétences de délégations des communes membres qui la composent. Ainsi, les EPCI n'ont pas la compétence de leurs compétences. Toutefois, une fois constitué, l'organe délibérant de l'EPCI dispose d'un pouvoir de décision autonome ; il gère son budget, recrute et manage son personnel comme il le souhaite. Ainsi, les règles juridiques en matière de finances et de gestion des ressources humaines sont similaires aux réglementations qui sont celles des communes françaises. Le personnel des EPCI est, à l'instar des autres collectivités territoriales, soumis au statut général des fonctionnaires (loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires) ainsi que du statut de la FPT (du 26 janvier 1984 portant disposition statutaires relatives à la fonction publique territoriale).

— ***Autonomie et indépendance des composantes du bloc local***

La création de la Fonction Publique Territoriale va sacraliser l'existence des collectivités territoriales, réaffirmer leurs rôles, étendre leurs compétences et uniformiser les pratiques de gestion, tant dans le domaine financier que dans la gestion des ressources humaines. Le management des collectivités territoriales ainsi harmonisé sur tout le territoire de la République française permet de préciser le rôle et les missions de ces organisations. Toutefois, les

collectivités territoriales regroupent plusieurs types d'organisations publiques parmi lesquelles les régions, les départements ainsi que les composantes du bloc local.

Plus précisément, les composantes du bloc local – dont l'expression serait issue du législateur (Guéranger, 2019) – désignent les communes et les intercommunalités. Les réformes engagées depuis 1992 jusqu'aux plus récentes adoptées en 2015 ont dessiné de nouvelles dynamiques de gestion du territoire et de ses infrastructures au niveau local, leur offrant ainsi une certaine indépendance et une autonomie vis-à-vis du pouvoir central.
L'indépendance des collectivités territoriales est affirmée dans la révision constitutionnelle du 28 mars 2003 à plusieurs égards. Tout d'abord, la Constitution autorise les collectivités territoriales à prendre des décisions, à s'administrer librement ou encore à mener des expérimentations. Par ailleurs, afin de s'assurer de l'indépendance des collectivités territoriales, il est prévu par la Constitution qu'aucune collectivité territoriale ne puisse exercer une tutelle sur une autre.

> « […] *Les collectivités territoriales ont vocation à prendre les décisions pour l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à leur échelon.*
> *Dans les conditions prévues par la loi, ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences.*
> *Dans les conditions prévues par la loi organique, et sauf lorsque sont en cause les conditions essentielles d'exercice d'une liberté publique ou d'un droit constitutionnellement garanti, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent, lorsque, selon le cas, la loi ou le règlement l'a prévu, déroger, à titre expérimental et pour un objet et une durée limités, aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences.*
> *Aucune collectivité territoriale ne peut exercer une tutelle sur une autre. Cependant, lorsque l'exercice d'une compétence nécessite le concours de plusieurs collectivités territoriales, la loi peut autoriser l'une d'entre elles ou un de leurs groupements à organiser les modalités de leur action commune. […]* » Constitution du 4 octobre 1958, Article 72, modifié par la loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003, article 5.

Si l'indépendance des collectivités territoriales est affirmée par la Constitution et assure dans une certaine mesure leur autonomie, c'est en particulier l'indépendance financière qui assure aux organisations la possibilité de se gérer librement. C'est l'une des qualités dont elles disposent également. L'article 72-2 de la Constitution du 4 octobre 1958 précise le contenu de l'autonomie financière des collectivités. À ce titre, elles bénéficient de ressources dont elles disposent librement, ces ressources financières comprennent notamment des recette fiscales (elles peuvent sous certaines conditions fixer le taux et l'assiette de l'imposition) mais également d'autres ressources propres telles que les produits du domaine (loyers des biens du domaine privé de la collectivité, ventes forestières, rémunération provenant de l'occupation du domaine public…), ou encore des revenus provenant des services publics locaux. Dans le cadre des transferts de compétences de l'État au profit des collectivités territoriales, le législateur a prévu que chaque transfert s'accompagne de l'attribution de ressources financières équivalentes. Enfin, en matière d'autonomie financière, les collectivités territoriales bénéficient

du droit de recourir à l'emprunt. Ce droit est déterminé par le Code Général des Collectivités Territoriales en son Article L2331-8. Avec la décentralisation, les collectivités ont vu leur droit à l'emprunt reconnu et renforcé. Toute autorisation préalable de l'État est supprimée. En ce sens, elles peuvent désormais emprunter auprès des banques et les mettre ainsi en concurrence afin d'obtenir des taux plus avantageux. Elles peuvent également emprunter auprès des marchés comme le fait l'État (en émettant des obligations assimilables du trésor) par l'intermédiaire de l'agence *France Locale*. Le droit de recourir à l'emprunt librement participe de l'autonomie et de l'indépendance des collectivités territoriales.

Enfin, il existe un domaine pour lequel les collectivités territoriales bénéficient d'une large autonomie, il s'agit du recrutement du personnel. En effet, la gestion du personnel revêt des spécificités fortes. Les collectivités territoriales organisent l'accès à la FPT par l'intermédiaire d'un concours, toutefois, cela ne permet pas à l'agent de pouvoir obtenir un emploi par le simple fait d'être titulaire de ce concours, il convient d'être recruté par la collectivité territoriale auprès de laquelle il aura préalablement postulé un emploi. Une fois le concours obtenu s'ensuit un processus en plusieurs étapes (Ragaigne, 2016). Au sein des collectivités territoriales, l'exécutif local est le chef de l'administration. En ce sens, c'est à lui que revient le pouvoir de nomination de l'agent à un poste. Il recrute donc les agents avec lesquels il choisit de travailler. Cela constitue une spécificité et une large opportunité pour les exécutifs locaux de recruter les agents qui semblent les plus prometteurs. Ce type de recrutement est notamment celui offert aux exécutifs locaux pour recruter la personne qui occupe les fonctions de Directeur Général des Services. Nous préciserons ces éléments dans une section ultérieure. Toutefois il convient de souligner que l'autonomie et l'indépendance croissantes octroyées aux collectivités territoriales et en particulier aux institutions du bloc local n'est pas sans conséquence pour le manager territorial incarné par le DGS. Il convient donc de préciser ces éléments.

Toutefois, l'État et le pouvoir législatif édictent les règles qui régissent les collectivités territoriales. Ainsi, bien qu'autonomes, les organisations publiques locales parmi lesquelles les communes et les intercommunalités notamment sont tributaires des décisions prises par les pouvoirs publics étatiques. En ce sens, lorsque l'État décide de supprimer un impôt tel que la taxe d'habitation par exemple – qui est une recette des collectivités territoriales – cela a des conséquences non négligeables sur les marges de manœuvre octroyées à ces dernières. En somme, les communes et les EPCI à fiscalité propre bien qu'indépendants et autonomes, sont tributaires des choix opérés par l'État et les gouvernants.

