

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

APPLICATION DU MODÈLE DE HERZBERG DANS LA FONCTION PUBLIQUE  
CANADIENNE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

MARWA CHERKAOUI

DÉCEMBRE 2019

## **REMERCIEMENTS**

Avant d'aborder le sujet du mémoire, je voudrai m'arrêter et vivement remercier toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Sans leur soutien, ce mémoire n'aurait certainement pas vu le jour.

Je tiens à remercier Monsieur Daniel Pelletier, mon encadrant de mémoire, pour tout le temps qu'il m'a consacré et pour la pertinence de ses conseils et de ses orientations qui m'ont permis de mener à bien mon projet. Sa bienveillance et son soutien ont été indispensables à l'achèvement de cette recherche.

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux membres du jury, qui ont accepté de participer à l'évaluation de ce mémoire.

Je remercie ma famille de m'avoir accompagnée. Merci à mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours. Pour les efforts, leur sacrifice et leur soutien incommensurables. Je leur en serai toujours reconnaissante. Je remercie également mes deux sœurs de m'avoir encouragée et soutenue lors de cette période.

J'adresse mes remerciements au Québec, de m'avoir accepté, et ouvert les bras pour étudier et trouver ma voie professionnelle. Cette maîtrise m'a enrichie et m'a permis de découvrir mes aspirations et ma vocation.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	i
LISTE DES FIGURES .....	ii
LISTE DES ANNEXES .....	iii
RÉSUMÉ.....	iv
INTRODUCTION.....	1
I. LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	3
1.1 Définition de la satisfaction au travail.....	3
1.2 L’historique de la satisfaction au travail .....	5
1.2.1 Les modèles des besoins fondamentaux.....	6
1.2.2 Les modèles classiques en psychologie du travail.....	6
1.2.3 Les modèles théoriques de l’attitude au travail .....	6
1.2.4 Les modèles en économie.....	7
1.4 Les théories de la satisfaction au travail.....	9
1.4.1 La pyramide des besoins de Maslow (1943) .....	10
1.4.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959).....	11
1.4.3 La théorie X/Y de McGregor (1960).....	14
1.4.4 La théorie des besoins de McClelland (1961) .....	15
1.4.5 La théorie d’ERG d’Alderfer (1969).....	16
1.4.6 Le modèle de Karasek (1979).....	18
1.4.7 Le modèle de « déséquilibre effort/récompense » de Siegrist (1996).....	19
1.4.8 La théorie de « la réponse aux besoins de base » de Deci et Ryan (2002) .....	20
2. LA SATISFACTION AU TRAVAIL AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	23
2.1 Apports théoriques de la motivation au sein de la fonction publique .....	23
2.2 Études empiriques portant sur la satisfaction à travailler dans le service public.....	24
2.2.1 La motivation à travailler dans le service public (PSM) .....	25
2.2.2 Les effets négatifs de la motivation à travailler dans service public (PSM) .....	27
2.2.3 La relation entre « l’amour de l’argent » et la « motivation à travailler dans le service public » .....	29
2.2.4 Les facteurs de satisfaction et d’hygiène de Herzberg .....	31
2.3 Objectif et hypothèses .....	33
2.3.1 Hypothèses de recherche .....	35
3. MÉTHODOLOGIE .....	36
3.1 Participants .....	36
3.2 Questionnaire.....	37
3.3 Déroulement .....	38

3.4 Procédure.....	38
3.5 Stratégie d'analyse .....	39
3.5.1 Procédure de création des variables agrégées et des facteurs.....	39
3.5.2. Stratégie d'analyse des hypothèses .....	41
4. RÉSULTATS .....	42
4.1. Hypothèse 1 : les facteurs d'hygiène et de satisfaction sont faiblement corrélés entre eux .....	42
4.2. Hypothèse 2 : la motivation à travailler dans le secteur public (PSM) a un effet positif significatif sur la satisfaction.....	42
4.3. Hypothèse 3 : L'orientation du support du superviseur sur le soutien génère des scores de satisfaction plus élevés chez les employés que l'orientation sur le contrôle.....	43
4.4. Hypothèse 4 : Une proportion significative d'employés correspond au profil de la « satisfaction résignée ».....	44
4.5 Analyses complémentaires .....	45
5. DISCUSSION .....	46
5.1 Vérification de l'hypothèse 1 .....	46
5.2 Vérification de l'hypothèse 2 .....	47
5.3 Vérification de l'hypothèse 3 .....	49
5.4 Vérification de l'hypothèse 4 .....	50
5.5 Vérification des hypothèses complémentaires .....	51
5.6 Discussion générale.....	51
5.7 Limites de l'étude.....	55
5.8 Suggestion de recherches futures .....	55
6. CONCLUSION .....	56
LISTE DES RÉFÉRENCES .....	59
ANNEXES .....	67

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau 1 : Les instruments de mesure de la satisfaction au travail.....	8
Tableau 2 : L'évolution du questionnaire.....	37
Tableau 3 : Résultats de l'analyse factorielle des items du Modèle de Herzberg.....	40
Tableau 4 : Résultats de l'analyse factorielle portant sur les styles du superviseur.....	41
Tableau 5 : Résultat du test de Scheffé portant sur la PSM et la satisfaction de Herzberg....	43
Tableau 6 : Tableau croisé des groupes de satisfaction et des groupes d'hygiène.....	44

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
Figure 1 : La pyramide de Maslow.....	11
Figure 2 : Les facteurs d'hygiène et de satisfaction de Herzberg.....	13
Figure 3 : La théorie X/Y de McGregor.....	15
Figure 4 : Les besoins de McClelland.....	16
Figure 5 : Le modèle ERG d'Alderfer.....	17
Figure 6 : Le modèle de Karasek et Theorell.....	19
Figure 7 : Le modèle d'équilibre effort-récompense.....	20
Figure 8 : Le modèle de l'autodétermination.....	22
Figure 9 : La relation entre l'hygiène et la satisfaction.....	47
Figure 10 : La relation entre la PSM et la satisfaction.....	47
Figure 11 : Les types de supervision et leur impact sur la satisfaction.....	50
Figure 12 : Le groupe de la satisfaction résignée.....	51
Figure 13 : La synergie entre « motivation-hygiène-satisfaction-organisation ».....	58