— ***Compétences et intercommunalités : nouvelles dynamiques pour les composantes du bloc local***

Ces choix réalisés par l'État concernant les collectivités territoriales ont notamment été mis à l'exécution concernant les compétences qui sont celles des collectivités territoriales. Un des objectifs poursuivis par les lois de décentralisation consistait en l'attribution de compétences aux collectivités territoriales. Ainsi, la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État vont initier les transferts de compétences. Des « blocs de compétence » sont ainsi formés et transférés aux collectivités. Ainsi, la région gère les

compétences dans les domaines notamment du développement économique, de l'aménagement du territoire, des transports non urbains, de la gestion des lycées ainsi que de la formation professionnelle. Le département devient, quant à lui, le chef de file en matière d'action sociale de certaines infrastructures telles que les routes départementales et assure leur entretien, il gère également les collèges. Enfin, les communes – jouissant d'une statut particulier précisé précédemment – disposent d'une clause générale de compétence, ce qui leur permet de gérer toutes les affaires relevant de leur niveau. Les communes agissent dans les domaines tels que l'urbanisme et la gestion des sols, le logement, l'aide sociale par l'intermédiaire des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS). Les communes sont également compétentes en matière de gestion des écoles maternelles et élémentaires, dans la gestion de la culture et du patrimoine communal, mais également pour la gestion des infrastructures et équipements sportifs ainsi que pour le tourisme. Les communes détiennent ainsi un large éventail de compétences qui leur permet d'agir au plus proche des citoyens et des usagers (voire clients).

Néanmoins, depuis le développement de l'intercommunalité à fiscalité propre ainsi que son renforcement récent, il convient de préciser que les communes françaises ont vu un certain nombre des compétences qui étaient les leurs être transférées aux intercommunalités. L'intercommunalité est en France un phénomène initialement développé par l'intermédiaire des SIVU (syndicat intercommunal à vocation unique) et des SIVOM (syndicat intercommunal à vocation multiple). Les communes se sont regroupées afin de mettre en œuvre des services d'intérêt commun. Ces SIVU et SIVOM ont été créés pour la gestion dans divers domaines tels que la distribution de l'eau, la gestion de personnels techniques ou encore pour le ramassage scolaire. Notons que ces syndicats ne bénéficient pas de fiscalité propre mais dépendent des contributions des communes qui en sont membres. La première génération d'intercommunalité a laissé place à une seconde génération à partir des années 1990. Ainsi, la coopération intercommunale « *se fonde sur la libre volonté des communes d'élaborer des projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité* » (Article L5210-1 du Code Général des Collectivités Territoriales). Ainsi, la loi n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République instaure la création de la communauté de communes comme un EPCI à fiscalité à propre. La communauté de communes exerce en lieu et place des communes qui la composent des compétences obligatoires (déterminées par le législateur) et des compétences optionnelles. Les communautés de communes sont formées de plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave (toutefois des exceptions existent), un seuil de 15 000 habitants est désormais requis (loi du 7 août 2015 dite loi NOTRé) cette collectivité formant ainsi les bassins de vie des habitants qui la composent (des exceptions existent également). Les compétences détenues par les communautés de communes sont déterminées par l'article L5214-16 du Code général des collectivités territoriales. Seront ensuite créées les communautés d'agglomérations *dont les modalités de création et les compétences attribuées sont déterminées par l'article L5216-1 et suivants du CGCT*, mais également les communautés urbaines *régies par l'article L5215-1 du CGCT* et plus récemment, les métropoles ont dessiné le paysage territorial de la République. C'est la loi du 16 décembre 2010 qui a créé ce nouveau modèle d'EPCI et est déterminé par l'article *L5217-1 du CGCT*. Chaque commune française est aujourd'hui attachée à un EPCI à fiscalité propre et cette intercommunalité gère de nombreuses compétences désormais mutualisées. Néanmoins les EPCI à fiscalité propre dépendent en partie

des compétences déléguées par la volonté des communes membres. Ainsi chaque EPCI en France, et par conséquent chaque commune française est gérée de manière distincte malgré une certaine harmonisation engendrée depuis les lois Deferre. Certaines communes ont décidé de déléguer la compétence de gestion des infrastructures aquatiques mais pas de l'ensemble des équipements sportifs à leur métropole par exemple. Ou encore certaines intercommunalités gèrent désormais les regroupements scolaires pour le ramassage des enfants ou pour le périscolaire et la cantine, alors que, dans d'autres situations, les communes n'ont pas délégué à leur EPCI cette compétence. Cela participe de l'autonomie et de l'indépendance des communes et des intercommunalités dans les choix des compétences qu'elles décident ou non de transférer.

Annexe 4 – Les profils des DGS

- Le profil moyen dessiné par Thoenig & Burlen (1998)

Les travaux de Thoenig et Burlen ont été menés à partir d'une recherche commune déployée dans 14 pays à la fois en Europe ainsi qu'aux États-Unis et en Australie. L'objectif initial était de comparer et d'identifier le profil des "chief executive officers" des communes urbaines et de caractériser la fonction de direction territoriale dans ses similitudes et dans ses différences à l'intérieur de cadres institutionnels politiques et administratifs variés. À partir d'une enquête comportant 230 questions fermées – interrogeant *le parcours biographique et professionnel du secrétaire général, le rapport au poste et à la nature du travail, le contenu de son rôle et de celui des élus, des fonctionnaires et de la population, l'étendue et la gestion de son réseau relationnel, les principes et les critères de la gestion municipale, les priorités et les modalités de choix des politiques, le rapport à l'action syndicale et professionnelle* – transmis entre novembre 1995 et janvier 1996, les chercheurs ont pu exploiter 266 questionnaires remplis. Cette analyse a permis non pas de dresser des profils de secrétaires généraux mais bien un profil moyen. Le secrétaire général est majoritairement un homme (seulement 10% de femmes), dont la moyenne d'âge est de 45 ans, occupant le poste depuis 9 ans. Ils sont issus de couches sociales assez diverses ; ce sont majoritairement les universités qui alimentent le flux de candidats. L'emploi de SG se présente comme un espace relativement ouvert à la mobilité sociale et professionnelle ascendante. Il y a une proportion non négligeable d'autodidactes parmi les SG. Les SG font preuve d'un enracinement important dans la région et la mobilité géographique n'est pas leur priorité, elle est même vécue comme une mobilité forcée et non choisie, les auteurs parlent de localisme. Si les SG sont issus de milieux sociaux différents, il apparait néanmoins une forte reproduction, les auteurs parlent de « moule du service public ».

> « *Le moule du service public marque d'une forte empreinte les dirigeants des services municipaux. Ainsi, 38 % de leurs pères étaient employés dans le service public. Le milieu partage donc une référence commune forte et qui se charpente autour de la gestion communale, acquise dès l'entrée dans la vie professionnelle, elle-même relativement prédéterminée par le contexte familial et géographique d'origine. L'ouverture à d'autres socialisations professionnelles existe, mais elle reste contenue.* » (Thoenig & Burlen, 1998, p. 150)

Les travaux de Thoenig et Burlen démontrent que les missions des SG sont diverses et dépendent de la marge de manœuvre octroyée par le maire, par ailleurs ils sont déjà qualifiés par les auteurs « d'homme à l'ombre du politique ».
Enfin, les auteurs notent malgré un portrait moyen une « relative hétérogénéité sociographique du milieu » (Thoenig & Burlen, 1998).

- Les profils issus des travaux de Brémaud et Baillauquès (2004)[152]

Les deux chercheurs ont entrepris l'analyse des trajectoires de la population totale des DGS communaux du département d'Ille-et-Vilaine, 43 DGS ont ainsi été interrogés. A partir d'une méthodologie qualitative cinq types de trajectoires sont identifiés. Le travail de recherche de Loïc Brémaud et Simone Baillauquès (2004) s'intéressera plus spécifiquement à deux profils « les alpinistes » et « les parachutistes ». Néanmoins ils nous précisent quels sont les autres profils existants : « *nous isolerons les « précoces » qui en moins de 5 ans, à partir de fonctions de base deviendront dirigeants, l'habitus social de classe moyenne est la clé de leur ascension sociale rapide, les « gradés-graduels », chez qui la fonction de dirigeant est l'aboutissement d'une carrière ascensionnelle de cadre de grande ville, et les « programmés » qui exercent leurs premières fonctions comme adjoint du DGS et sont destinés à occuper la fonction de dirigeant sur le court terme.* ». Les deux chercheurs choisissent de brosser le portrait plus précis de deux profils types de DGS les « alpinistes » et les « parachutistes », en particulier parce que tout les sépare (Brémaud & Baillauquès, 2004).
D'une part, les alpinistes ayant pris leur fonction autour de 45 à 50 ans, au détour d'une longue expérience, portent en eux le modèle professionnel des petites communes rurales. Ils sont particulièrement nombreux dans les communes les plus petites. Polycompétents, « ils sont au four et au moulin », de « dirigeants, ils ne portent que le nom », ils ont une conception peu hiérarchique de leur travail. Leur formation initiale excède rarement le baccalauréat, majoritairement des femmes. Elles sont devenues DGS après avoir occupé les fonctions de secrétaires. Issus des classes populaires, ces DGS alpinistes sont peu reconnus par leurs pairs et accèdent difficilement aux postes de DGS dans des communes aux strates de populations supérieures.
D'autre part, les parachutistes, devenus DGS à partir de 26 ans en moyenne. Ils sont entrés dans la fonction grâce à un niveau de diplôme de l'enseignement supérieur, plus masculins, ils sont issus des classes moyennes et voient la possibilité de prolonger l'ascension sociale de leurs pères. Ils ont néanmoins tout à apprendre lorsqu'ils deviennent DGS et c'est en partie le maire qui participera à cette formation. Ils s'appuient sur les porteurs de mémoires de la collectivité dans leur prise de mission, mais également sur l'affiliation à des groupes formels et visibles tels que les syndicats, les associations et les mutuelles. Ils atteignent rapidement leur « maturité professionnelle » qui leur assurent une « formidable accélération de leur professionnalisation ».
Ces deux profils particulièrement dissemblables portent en eux le fruit de l'évolution des communes et marque une professionnalisation accrue des dirigeants territoriaux.

[152] Nous souhaitons préciser que les profils sont issus des travaux de thèse de Brémaud (2003).

- Les profils identifiés par Durat et Brémaud (2014)[153]

À partir de la première proposition de profils mis en œuvre par Brémaud et Baillauquès, Loïc Brémaud poursuit l'étude des DGS communaux avec Laurence Durat. Les deux auteurs publient alors un ouvrage sur *Le DGS communal, Identité, fonction, formations*, Presses Universitaires de Rennes (2014). Il résulte de cette collaboration un ouvrage particulièrement fourni sur le DGS communal. Où un travail de recherche historique permet l'appréhension de la fonction de manière plus précise dans une première partie. La seconde partie de l'ouvrage s'appuie sur le travail doctoral de Brémaud et les 43 entretiens semi-directifs menés sur la population des DGS communaux d'Ille-et-Vilaine où les trajectoires de ces individus sont analysées. Ainsi, y sont présentés les cinq profils de DGS dessinés à partir de leurs trajectoires. À partir de ces éléments et de l'exploration des activités quotidiennes des DGS, la démarche de recherche aboutit à la présentation de trois formes professionnelles résultant de trois niveaux d'exercice répondant à trois strates de population : « '*La femme-orchestre' : le DGS des communes de 2 000 à 5 000 habitants* », « *'l'hémi-manager', entre expertise et pilotage : le DGS des communes de 5 000 à 7 000 habitants* » et enfin, « *'les stratèges et les résistants' : les DGS des communes de plus de 7 000 habitants* ».

Nous proposons rapidement de préciser les contours de ces trois formes distinctes de DGS. D'une part, « '*La femme-orchestre' : le DGS des communes de 2 000 à 5 000 habitants* », dessine le portrait d'une femme (la plupart du temps) devenue DGS mais qui n'en exerce pas réellement les fonctions. Qualifiée de « super technicienne » par les auteurs, elle est polyvalente et le manque d'effectifs lui impose la gestion de nombreuses missions, elle ne délègue pas les tâches qui nécessitent une prise d'initiative, les agents sous sa direction sont surtout des agents d'exécution et peu autonomes. Gérant à elle seule les dossiers complexes, elle est peu disponible et craint de déléguer. Elle entretient des relations personnalisées avec les élus, allant jusqu'au tutoiement. Parmi ces femmes-orchestres, nombreuses sont celles qui ont une trajectoire d'alpinistes (décrit précédemment).

D'autre part, « *'l'hémi-manager', entre expertise et pilotage : le DGS des communes de 5 000 à 7 000 habitants* », exercent dans des structures plus grandes où la présence de cadres intermédiaires leur permet une plus grande spécialisation du travail. Moins féminisé et plus diplômé, le DGS hémi-manager est majoritairement recruté pour ses compétences juridiques notamment. Toutefois cette catégorie se distingue en deux portraits, et cela se remarque par la situation géographique. En dehors de l'agglomération rennaise, une partie de DGS dits hémi-managers sont moins diplômés et se rapprochent des missions qui sont celles de la femme orchestre. Dans l'agglomération, les DGS plus diplômés détiennent leur légitimité de leur expertise dans les domaines juridiques, économiques ou en matière d'aménagement urbain. Toutefois, leur manque de formation en management et gestion du personnel leur fait défaut. Les DGS hémi-manager entretiennent des relations avec les élus « entre obéissance et résistance », pour certains d'entre eux il existe une relation de confiance et de secret entre le DGS et le maire. Pour d'autres, le DGS doit être le formateur des élus en ce qui concerne la gestion de la commune.

[153] Nous souhaitons préciser que les profils sont issus des travaux de thèse de Brémaud (2003).

Enfin, « *'les stratèges et les résistants' : les DGS des communes de plus de 7 000 habitants* », se distinguent en deux catégories. D'une part, ceux qui ont bénéficié d'une expérience de plusieurs années dans des villes de plus de 20 000 habitants ; d'autre part, ceux pour lesquels ce n'est pas le cas. Ainsi, les DGS ayant eu une expérience dans une ville de plus de 20 000 habitants pratiquent un management transversal et importent des techniques de gestion de leur collectivité précédente et leur apporte une vision systémique. Ils n'ont pas de domaines particuliers d'intervention. Leur fonction s'articule autour du développement et de l'organisation d'une relation spécifique avec les élus, le maire et les adjoints. Pour les autres DGS, bien qu'adoptant une vision stratégique de l'organisation, ils entretiennent des relations différentes avec les élus. Ces DGS sont des localistes, parfois même municipalistes, ils entretiennent avec les élus une relation plus informelle et moins structurée. Il n'est pas rare que ces relations interpersonnelles soient visibles. La neutralité politique semble être leur bouclier le plus efficace face aux alternances politiques.