## LISTE DES ANNEXES

### **Annexe**

Annexe 1 : Guide d'utilisation, version française

Annexe 1 : Guide d'utilisation, version anglaise

Annexe 2 : Questionnaire, version française

Annexe 2 : Questionnaire, version anglaise

Annexe 3 : Données du sondage de 2014

## RÉSUMÉ

L'étude du comportement organisationnel est un champ d'investigation relevant de différentes disciplines qu'elles soient psychologiques, juridiques, ou encore économiques. Ces disciplines s'appliquent à expliquer les divers leviers de la satisfaction et de la motivation des individus dans leur milieu de travail. Elles permettent également de décortiquer la complexité de l'individu en tant qu'agent économique ayant une influence sur la performance et la productivité d'une organisation. Que ce soit dans le secteur privé ou public, une organisation se doit donc d'agencer les activités de l'ensemble de ses employés en vue de l'atteinte d'un objectif prédéfini. L'employé constitue, ainsi, un déterminant central et majeur ayant la capacité d'influencer toute une organisation. Le cadre théorique de cette recherche repose sur le modèle bi-factoriel de la satisfaction au travail de Herzberg.

L'objectif visé ici est d'étudier les paramètres de la satisfaction au travail des employés de la fonction publique canadienne à travers l'analyse de la banque de données constituée par Statistique Canada lors de la collecte de données PSES (Public Service Employee Survey) réalisée à la fin de 2014. Les informations recueillies auprès de 106 027 fonctionnaires ont été rendues publiques dans le cadre de la *Data Liberation Initiative* (DLI). Les hypothèses à vérifier portent sur la satisfaction des employés et sur les liens que celle-ci entretient avec le support du supérieur, la motivation à travailler dans le secteur public et la présence d'employés ayant un profil différentiel.

Les analyses effectuées indiquent que la relation entre la qualité des conditions de travail et la satisfaction au travail est faible et que celle-ci varie selon plusieurs paramètres. Les retombées de cette recherche sur la connaissance de l'expérience au travail de la fonction publique canadienne sont discutées et des pistes de recherche futures sont abordées.

**Mots clés :** satisfaction, fonction publique canadienne, modèle de Herzberg,



## INTRODUCTION

L'humanité a connu des modes de travail contraignants tels que l'esclavage et le servage où tout sentiment de satisfaction dans le travail était exclu. Lors la révolution, industrielle de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle, de grandes structures économiques avec de nouvelles méthodes de travail et de management, axées essentiellement sur le rendement et la productivité, sans se soucier des conditions pénibles des travailleurs, sont apparues. Pour défendre leurs intérêts, ces derniers se sont organisés au sein d'organisations appelées « syndicats ». C'est ainsi que le syndicalisme, sous sa forme moderne, a fait son apparition dans les années 1880 comme résultante de la révolution industrielle qui s'est accompagnée de changements démographiques, politiques et idéologiques.

L'instauration du syndicalisme et les codes de travail auxquels il a donné naissance, constitue une première victoire pour les travailleurs et représente un élément primordial et constitutif de la satisfaction au travail en raison de la protection et la sauvegarde des droits des travailleurs. Cependant, le concept de la satisfaction au travail dépasse ces acquis et fait intervenir l'attitude de l'individu à l'égard de son travail.

À cet effet, plusieurs théories ont été développées durant le 20<sup>e</sup> siècle par les spécialistes du travail pour tenter de cerner les déterminants de la satisfaction au travail et en faire un instrument de gestion des ressources humaines et de management.

Cependant, comme le soulignent divers auteurs (Larouche et Delorme, 1972 ; Weiss, 2002), « la compréhension de la satisfaction au travail, la façon de la mesurer ainsi que le nombre de résultats ne font pas encore l'unanimité parmi théoriciens et chercheurs intéressés par le sujet ».

Il convient de souligner que la satisfaction au travail est devenue un thème récurrent durant les dernières décennies. Abstraction faite, des milliers de publications dans le domaine (Judge et al, 2012), les diverses contestations actuelles ont pour dénominateur commun la revendication quant à l'amélioration des salaires, des conditions de travail, et de l'équité sociale. Les employés souhaitent également, « se sentir valorisés » en leur accordant des perspectives de croissance et d'épanouissement.

À noter, également que la mondialisation avec ses délocalisations et la révolution technologique en cours y compris le numérique, introduisent des inquiétudes chez les

travailleurs au niveau de la stabilité de leur l'emploi, qui les empêchent de se projeter dans l'avenir.

Suite à ces constats, nous avons décidé d'aborder la satisfaction et l'hygiène au travail, plus particulièrement, dans la fonction publique canadienne. Ce mémoire comportera cinq parties :

- La première partie s'attachera à exposer le cadre théorique à travers la définition des concepts clés et des modèles explicatifs de la satisfaction et de la motivation au travail ;
- La seconde partie aura pour objectif de présenter les résultats des études empiriques portant sur la satisfaction des employés de la fonction publique ;
- La troisième partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche axée sur le sondage effectué par Statistique Canada en 2014, pour circonscrire le champ de l'enquête et présenter la stratégie d'analyse ;
- La quatrième partie rapportera les résultats de nos analyses et nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail ;
- La cinquième partie sera consacrée à la présentation des conclusions et des limites de la recherche.

## **I. LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les différents apports théoriques en matière de satisfaction au travail. Nous exposerons les diverses définitions et instruments de mesure développés à travers les époques afin de comprendre la dynamique qui régit la motivation des employés.

### **1.1 Définition de la satisfaction au travail**

L'être humain est toujours en constante recherche de satisfaction, que ce soit dans la sphère privée, à savoir sa famille et son entourage, ou dans la sphère publique, comme son lieu de travail. Cette satisfaction est abstraite et souvent difficile à cerner, car ses propriétés varient d'un individu à un autre.