Pour les deux auteurs, le DGS communal est le fruit de la rencontre d'une structure et d'une trajectoire. Ils concluent :

> « *Il n'existe donc pas de DGS présentant un profil unique en Ille-et-Vilaine. Il semble donc illusoire d'enfermer dans un seul référentiel les fonctions de ces dirigeants sur ce département. Ces fonctions évoluent d'abord en fonction de l'activité qui s'invite, par le nombre de dossiers, le nombre d'agents, le nombre d'habitants.* » (Durat & Brémaud, 2014, p. 139)

Notons enfin que cette recherche n'est pas sans limite, ni biais. D'une part, la population étudiée est l'ensemble des DGS communaux d'Ille-et-Vilaine, cela ne concerne pas un échantillon représentatif des DGS communaux en France. D'autre part, les strates de populations regroupent des villes majoritairement de petites tailles (*« le département d'Ille-et-Vilaine offre peu de villes de plus de 10 000 habitants »* (Durat & Brémaud, 2014), ce qui limite d'autant plus la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des communes françaises (bien que la majeure partie des communes françaises comptent un nombre relativement élevé de petites communes). Enfin, la méthodologie employée comporte des limites inhérentes à celle d'une démarche qualitative. Pour conclure, les données sont issues d'une recherche initiée au début des années 2000, soit il y a presque 20 ans, il se peut par conséquent que les profils aient depuis évolué.

- Les profils de DGS intercommunaux dessinés par Guéranger (2016)

À partir de travaux antérieurs sur l'intercommunalité et avec l'appui de l'ADGCF et la Caisse des Dépôts, Guéranger mène une recherche sur les DGS communaux entre 2013 et 2015. Les données récoltées sont essentiellement des entretiens semi-directifs (36). L'auteur note une surreprésentation de communautés d'agglomération de grande taille, plutôt urbaines et bien dotées en personnel. Aucune information géographique n'est disponible, sans doute dans le but de préserver l'anonymat des répondants. L'auteur relève une grande hétérogénéité sociologique des répondants et note leur atypicité, il relève deux groupes d'atypiques : « D'une part, les « précurseurs intercommunaux » (p. 30), plus âgés et plus sédentaires, ont accompagné localement la formation et l'évolution de la communauté qu'ils dirigent dans un contexte de

nouveauté et mettent en avant ce rôle de pionniers. D'autre part, les « tout-terrain institutionnels » (p. 33), moins âgés, plus mobiles et plus diplômés, mesurent leur atypisme à une carrière non linéaire. » (Grégory, 2017). À partir de l'analyse des profils des DGS, de leurs formations, des parcours professionnels contrastés, Guéranger propose trois types de DGS intercommunaux (il note toutefois que ces catégories ne sont pas formelles et que chaque DGS emprunte à des degrés différents des traits de ces profils types) – le missionnaire, le notable et le commissaire – construits à partir de propriétés sociologiques (âge, formation, trajectoire) et des rapports au métier et au personnel politique distincts.

Ainsi, le DGS missionnaire est plutôt jeune (entre 30 et 40 ans), souvent plus féminisé que les autres profils, disposant le plus souvent d'un diplôme universitaire de haut niveau (Bac+5, voire davantage). Le missionnaire est arrivé dans la FPT par concours. Fait état d'une forte mobilité géographique et dispose de poly compétences qu'il juge utiles dans les domaines à la fois juridique et de gestion notamment. De même, il juge ses compétences « universelles » et serait ainsi à même de travailler dans n'importe quelle collectivité (et couleur politique de l'élu). Davantage tourné vers les arbitrages administratifs, le missionnaire se voit comme un conseiller de l'élu, il apporte les moyens et les arguments techniques, en cela il éclaire la décision. Il se voit comme un pédagogue.

Le notable, lui, est plus âgé, proche de la retraite (entre 50 et 60 ans), majoritairement masculin. Le notable est devenu DGS par le biais d'opportunités locales et bénéficiant d'une titularisation offerte aux contractuels, par les concours ou promotions internes. Sans grande mobilité géographique, il fait partie des locaux. Il a ainsi participé à la construction intercommunale qu'il dirige désormais. Connaissant son territoire, les personnes, sa collectivité, il tire sa force de son appropriation de ce qui fait « la spécificité locale ». Le DGS notable fait de la cohésion son cheval de bataille et tente de renforcer les liens entre les parties prenantes.

Enfin, le DGS commissaire, plus jeune que le notable et plus âgé que le missionnaire, dispose d'une formation de deuxième cycle mais sans rapport avec la fonction qu'il occupe, il se distingue en particulier par sa mobilité professionnelle – ayant occupé des postes très différents, y compris dans le privé. Il est surtout associé à un compagnon de route des politiques (ou d'un élu en particulier, à qui il doit sa nomination). Le commissaire voit sa mission tournée vers les projets de mandats et leur mise en œuvre. Proche du président, le commissaire cherche à faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises rapidement. Il s'assure du soutien des DGS communaux et anime leur réseau.

Les travaux menés par Guéranger nous permettent de voir différents profils de DGS intercommunaux se dessiner et l'espace et l'appropriation que chacun se fait de la fonction. Il ressort de ces travaux des éléments intéressants, notamment vis-à-vis de la relation DGS/élu.

Annexe 5 - Carte de visite et QR code

Figure 37. Carte de visite pour participer à l'enquête en ligne

Annexe 6 - Relais et diffusion de l'enquête par questionnaire

Enquête sur l'engagement et la motivation des DGS envers le service public

SNDGCT
SYNDICAT NATIONAL DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Che(e) Collègue,

Pauline COLIN, Doctorante en Sciences de Gestion, réalise actuellement sa thèse en sciences de gestion et du management à l'Université de Lorraine.
Elle travaille depuis quelques années maintenant sur la question de la motivation et de l'engagement du Directeur Général des Services en commune et EPCI à fiscalité propre.
L'objet de sa thèse, comprendre les motifs qui conduisent les individus à devenir DGS et analyser leur engagement envers le service public.
Son travail propose d'interroger les DGS à partir d'un questionnaire en ligne, diffusé par le SNDGCT. Ce questionnaire, est totalement anonyme et ne permet en aucun cas d'identifier les répondants. Plus le nombre de répondants sera important plus les résultats seront intéressants.
Vous trouverez ci-dessous son message.
En vous remerciant toutes et tous pour votre participation, de votre implication à cette enquête
Bien à Vous
Gérard PRODOM
SGAH et Membre du Bureau national
en charge de la Communication

Figure 38. Diffusion du questionnaire en ligne - relayé par le SNDGCT

FRANCE URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

Destinataires :
Directrices générales et directeurs généraux des services

Madame la Directrice générale,
Monsieur le Directeur général,

Nous vous proposons de contribuer au travail de recherche mené par Pauline Colin, doctorante en science de gestion à l'Université de Lorraine (laboratoire CEREFIGE).