Provenant du latin, le mot satisfaction désigne une émotion émanant lors de la réalisation de l'un de nos désirs ou souhaits. Selon l'Académie française (1935), la satisfaction désigne « le contentement, plaisir que nous éprouvons quand les choses sont telles que nous pouvons le souhaiter ». Ainsi, nous pouvons considérer que la satisfaction n'émerge que lorsqu'un de nos besoins ou souhaits est réalisé. Chaque individu éprouve des besoins, des désirs ou des souhaits dont la concrétisation lui procure un sentiment de complétude. En rapprochant la notion de satisfaction au cadre de travail, nous pouvons donc considérer que la satisfaction au travail est un sentiment de complétude se rapportant à l'expérience vécue au travail par l'individu.

Il existe une multitude de définitions de la satisfaction au travail. La majorité d'entre elles, tentent de décrire les facteurs qui engendrent la satisfaction et l'insatisfaction d'un employé. La notion de satisfaction est fortement liée à celle de la motivation.

Nous pouvons classer ces définitions en deux catégories : « celles qui tentent de définir la satisfaction au travail dans son aspect intégral, en accordant de l'importance aux émotions du salarié, et celles qui définissent la satisfaction au travail selon les diverses facettes du travail, à savoir le salaire, la relation avec le superviseur, etc... » (Tett et Meyer, 1993).

La première catégorie accorde une importance relative aux émotions de l'individu dans sa globalité. Parmi eux :

Locke (1976) a défini la satisfaction au travail comme « un état émotionnel agréable et positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au

travail ». Ainsi, nous pouvons considérer la satisfaction comme étant un processus durant lequel un employé effectue un arbitrage entre ses besoins et les exigences ou apports de ce travail. Cet arbitrage s'effectue en trois étapes (Locke, 1976) :

- Étape 1 : L'individu effectue une comparaison entre ses attentes et les apports de son travail ;
- Étape 2 : Le résultat de cette comparaison constitue « un déclencheur » qui engendrera la réaction de l'individu ;
- Étape 3 : L'individu adoptera un comportement visant à accroître sa satisfaction ou à réduire son insatisfaction.

Plusieurs auteurs défendent et soutiennent la définition proposée par Locke en 1976. Brown et Peterson (1993) affirment que « la satisfaction d'un individu à l'égard de son travail n'est que le fruit d'un processus émotionnel, résultant de l'évaluation effectuée par ledit individu ». Meyssonier et Roger (2006) ajoutent que la satisfaction « est une émotion qui évolue en fonction des besoins, des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail. Cette satisfaction résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation ».

La deuxième catégorie se focalise sur les facteurs qui expliquent la satisfaction au travail.

Elton Mayo (1945) est l'un des pionniers à avoir étudié la satisfaction au travail en effectuant une enquête sur le rendement des employés de Western Electric, une usine fabriquant des téléphones à Chicago. Suite à ses travaux, il conclut que la motivation et le rendement d'un individu ne sont pas uniquement liés aux facteurs matériels, mais incluent également des facteurs sociaux tels :

- Le sentiment d'appartenance et d'intégration de l'individu au sein du groupe ;
- La reconnaissance au travail ;
- La cohésion sociale ;
- La valorisation du travail.

Spector (1997) ajoute que « la satisfaction au travail est liée à plusieurs aspects tenus en compte par l'employé, à savoir le salaire et la relation avec le superviseur ». Mottay (2003), quant à lui, fait la distinction entre deux satisfactions ; la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. Il conclut que :

- La satisfaction intrinsèque se rapporte aux caractéristiques du travail (responsabilité, relation avec les collègues...);
- La satisfaction extrinsèque se rapporte à la relation avec le travail (exigences du travail, équilibre octroyé par le travail...).

Par ailleurs, certains auteurs tentent d'élargir la notion de satisfaction en la rapportant à d'autres concepts. Ainsi, Paugame (2000), introduit le concept de précarité. Il stipule que : « le salarié est précaire lorsque son travail lui semble sans intérêt, mal rétribué, faiblement reconnu dans l'entreprise, que son emploi est incertain et qu'il n'arrive pas à prévoir son avenir professionnel ».

Paillé (2006), reprend le concept « d'engagement affectif des employés, et sa contribution à la satisfaction au travail ». Il tentera à travers sa recherche d'expliquer l'impact de la satisfaction au travail sur le comportement organisationnel.

Toutes ces définitions s'accordent à expliquer ce qu'est la satisfaction au travail. L'absence de consensus par rapport à la définition de la satisfaction au travail a donné naissance à plusieurs modèles, théories et instruments de mesure. Cette disparité s'explique en partie par la divergence des positions théoriques adoptées par chaque auteur.

## **1.2 L'historique de la satisfaction au travail**

Les premières publications se rapportant à la satisfaction au travail remontent au 20<sup>e</sup> siècle. Divers modèles se sont confrontés et ont tenté d'expliquer les facteurs de motivation et de satisfaction des employés.

Taylor (1911), auteur clé du management scientifique, accorde peu d'importance à la satisfaction des employés, dans la mesure où il estime que c'est au « Top management » d'organiser et de diriger leur travail, limitant de ce fait leur implication et leur participation. Taylor prône la standardisation des procédés, le management par autorité et la rémunération comme étant les seules formes de motivation et de satisfaction des employés.

Suite aux changements des mœurs et des principes par rapport à la place qu'occupe un employé dans une entreprise, Hoppock (1935), l'un des pionniers à avoir effectué des recherches sur la satisfaction au travail, a créé un instrument de mesure qui définit la satisfaction comme étant « une combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui amène une personne à dire : je suis satisfait de mon travail ».

Il développera par la suite le « Job Satisfaction Blank », instrument permettant de mesurer la satisfaction globale au travail. Différents auteurs et théories ont émergé suite aux recherches de Hoppock en 1935. Chapuis (2016) retrace l'historique de la satisfaction au travail et effectue ainsi, la distinction entre divers modèles théoriques ayant tous contribué de près ou de loin à étoffer la littérature autour de la satisfaction et de la motivation au travail.