L'objectif de la thèse de Pauline Colin est de *« mieux comprendre la motivation du DGS, les raisons de cette implication, mais également les relations spécifiques entretenues par le DGS avec le maire ou le président »*.

Nous avons répondu positivement à la sollicitation de Pauline Colin consistant à relayer le questionnaire qu'elle a élaboré (réciproquement, elle s'est engagée à sur le principe d'une présentation des résultats de ses travaux ; elle s'est également engagée en un « strict respect de la confidentialité des répondants »).

C'est dans ce contexte que nous vous remercions de bien vouloir répondre au questionnaire en ligne (« une quinzaine de minutes maximum »), si possible avant la fin du mois de mai :
https://enquetes.univ-lorraine.fr/index.php/662247?lang=fr

Bien cordialement

FRANCE URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

Franck CLAEYS
Délégué adjoint
01 44 39 34 63 - 06 30 14 54 01
Adoptez l'ECO-Attitude : Merci de n'imprimer ce message qu'en cas de réelle nécessité

Figure 39. Diffusion du questionnaire en ligne - relayé par France Urbaine

Annexe 7 – Échelles de mesure du questionnaire

Échelle POFIT – Vos valeurs et celles de la collectivité

POfit1 Les valeurs et la culture de ma collectivité sont en phase avec mes propres valeurs
POfit2 Ce que je mets en valeur dans la vie est très similaire à ce que ma collectivité met en valeur
POfit3 Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de ma collectivité

Échelle PERF – Votre contribution à l'organisation

PERF1 Je remplis toutes mes missions parfaitement
PERF2 Je remplis entièrement toutes les missions qui font partie de mon rôle
PERF3 Je fais du bon travail dans toutes les missions qui me sont confiées
PERF4 Je réponds aux missions qui sont les miennes de manière performante
PERF5 Je m'engage dans des activités qui ont une incidence directe sur l'évaluation de mes performances
PERF6 Il m'arrive de négliger certains aspects de mon travail pour pouvoir être performant (r)
PERF7 Je manque de performance dans certaines missions essentielles (r)

Échelle OCA – Votre implication au sein de l'organisation

OCA1 Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette collectivité
OCA2 J'aime discuter de ma collectivité avec des personnes extérieures à celle-ci
OCA3 Je ressens vraiment les problèmes de cette collectivité comme s'ils étaient les miens
OCA4 Je pourrais m'attacher aussi facilement à une autre collectivité que je suis attaché.e à celle-ci (r)
OCA5 Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette collectivité (r)
OCA6 Je ne me sens pas affectivement attaché.e à cette collectivité (r)
OCA7 Cette collectivité a pour moi beaucoup de signification personnelle
OCA8 Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette collectivité (r)

Échelle OCB – Comportement au sein de l'organisation

OCB1 Je donne volontairement de mon temps pour aider les agents de ma collectivité qui rencontrent des difficultés
OCB2 Même lorsque je suis occupé.e, je prends du temps pour aider les nouveaux agents à s'intégrer
OCB3 Par courtoisie, je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les agents de ma collectivité
OCB4 Avec courtoisie, j'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre les agents de ma collectivité
OCB5 Lorsque j'entrevois des désaccords entre les agents de ma collectivité, j'essaie d'agir en tant que pacificateur
OCB6 J'agis en tant que conciliateur au sein de ma collectivité lorsque les agents sont en désaccord
OCB7 Je participe à des événements qui ne sont pas obligatoires mais qui contribuent à l'image de la collectivité
OCB8 J'assiste à des manifestations professionnelles bien que cela sorte de mes missions
OCB9 Je participe à toute manifestation qui concerne de près ou de loin ma collectivité
OCB10 Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes (r)
OCB11 Je trouve toujours à redire sur ce que fait ma collectivité (r)
OCB12 J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre ma collectivité (r)
OCB13 Plutôt que de voir le côté positif de ma collectivité j'ai tendance à voir ce qui ne va pas (r)

Échelle LMX – Vos échanges avec le maire / président.e

LMX1 J'apprécie beaucoup le maire / président.e de ma collectivité en tant que personne
LMX2 Le maire / président.e de ma collectivité est le genre de personne qu'on aimerait avoir comme ami.e
LMX3 J'aime beaucoup travailler avec le maire / président.e de ma collectivité
LMX4 Le maire / président.e de ma collectivité défend mes actions vis-à-vis des autres élus même lorsqu'il n'a pas toutes les informations
LMX5 Le maire / président.e de ma collectivité viendrait à mon secours si j'étais mis.e en cause dans mon travail
LMX6 Le maire / président.e de ma collectivité me soutiendrait si je commettais involontairement une erreur dans mon travail
LMX7 Je réalise pour le maire/ président.e un travail qui va au-delà de ce qui est prescrit dans ma fiche de poste
LMX8 Je suis prêt à fournir des efforts qui vont au-delà de ce qui est demandé pour répondre aux exigences de mon maire/président.e
LMX9 Je suis prêt.e à fournir un gros travail pour le maire/président.e de ma collectivité
LMX10 Je suis impressionné.e par les connaissances du maire / président.e dans son rôle d'élu
LMX11 J'éprouve du respect pour le rôle qu'est capable d'incarner le maire / président.e de ma collectivité
LMX12 J'admire les compétences que mobilise le maire / président.e de ma collectivité

Échelle JS – Votre satisfaction au travail

JS1 Je suis satisfait.e de mes possibilités d'avancement
JS2 Je suis satisfait.e de mes conditions de travail
JS3 Je suis satisfait.e des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
JS4 Je suis satisfait.e de mon importance aux yeux des autres
JS5 Je suis satisfait.e de la manière dont le maire / président.e dirige ses agents
JS6 Je suis satisfait.e de la compétence du maire / président.e à prendre des décisions
JS7 Je suis satisfait.e des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à ma morale
JS8 Je suis satisfait.e de la stabilité de mon emploi
JS9 Je suis satisfait.e de ma possibilité d'aider les agents que j'encadre
JS10 Je suis satisfait.e des possibilités de dire aux agents ce qu'il faut faire
JS11 Je suis satisfait.e des possibilités de faire des choses qui mobilisent mes capacités d'encadrement
JS12 Je suis satisfait.e de la mise en application des règles et des procédures internes à la collectivité
JS13 Je suis satisfait.e de ma rémunération par rapport à l'importance du travail que je fais
JS14 Je suis satisfait.e des possibilités de prendre des décisions de ma propre initiative
JS15 Je suis satisfait.e des possibilités de rester occupé.e tout le temps au cours de la journée de travail
JS16 Je suis satisfait.e des possibilités de tester mes propres méthodes pour réaliser le travail
JS17 Je suis satisfait.e des possibilités de travailler seul.e dans mon emploi
JS18 Je suis satisfait.e de la manière dont les agents s'entendent entre eux
JS19 Je suis satisfait.e des compliments que je reçois pour la réalisation d'un travail jugé satisfaisant
JS20 Je suis satisfait.e du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail

Échelle PSMK – Service public

PSMK1 J'admire les personnes qui sont impliquées dans des activités de service public
PSMK2 Il est important de participer aux activités de service public permettant d'agir en faveur de la société
PSMK3 Avoir un service public qui a du sens est très important pour moi
PSMK4 Il est important pour moi de contribuer à l'intérêt général