### **1.2.1 Les modèles des besoins fondamentaux**

Le courant des besoins fondamentaux regroupe « les auteurs ayant pris en considération la capacité des caractéristiques de l'emploi à satisfaire les besoins fondamentaux » (Chapuis, 2016). Parmi les auteurs les plus influents de ce modèle, nous retrouvons, Maslow (1943), auteur de la théorie de la hiérarchie des besoins, qui stipule que la motivation au travail dépend de la satisfaction des besoins. Il fait la distinction entre 5 types de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime de soi et les besoins d'accomplissement. Herzberg (1959), rejoint les points abordés par Maslow (1943), en proposant une classification des besoins en deux catégories à savoir les facteurs d'hygiène et les facteurs de satisfaction.

### **1.2.2 Les modèles classiques en psychologie du travail**

Les modèles classiques en psychologie du travail et des organisations abordés par Chapuis (2016), accordent de l'importance au processus de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Locke (1969), y développe le modèle « value-percept » qui tente d'expliquer les étapes par lesquelles un employé évalue sa satisfaction au travail. Parallèlement, Smith, Kendall, et Hulin (1969), définissent la satisfaction au travail comme étant les sentiments entretenus par un employé à l'égard de son travail. Ils développeront par la suite le « Job Descriptive Index », instrument de mesure de la satisfaction au travail.

### **1.2.3 Les modèles théoriques de l'attitude au travail**

Les modèles théoriques de l'attitude au travail cités par Chapuis (2016) se caractérisent par la juxtaposition de la satisfaction au travail à l'attitude au travail. Parmi les auteurs, nous retrouvons Weiss (2002) qui met en évidence le rapport entre « l'implication affective et la satisfaction au travail ». Il stipule que « jusqu'à présent toutes les recherches visant à expliquer la satisfaction au travail ont consacré plus d'importance à l'affect ou à l'humeur plutôt qu'aux émotions discrètes ». Les émotions dites discrètes prennent plusieurs formes ; joie, tristesse, colère ; et ont un impact sur l'ensemble de l'organisation. Ainsi une émotion considérée comme individuelle devient « contagieuse » et affecte la motivation des autres

employés. Barsade (2003), renforce la définition apportée par Weiss (2002) et aborde la notion de « contagion émotionnelle ». Il explique que l'humeur d'un employé affecte positivement ou négativement l'humeur collective et donc la satisfaction, la motivation et le rendement collectif au travail.

#### **1.2.4 Les modèles en économie**

Les modèles en économie se caractérisent par « l'intégration de concepts psychologiques et économiques au domaine de la satisfaction et de la motivation au travail » (Chapuis, 2016). Deci, Koestner et Ryan (1999), auteurs de la théorie de l'autodétermination trouvent qu'il est rédhibitoire que les récompenses monétaires soient considérées comme étant les seules formes de motivation. Ils font la distinction entre trois types de motivation :

- La motivation intrinsèque qui dépend de l'engagement personnel d'un individu ;
- La motivation extrinsèque qui renvoie aux facteurs externes (récompense, punition) incitant l'individu à effectuer une tâche ;
- L'amotivation considérée comme étant l'absence de motivation chez un individu, qui ne perçoit pas quel est l'intérêt de son travail.

Parallèlement, Davoine (2012), auteur de l'économie du bonheur, stipule que « le bonheur d'un individu ne s'explique pas uniquement par le revenu, mais s'étend vers des notions plus larges telles la démocratie et la liberté ».

Suite à ces définitions, nous pouvons conclure que chaque période a connu l'avènement et l'apparition de nouveaux concepts et théories en matière de satisfaction au travail. Malgré l'afflux de toutes ces théories, il n'existe toujours pas de consensus au sujet de la satisfaction au travail et comment la mesurer.

La mesure de la satisfaction au travail permet de quantifier le niveau de satisfaction des employés tout en aidant à déterminer les points de contentement à maintenir et les sources d'insatisfaction à améliorer. Ainsi, l'identification et la mesure des sources de satisfaction et d'insatisfaction permettront à l'employeur de mettre en place les politiques nécessaires pour améliorer la satisfaction des employés au travail dont la productivité et le rendement accroitront (Tett et Meyer, 1993).

Il existe une multitude d'instruments de mesure de la satisfaction au travail. Ces mesures sont classées en deux catégories (Castel, 2001) :

- Les mesures globales : il s'agit d'une mesure globale de la satisfaction au travail ne prenant pas en compte les dimensions individuelles de l'emploi ;
- Les mesures spécifiques : il s'agit des mesures liées aux divers aspects de l'emploi. On distingue les mesures mixtes qui stipulent que la satisfaction globale est la somme des différentes mesures de la satisfaction spécifique (Larouche, 1973), et les mesures composites qui rassemblent les mesures spécifiques et la mesure globale (Castel, 2001).

La diversité de ces instruments de mesure s'explique en partie par la différence et la divergence du cadre conceptuel et méthodologique adopté par chaque auteur. Bien que la méthode consistant à élaborer et soumettre un questionnaire de type Likert aux employés pour mesurer leur satisfaction spécifique ou globale demeure similaire d'une étude à une autre, les définitions et les instruments développés n'en demeurent pas moins variés (Larouche, 1973).

Certains considèrent que ces instruments sont désuets. Weiss (2002) affirme « que les mesures actuelles de satisfaction au travail sont obsolètes, car elles ne permettent pas d'évaluer les structures affectives et les croyances ayant un impact sur la satisfaction de l'employé ».

Malgré cette affirmation, il nous paraît primordial de présenter les instruments de mesure. Le tableau suivant résume les instruments les plus utilisés. À noter que chaque instrument, comporte divers aspects (items ou facettes) se rattachant à la satisfaction au travail. Les plus récurrents sont : le salaire, la promotion, la reconnaissance, la relation avec le superviseur et la relation avec les collègues.