PSMK5 Je pense que l'égalité des chances des citoyens est très importante
PSMK6 Il est important que les citoyens puissent s'appuyer sur un service public de qualité
PSMK7 Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques
PSMK8 Agir de manière éthique est une qualité essentielle pour un agent du service public
PSMK9 J'ai de la compassion pour les personnes défavorisées
PSMK10 J'ai de l'empathie pour les personnes qui rencontrent des difficultés
PSMK11 Je suis très affecté.e quand je vois une personne se faire traiter injustement
PSMK12 Le bien-être des autres est quelque chose de très important pour moi
PSMK13 Je suis prêt.e à faire des sacrifices pour le bien de la société
PSMK14 Je crois qu'il faut faire passer le devoir civique avant son intérêt personnel
PSMK15 Je suis prêt.e à perdre des avantages personnels pour le bien de la société
PSMK16 Même si cela me coûte, je suis prêt.e à accepter de nombreuses contraintes pour améliorer la vie des gens en difficultés

Échelle PSMP – Service public

PSMP1 La politique est quelque chose de dérangeant (r)
PSMP2 Les petits arrangements concernant les politiques publiques me posent problème (r)
PSMP3 Je ne m'intéresse pas aux élus (r)
PSMP4 Il est difficile pour moi de m'intéresser fortement à ce qui se passe dans la société qui m'entoure (r)
PSMP5 Je contribue de manière désintéressée à la société qui m'entoure
PSMP6 Je considère que faire partie du service public relève de mon devoir de citoyen
PSMP7 Un service public engagé auprès de ses citoyens est très important à mes yeux
PSMP8 Les agents publics devraient pouvoir répondre au mieux aux attentes des citoyens, même si cela ne servait pas mes intérêts personnels
PSMP9 Il m'est difficile de ne pas être affecté.e lorsque je vois des personnes en grande difficulté
PSMP10 La plupart des politiques d'action sociale sont vitales
PSMP11 Les événements de la vie quotidienne me rappellent souvent à quel point nous sommes dépendants les uns des autres
PSMP12 J'éprouve peu de compassion pour le sort des personnes défavorisées (r)
PSMP13 Pour moi, le fait d'être attaché à notre institution républicaine inclut de veiller au bien-être des citoyens
PSMP14 J'éprouve peu de compassion pour les personnes dans le besoin qui n'essayent pas de s'en sortir (r)
PSMP15 Rares sont les politiques d'action sociale que je soutiens avec fermeté (r)
PSMP16 Je pense rarement au bien-être des personnes que je ne connais pas personnellement (r)
PSMP17 Réussir financièrement est bien plus important pour moi que d'agir pour le bien des autres (r)
PSMP18 Une bonne partie de ce que je fais est destinée à une cause plus grande que moi
PSMP19 J'aimerais servir les autres citoyens, même si je n'étais pas payé.e pour le faire
PSMP20 Pour moi, agir dans l'intérêt général est plus important qu'agir pour mes intérêts personnels
PSMP21 Je pense que les gens devraient rendre à la société plus qu'ils ne reçoivent d'elle
PSMP22 Je suis prêt à faire d'énormes sacrifices pour l'intérêt général
PSMP23 Je fais partie des rares personnes qui renonceraient à certaines choses pour aider quelqu'un d'autre
PSMP24 Je crois qu'il faut faire passer l'intérêt général avant ses propres intérêts

Figure 40. Les échelles de mesure mobilisées

Annexe 8 - Indices d'ajustement pour les variables de 2nd ordre

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		142,825
Degrés de liberté (ou DF)		50
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,8565
GFI	*>0,9*	0,931
AGFI	*>0,9*	0,892
RMR	*le plus proche de 0*	0,056
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0683
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,078 (0,002)
NFI	*>0,9*	0,936
TLI	*>0,9*	0,944
CFI	*>0,9*	0,957
AIC	*le plus faible possible*	198,825

Tableau 50. Indices d'ajustement pour la variable de 2nd ordre LMX

Indices d'ajustement		
Nom de l'indice d'ajustement	**Normes**	**Modèle**
Chi deux (ou CMIN)		126,629
Degrés de liberté (ou DF)		50
Rapport Chi deux / DF (ou PCMIN/DF	*< 5, si possible <3*	2,53258
GFI	*>0,9*	0,933
AGFI	*>0,9*	0,895
RMR	*le plus proche de 0*	0,0258
SRMR	*<0,09 voire <0,05*	0,0445
RMSEA *(pclose)*	*<0,08 voire <0,05*	0,071 (0,014)
NFI	*>0,9*	0,898
TLI	*>0,9*	0,914
CFI	*>0,9*	0,957
AIC	*le plus faible possible*	198,825

Tableau 51. Indices d'ajustement pour la variable de 2nd ordre OCB

Annexe 9 – Tableaux des statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
PSM_APS	308	4,6656	0,43089	3,33	5
PSM_CPV	308	4,7165	0,38292	3,33	5
PSM_ABN	308	3,6899	0,76919	1	5
JS_LOCPO	308	3,5211	0,98954	1	5
OCB_ALT	308	4,1607	0,58006	1	5
OCB_CIV	308	3,9692	0,81907	1	5
OCB_SPOR	308	4,0617	0,75679	2	5
LMX_LOY	308	3,8117	0,91509	1	5
PERF	308	3,3528	0,77626	1	5
OCA	308	3,145	0,88982	1	5
POFIT	308	3,9004	0,83198	1	5

Tableau 52. Statistiques descriptives des concepts

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	**Commune**	240	77,90	78,20	78,20
	EPCI	53	17,20	17,30	95,40
	Mutualisé	14	4,50	4,60	100,00
	Total	307	99,70	100,00	
Manquant	Système	1	0,30		
Total		308	100,00		

Tableau 53. Type de collectivité des DGS répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	**Homme**	171	55,50	55,90	55,90
	Femme	135	43,80	44,10	100,00
	Total	306	99,40	100,00	
Manquant	Système	2	0,60		
Total		308	100,00		

Tableau 54. Genre des répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	**Gde Couronne + NR**	55	17,90	18,00	18,00
	Nord Est	80	26,00	26,10	44,10
	Sud Est	52	16,90	17,00	61,10
	Nord Ouest	57	18,50	18,60	79,70
	Sud Ouest	62	20,10	20,30	100,00
	Total	306	99,40	100,00	
Manquant	Système	2	0,60		
Total		308	100,00		

Tableau 55. Répartition géographique des DGS répondants (NR : non renseigné)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	**2K - 5K**	94	30,50	30,60	30,60
	5K - 10K	78	25,30	25,40	56,00
	10K - 30K	81	26,30	26,40	82,40
	30K - 50K	23	7,50	7,50	89,90
	50K - 70K	5	1,60	1,60	91,50
	70K - 150K	16	5,20	5,20	96,70
	Plus de 150K	10	3,20	3,30	100,00
	Total	307	99,70	100,00	
Manquant	Système	1	0,30		
Total		308	100,00		

Tableau 56. Répartition selon le nombre d'habitants

Annexe 10 – Effets directs (Régressions sous Amos ®)