**Tableau 1 : Les instruments de mesure de la satisfaction au travail**

<b>Instruments</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Caractéristiques établies par l'auteur</b>
Index Of Job Satisfaction	Brayfield et Rothe (1951)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure la satisfaction spécifique de 18 composantes de travail. La somme de ces 18 composantes donne un indice sur la satisfaction globale ;</li> <li>- Instrument développé en combinant les échelles de Thurstone et de Likert.</li> </ul>
The Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss, Dawis, England, et Lofquist. (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La version « longue » comprend 100 éléments qui évaluent 20 sous-échelles : promotion, relation au travail, accomplissements, etc.</li> <li>- La version « courte » se compose de 12 items évaluant la satisfaction intrinsèque et de 8 items</li> </ul>



		évaluant la satisfaction extrinsèque.
Job Descriptive Index	Smith, Kendall, et Hulin (1969)	-Étude portant sur l'identification des caractères discriminants au travail ; – Echelle comportant 72 éléments évaluant cinq aspects de la satisfaction au travail : la satisfaction générale, le salaire, la promotion, la supervision et la relation avec les collègues.
Job Perception Scale	Hatfield, Robinson et Huseman (1985)	– Étude comportant 21 items regroupés selon les aspects suivants : la satisfaction globale, le salaire, la possibilité d'avancement, la relation avec le superviseur et la relation avec les collègues.
Pay Satisfaction Questionnaire	Heneman et Schwab (1985)	– Étude évaluant cinq aspects de la satisfaction à l'égard de la rémunération : niveau, avantages, augmentations, structure et administration.
Job Satisfaction Survey	Spector (1985), (1997)	– Évalue la satisfaction au travail sur un continuum allant de faible (insatisfait) à élevé (satisfait) en utilisant l'échelle de Likert ; – Aucune note de passage spécifique ne permet de déterminer si une personne est satisfaite ou insatisfaite.
Satisfaction with my supervisor	Scarpello et Vandenberg (1987)	– Cette étude se focalise sur le comportement adopté par les superviseurs vis-à-vis de leur employé, pour expliquer et mesurer la satisfaction au travail ; – L'importance accordée à l'employé, l'engagement et le comportement adopté par le superviseur envers son employé ont un impact sur la satisfaction et le rendement au travail.

#### 1.4 Les théories de la satisfaction au travail

Il existe plusieurs théories se rapportant à la satisfaction et à la motivation au travail. Dans ce volet, nous ferons uniquement référence aux modèles les plus cités et qui ont constitué le socle d'études postérieures.

### 1.4.1 La pyramide des besoins de Maslow (1943)

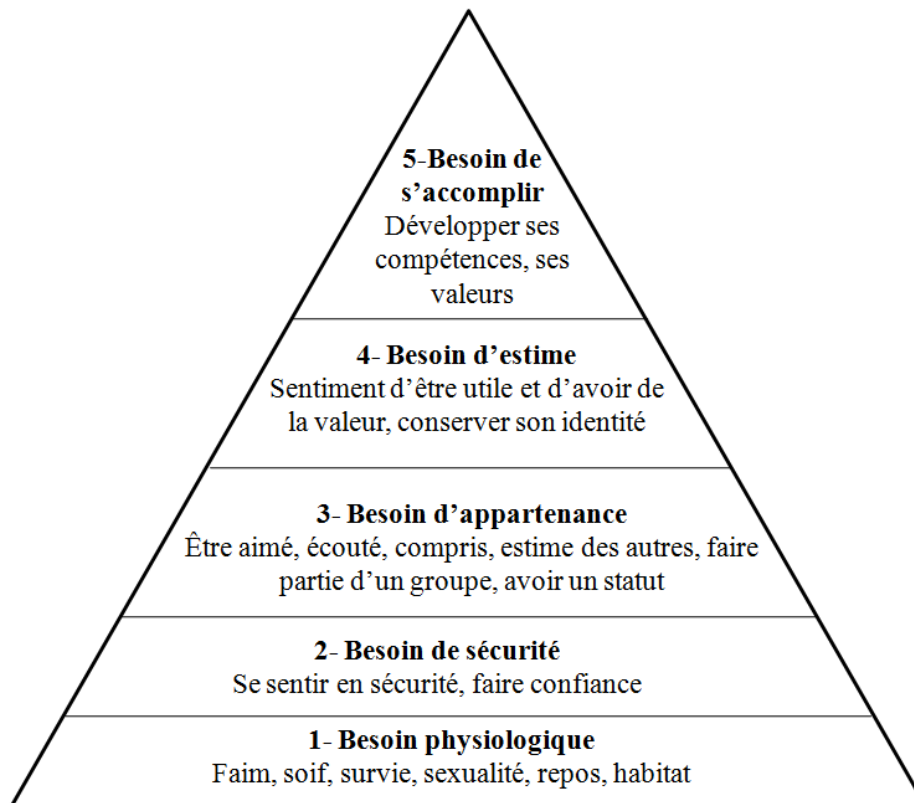
Maslow fut l'un des premiers à développer un modèle théorique susceptible d'être appliqué à différentes organisations. C'est à partir d'observations cliniques que l'auteur a élaboré sa théorie de hiérarchisation des besoins pour apporter des réponses aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui motive l'individu ?
- Quels sont les facteurs de la motivation ?
- La motivation serait-elle suscitée par la volonté de satisfaire des besoins ?

Suite à ses recherches, Maslow conclut que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant :

1. Les besoins physiologiques : constituent des besoins mettant en jeu la survie de l'individu. Il s'agit généralement de besoins primaires (manger, se vêtir) dont la satisfaction est primordiale.
2. Les besoins de sécurité proviennent des craintes ressenties par l'individu vis-à-vis de son environnement externe. Pour se sentir protégé, l'individu devra satisfaire divers aspects de ce besoin tels : la sécurité de revenus, la sécurité de logement, la stabilité familiale, etc.
3. Les besoins d'appartenance représentent les besoins d'affection et d'appartenance à un groupe. L'homme étant de nature sociable a généralement peur de la solitude et cherche constamment à se sentir accepté au sein d'un groupe.
4. Les besoins d'estime de soi représentent la reconnaissance et la considération accordées à l'individu. En effet, suite à la satisfaction des besoins précédents, l'homme cherchera à s'affirmer et à se faire reconnaître socialement.
5. Les besoins de s'accomplir se caractérisent par l'épanouissement et le développement personnel. Ce besoin diffère d'une personne à une autre dépendamment des aspirations de chacun.

La figure suivante représente la pyramide de hiérarchisation des besoins, développée par Maslow.



**Figure 1 : La pyramide de Maslow**

Source : Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. <https://lisette-mag.fr/pyramide-de-maslow>

À travers cette figure, Maslow (1943) stipule que « tant que l'individu n'a pas satisfait un de ces besoins, sa motivation demeure persistante. Néanmoins, une fois arrivé à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoins jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie des besoins ».