Variables			*Coefficients*	
POFIT	<---	**PSM**	0,376	*
OCA	<---	**POFIT**	0,282	***
OCA	<---	**PSM**	0,234	
ALT	<---	**PSM**	0,577	***
CIV	<---	**PSM**	0,329	*
SPOR	<---	**PSM**	0,361	*
ALT	<---	**Interact_APS_LOY**	-0,029	
ALT	<---	**Interact_CPV_LOY**	-0,042	
ALT	<---	**Interact_ABN_LOY**	0,039	
CIV	<---	**Interact_APS_LOY**	-0,04	
CIV	<---	**Interact_CPV_LOY**	0,082	
CIV	<---	**Interact_ABN_LOY**	0,001	
SPOR	<---	**Interact_APS_LOY**	-0,035	
SPOR	<---	**Interact_CPV_LOY**	0,083	
SPOR	<---	**Interact_ABN_LOY**	0,005	
ALT	<---	**LOY**	0,153	**
CIV	<---	**LOY**	0,109	*
SPOR	<---	**LOY**	0,174	**
LOCPO	<---	**POFIT**	0,76	***
ALT	<---	**OCA**	0,005	
CIV	<---	**OCA**	0,022	
SPOR	<---	**OCA**	0,144	*
LOCPO	<---	**PSM**	-0,239	
LOCPO	<---	**OCA**	0,061	
APS	<---	**PSM**	1	
CPV	<---	**PSM**	0,849	***
ABN	<---	**PSM**	0,81	***
PERF	<---	**PSM**	-0,011	
PERF	<---	**ALT**	0,19	
PERF	<---	**CIV**	0,131	
PERF	<---	**SPOR**	0,355	***
PERF	<---	**LOCPO**	0,015	
PERF	<---	**OCA**	-0,036	

Annexe 11 – Équations des hypothèses corroborées

Hypothèse 5a	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la performance des DGS par le biais de son influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée
$Y = a_i\ b_i$ Y = (X→M) * (M→Y) (PERF) = 0,577 = (PSM→OCB_ALT) * 0,19 (OCB_ALT→PERF) (PERF) = 0,329 (PSM→OCB_CIV) * 0,131 (OCB_CIV→PERF) (PERF) = 0,361 (PSM→OCB_SPOR) * 0,355 (OCB_SPOR→PERF)		
Hypothèse 6	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur la satisfaction des DGS par le biais de l'adéquation P-O	Corroborée
$Y = a_i\ b_i$ Y = (X→M) * (M→Y) (JS_LOCPO) = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,76 (POFIT→JS_LOCPO)		
Hypothèse 7	La MSP a un effet indirect positif et significatif sur l'implication organisationnelle affective des DGS par le biais de l'adéquation P-O	Corroborée
$Y = a_i\ b_i$ Y = (X→M) * (M→Y) (OCA) = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA)		
Hypothèse 10	La PSM a un effet indirect et positif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O et de l'implication organisationnelle affective	Partiellement corroborée
$Y= a_1\ d_{21}\ b_2$ Y = (X→M1) * (M1→M2) * (M2→Y) OCB_ALT = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,005 (OCA→OCB_ALT) OCB_CIV = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,022 (OCA→OCB_CIV) OCB_SPOR= 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,144 (OCA→OCB_SPOR)		
Hypothèse 11	La MSP a un effet indirect et positif sur la performance en raison de son influence en série sur l'adéquation P-O, l'implication organisationnelle affective et le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée

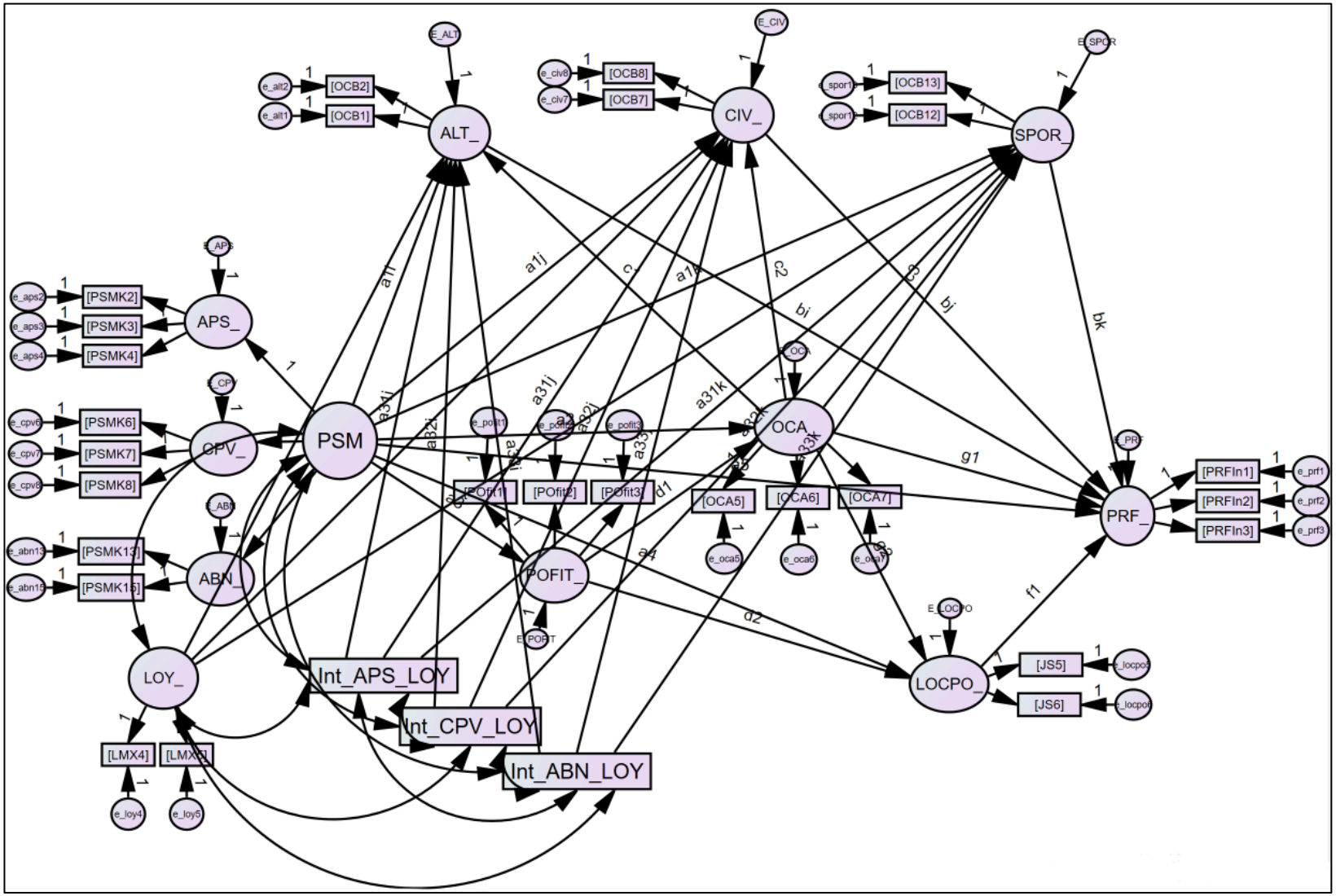
Y= $a1\ d21\ d32\ b3$ Y = (X→M1) * (M1→M2) * (M2→M3) * (M3→Y) PERF = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,005 (OCA→OCB_ALT) * 0,19 (OCB_ALT→PERF) PERF = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,022 (OCA→OCB_CIV) * 0,131 (OCB_CIV→PERF) PERF = 0,376 (PSM→POFIT) * 0,282 (POFIT→OCA) * 0,144 (OCA→OCB_SPOR) * 0,355 (OCB_SPOR→PERF)		
Hypothèse 12	La qualité de la relation entre le DGS et l'exécutif local modère la force du lien indirect entre la motivation de service public et la performance via la médiation par le comportement de citoyenneté organisationnelle	Partiellement corroborée
Y= $(a_{1i} + a_{3i}W)\ b_i$ Y = ((X→M) + (X*W→M) * (W→M)) * (M→Y) PERF = (0,577 (PSM→OCB_ALT) + -0,029 (PSM_APS*LOY→OCB_ALT) * 0,153 (LOY→OCB_ALT)) * 0,19 (OCB_ALT→PERF) PERF = (0,577 (PSM→OCB_ALT) + -0,042 (PSM_CPV*LOY→OCB_ALT) * 0,153 (LOY→OCB_ALT)) * 0,19 (OCB_ALT→PERF) PERF = (0,577 (PSM→OCB_ALT) + 0,039 (PSM_ABN*LOY→OCB_ALT) * 0,153 (LOY→OCB_ALT)) * 0,19 (OCB_ALT→PERF) PERF = (0,329 (PSM→OCB_CIV) + -0,04 (PSM_APS*LOY→OCB_CIV) * 0,109 (LOY→OCB_CIV)) * 0,131 (OCB_CIV→PERF) PERF = (0,329 (PSM→OCB_CIV) + 0,082 (PSM_CPV*LOY→OCB_CIV) * 0,109 (LOY→OCB_CIV)) * 0,131 (OCB_CIV→PERF) PERF = (0,329 (PSM→OCB_CIV) + 0,001 (PSM_ABN*LOY→OCB_CIV) * 0,109 (LOY→OCB_CIV)) * 0,131 (OCB_CIV→PERF) PERF = (0,361 (PSM→OCB_SPOR) + -0,035(PSM_APS*LOY→OCB_SPOR) * 0,174 (LOY→OCB_SPOR)) * 0,355 (OCB_SPOR→PERF) PERF = (0,361 (PSM→OCB_SPOR) + 0,083 (PSM_CPV*LOY→OCB_SPOR) * 0,174 (LOY→OCB_SPOR)) * 0,355 (OCB_SPOR→PERF) PERF = (0,361 (PSM→OCB_SPOR) + 0,005 (PSM_ABN*LOY→OCB_SPOR) * 0,174 (LOY→OCB_SPOR)) * 0,355 (OCB_SPOR→PERF)		