Cependant, cette théorie, bien que toujours « populaire », est devenue obsolète dans la mesure où l'homme est un être complexe dont les besoins vacillent d'un palier à un autre parfois sans un ordre préalablement défini.

#### **1.4.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)**

En 1959, Herzberg développa la théorie des deux facteurs de motivation au travail qui stipule que :

- « La satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante l'une de l'autre » (Herzberg, 1959) ;

- « Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de satisfaction » (Herzberg, 1959).

Dès lors, il est possible pour l'employé d'être satisfait et insatisfait dans son travail. Pour dégager le degré de satisfaction ou de l'absence de satisfaction, Herzberg conçoit deux catégories de facteurs.

Les facteurs d'hygiène : il s'agit de facteurs d'ambiance relatifs aux conditions de travail qui doivent obéir à un niveau de base en deçà duquel le travail s'en ressent. Herzberg (1959) stipule que « la productivité n'est pas influencée à la hausse même si les conditions de travail sont supérieures à ce niveau de base ». Les facteurs d'hygiène sont donc liés aux conditions de travail qui entourent l'employé pour empêcher « l'absence de satisfaction » chez ce dernier. Il s'agit notamment des facteurs suivants :

- La politique de l'entreprise ou de l'organisme ;
- Les conditions physiques de travail tels la chaleur, le bruit, la luminosité et l'ergonomie ;
- La supervision ;
- Les relations interpersonnelles entre les collègues ;
- Le statut du personnel ;
- La sécurité.

Tel que le mentionne Herzberg (1959) : « Ces facteurs extrinsèques concernent avant tout, la qualité de l'environnement au travail. Ils répondent à des besoins dont la non-réalisation peut provoquer une absence de satisfaction ».

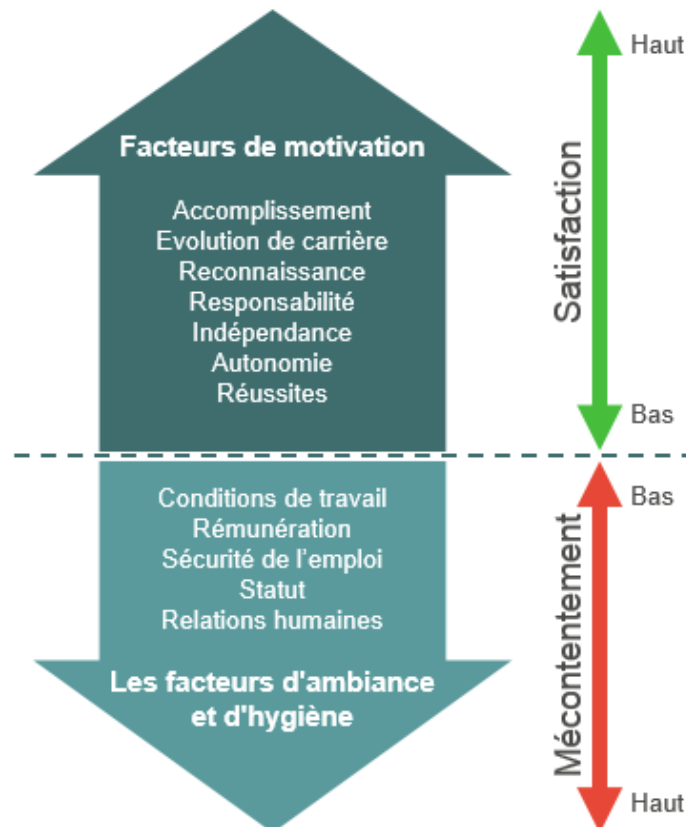
La deuxième catégorie de facteurs est constituée de facteurs de satisfaction : il s'agit de facteurs valorisants, qui permettent à l'individu de s'épanouir, à savoir :

- La réalisation de soi ;
- La reconnaissance ;
- L'évolution de carrière et promotion ;
- La responsabilité ;
- Le développement.

Ces facteurs intrinsèques ont été privilégiés par Herzberg (1959) qui stipule « que la motivation au travail passe inéluctablement par le développement des facteurs de satisfaction

à travers un enrichissement incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches ».

La figure suivante illustre les divers facteurs d'hygiène et de satisfaction abordés par Herzberg.



**Figure 2 : Les facteurs d'hygiène et de satisfaction de Herzberg**

Source : <https://myleanexperience.blog/>

Malgré sa clarté pédagogique indéniable, cette théorie bi factorielle de la satisfaction n'a pas échappé aux critiques, dont la principale réside dans la simplicité de son modèle, car, les facteurs de satisfaction sont classés, ex ante à l'action, sans rendre compte de la dynamique avec les facteurs d'hygiène.

Maidani (1991), précise que les facteurs d'hygiène et de satisfaction sont tous les deux susceptibles d'influencer la motivation au travail, alors que pour Herzberg les facteurs de satisfaction revêtent beaucoup plus d'importance dans l'augmentation de la motivation au travail.

### 1.4.3 La théorie X/Y de McGregor (1960)

La théorie X et Y a été développée par McGregor en 1960. La théorie X présuppose que l'homme moyen n'aime pas travailler contrairement à la théorie Y qui fait le constat inverse.

Selon la théorie X, « l'être humain moyen éprouve de l'aversion à l'égard du travail et évite autant que possible de s'y atteler » (McGregor, 1960). Par conséquent, les employés doivent être contrôlés pour les amener à travailler, soit sous la contrainte, soit contre une rétribution telle le salaire. Toujours selon cette théorie, « l'homme moyen préfère être dirigé sans assumer ses responsabilités » (McGregor, 1960) ; il cherche plutôt la sécurité et utilise ses capacités cognitives pour contourner les règlements mis en place par l'organisation.

Il est reproché à cette théorie le cercle vicieux dans lequel peut tomber toute organisation qui adopte ce type de management en raison, notamment, des règles strictes et des contrôles sévères qui poussent l'individu à s'adapter en fournissant un moindre effort dans l'exécution de son travail. Ce moindre effort est souvent accompagné d'une attitude passive et de refus de responsabilités, et ce, pour éviter la prise de risque et les sanctions qui s'y rattachent. Face à cette attitude et ce comportement de l'individu, les dirigeants sont amenés à renforcer les règles et les contrôles qui, à leur tour, renforcent l'aversion à l'égard du travail et ainsi de suite (Baumgartel, 1959).

Ce type de management, mal vécu par les salariés, a été essentiellement utilisé, dans les pays au régime autoritaire. Les conséquences néfastes de cette approche n'ont pas tardé à se manifester au grand jour.

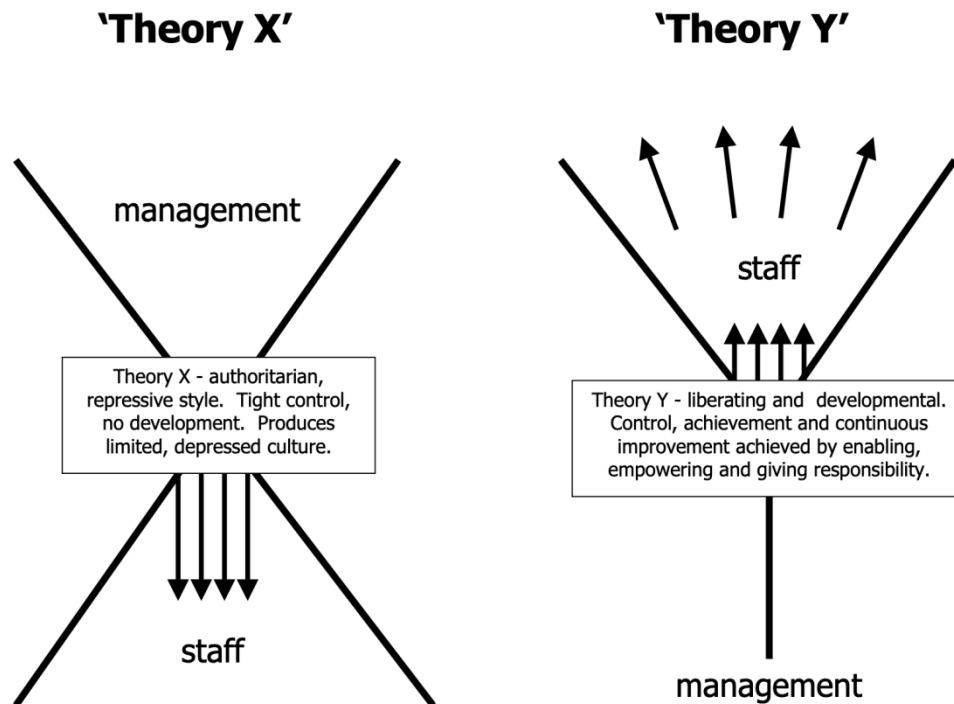
À l'inverse, la théorie Y présuppose que « les efforts physiques et mentaux déployés par l'individu dans son travail sont tout aussi naturels que le fait de se reposer ou de s'amuser ». (McGregor, 1960).

Par conséquent, l'individu est en mesure de se réaliser au sein de l'organisation, et ce, sans contrôles stricts ni méthodes répressives et punitives. « Cet engagement de l'individu envers l'organisation est renforcé si le travail lui apporte des satisfactions » (McGregor, 1960).

En effet, l'individu est en mesure, non seulement d'apprendre, mais aussi d'assumer des responsabilités si le travail se déroule dans de bonnes conditions. Cette attitude découle du besoin du travail de l'être humain, non seulement pour assouvir ses besoins primaires, mais aussi pour se développer et de se réaliser pleinement. Pour cela, « l'auto organisation » est

privilégiée à la place des contrôles stricts et des méthodes répressives à l'égard des employés. (Baumgartel, 1959)

La figure suivante met en évidence les différences entre la théorie X et Y.



**Figure 3 : La théorie X/Y de McGregor**

Source : [www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/](http://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/)

En conclusion, l'adoption par une organisation de l'une ou l'autre des théories développées par McGregor, s'explique essentiellement par le choix des valeurs et des postulats par les dirigeants ; choix qui peut créer des situations dites polémiques lorsque les valeurs et les postulats ne correspondent pas aux attentes des individus et des employés membres de l'organisation.

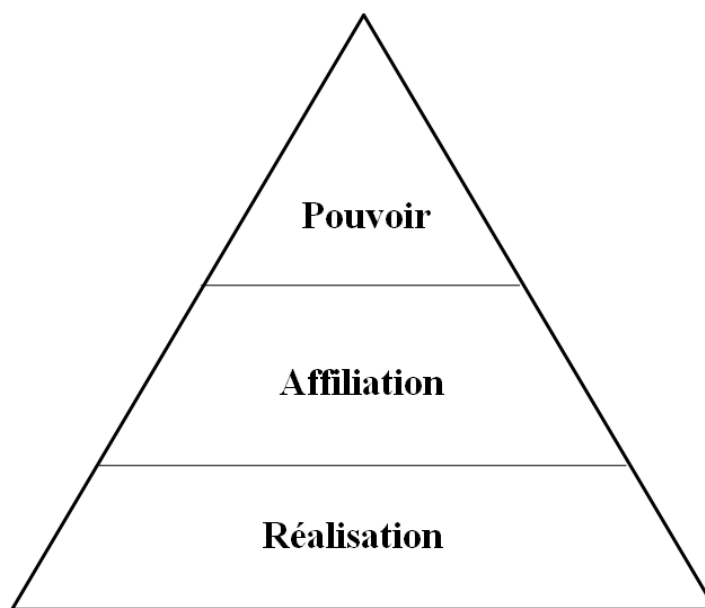
#### **1.4.4 La théorie des besoins de McClelland (1961)**

Auteur de la théorie des besoins, McClelland (1961) tente d'expliquer le comportement adopté par un employé à travers ses besoins dominants. Il fait la distinction entre trois sortes de besoins, à savoir :

- Le besoin de réalisation qui est assimilable à l'atteinte des objectifs, au surpassement et la réussite des défis ;

- Le besoin d'affiliation qui se traduit par le besoin d'appartenance et de reconnaissance au sein du groupe ;
- Le besoin de pouvoir qui se concrétise par le besoin d'avoir une influence et un statut auprès du groupe.