Annexe 12 – Tableau de corrélation des variables du modèle

	POFIT	APS	CPV	ABN	LOCPO	PERF	OCA	ALT	CIV	SPOR	LOY
POFIT	**1**										
APS	0,130*	**1**									
CPV	0,116*	0,527**	**1**								
ABN	0,126*	0,268**	0,276**	**1**							
LOCPO	0,566*	0,032	0,023	0,07	**1**						
PERF	0,064	0,076	0,108	0,007	0,127*	**1**					
OCA	0,288*	0,077	0,102	0,151**	0,193**	0,058	**1**				
ALT	0,083	0,264**	0,155**	0,167**	0,113*	0,176**	0,074	**1**			
CIV	0,088	0,128*	0,072	0,168**	0,111	0,136*	0,145*	0,182**	**1**		
SPOR	0,217**	0,115*	0,164**	0,06	0,292**	0,256**	0,204**	0,252**	0,146*	**1**	
LOY	0,452**	-0,16	-0,052	0,036	0,650**	0,124*	0,230**	0,158**	0,141*	0,237**	**1**

* La corrélation est significative au niveau 0,05 ; ** La corrélation est significative au niveau 0,01 ; n=308
Corrélations de Pearson.

Annexe 13 – Le modèle sous Amos ®



THESE PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT POUR L'OBTENTION DU TITRE DE

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

par Pauline COLIN

Sous la direction des Professeurs des Universités Antony KUHN et Yves MOULIN

Éléments sur la Motivation de Service Public – Une analyse mixte de la Motivation de Service Public chez les Directeurs Généraux des Services dans les Institutions du Bloc Local

Résumé : Les travaux relatifs à la Motivation de Service Public (MSP) se sont développés depuis les années 1990 aux États-Unis. Initiés dans une perspective utilitariste afin de mieux comprendre les origines de la performance des fonctionnaires, mais également afin d'identifier les déterminants à l'engagement envers le service public, la MSP, considérée comme universelle, a été étudiée à l'échelle planétaire. Variant quelque peu sous l'influence des traditions administratives, de la langue et de la culture, la MSP favorise chez les agents publics des attitudes positives au travail. Peu de travaux permettent toutefois d'appréhender les antécédents et les effets d'une telle motivation dans le contexte hexagonal, pourtant riche de spécificités. La présente recherche a pour objectif d'apporter des éléments concernant la motivation de service public en France dans le contexte local, à l'aune des particularités du Directeurs Général des Services (DGS) *entre politique et administratif*. Dans cette perspective, la recherche s'est appuyée sur une méthodologie mixte qui articule une analyse quantitative reposant sur une enquête par questionnaire et, une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Les résultats soulignent que les managers territoriaux sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général mais également de participer au respect et à la diffusion des valeurs publiques. Devenir agent public et occuper spécifiquement la fonction de DGS permet de répondre à une forme de quête de service public. La MSP influence chez les DGS des attitudes positives au travail, telles que l'implication organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Cette étude permet de formuler des préconisations en matière de gestion des ressources humaines publiques et contribue à la littérature actuelle relative aux valeurs et à la motivation de service public.

Mots clefs : motivation de service public, comportement organisationnel, Directeur Général des Services, bloc local, méthodologie quantitative, méthodologie qualitative.

Abstract: Public Service Motivation (PSM) has developed in the USA since the 1990s. Initiated in a utilitarian perspective to understand the origins of civil servants' performance, but also to identify the determinants of commitment to public service, PSM, has been studied worldwide. Varying under the influence of administrative traditions, language, and culture, PSM is associated with positive attitudes at work among civil servants. However, few studies have examined the antecedents and effects of such motivation in the French context. The aim of the present research is to understand Executive Director's PSM, in the French local context - between politics and administration. This research was based on a mixed methodology, combining a quantitative analysis based on a questionnaire survey with a qualitative approach based on semi-structured interviews. The results underline that territorial managers are motivated not only by the need to contribute to the general interest, but also to participate in the respect and diffusion of public values. Becoming a civil servant and, in particular, occupying the position of Executive Directors of Services enables them to respond to a quest for public service. PSM influences positive work attitudes, such as organizational commitment and organizational citizenship behavior. This study provides recommendations for public human resources management and contributes to the current literature on public service values and motivation.

Keywords: public service motivation, organizational behavior, Executive Director of Services, local institutions, quantitative methodology, qualitative methodology.