Chaque individu est ancré par ces trois sources de motivation. Néanmoins, la prédominance d'un besoin par rapport à un autre exacerbe certains traits de caractère relatifs à chaque catégorie de besoin. Ainsi, un individu dont le besoin de réalisation est dominant fera preuve de prudence au travail et aura tendance à calculer ses risques, alors qu'un individu dont le besoin de pouvoir est prépondérant sera à la recherche de compétition et de moyens lui permettant d'asseoir son autorité au sein de l'organisation. La figure suivante représente les besoins développés par McClelland.



**Figure 4 : Les besoins de McClelland**

Source: McClelland, D. C. (1961). The achieving society.

#### **1.4.5 La théorie d'ERG d'Alderfer (1969)**

La théorie ERG (Existence Relatedness Grow) d'Alderfer constitue une adaptation de la théorie des besoins développée par Maslow en 1943. L'auteur fait la distinction entre trois catégories de besoins :



- Les besoins d'existence (E) : représentent les deux premiers paliers de la pyramide de Maslow à savoir les besoins physiologiques et de sécurité. Ces besoins poussent l'individu à fournir des efforts pour améliorer ses conditions dites de base (conditions de travail, salaire...).
- Les besoins de relation sociale (R) : cette catégorie de besoins représente le troisième et le quatrième palier de la pyramide de Maslow, à savoir les besoins d'appartenance et d'estime. L'individu éprouve le besoin d'entretenir des relations avec les personnes travaillant au sein de l'organisation.
- Les besoins de développement personnel (G) : ceux-ci correspondent au dernier palier de la pyramide de Maslow à savoir les besoins d'accomplissement. La satisfaction de ce besoin de développement dépend de la possibilité de mettre en œuvre ses compétences (apport de nouvelles idées, créativité...) au profit du développement de l'organisation.



**Figure 5 : Le modèle ERG d'Alderfer**

Source : [www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation](http://www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation)

Bien que la théorie développée par Alderfer soit plus au moins similaire à celle de Maslow, il existe néanmoins une divergence par rapport à la notion de « hiérarchisation » dans la mesure où Alderfer (1969) estime « que les besoins ne doivent pas suivre une hiérarchie, mais doivent être indépendants les uns des autres ».

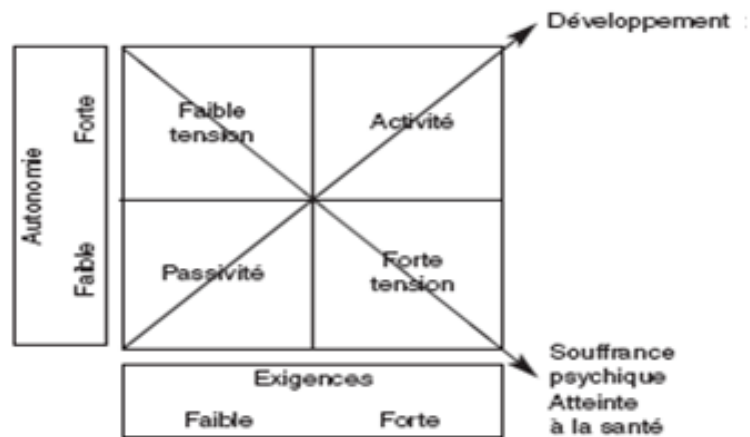
#### 1.4.6 Le modèle de Karasek (1979)

Le modèle « Demande-contrôle-soutien », élaboré en 1979, puis actualisé en 1990 par Karasek et Theorell, est un modèle qui a pour objectif « d'étudier les facteurs de risques psychosociaux au travail » (Karasek, 1979). Ce modèle tend à expliquer l'impact des différentes situations de stress subi par un individu dans son milieu de travail, sur sa santé mentale. À travers ce modèle, Karasek (1979), développa le « Job Content Questionnaire », outil qui permet d'évaluer trois dimensions :

- La demande psychologique fait référence aux exigences professionnelles subies par un employé. Ces exigences (quantité de travail, pression et contraintes...) exercent un poids et une charge qui affectent psychologiquement l'individu (Karasek, 1979) ;
- La latitude décisionnelle « comporte deux dimensions à savoir l'utilisation des compétences et l'autonomie organisationnelle » (Karasek, 1979). L'utilisation des compétences se définit comme étant l'engagement professionnel et les qualifications mis à profit de l'organisation. Quant à l'autonomie organisationnelle, celle-ci fait référence au contrôle et aux décisions que peut avoir un individu au sein de son environnement de travail ;
- Le soutien social est une dimension qui a été développée par Karasek et Theorell en 1990. Les deux auteurs stipulent que cette dimension sert à mesurer le soutien émotionnel de la hiérarchie envers ses employés.

À travers ces trois dimensions, il faut souligner le rôle de l'organisation en tant que régulateur de la satisfaction au travail. La combinaison de ces trois aspects donne lieu à des situations diverses. Ainsi un individu qui subit de fortes demandes psychologiques (quantité de travail, temps limité...), tout en ayant une faible latitude décisionnelle (absence d'autonomie, environnement n'encourageant pas le développement des compétences) et un faible soutien social (absence de soutien de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues), est un individu dont les chances de souffrir de dépression et de problèmes psychologiques au travail sont plus élevées.

La figure suivante résume les différentes situations de travail auxquelles est confronté un employé.



**Figure 6 : Le modèle de Karasek et Theorell**

Source : [www.atousante.com/risques-professionnels/stress-professionnel-questionnaire-karasek/](http://www.atousante.com/risques-professionnels/stress-professionnel-questionnaire-karasek/)

Malgré l'apport du modèle de Karasek (1979) sur les divers aspects psychosociaux au travail, celui-ci, ne décrit pas l'impact spécifique des latitudes décisionnelles et des demandes sur la santé de l'individu (Wassenhove, 2014) et ne prends pas en considération le profil psychologique et émotionnel de l'employé et son impact sur le niveau de satisfaction (Siegrist, 1996).

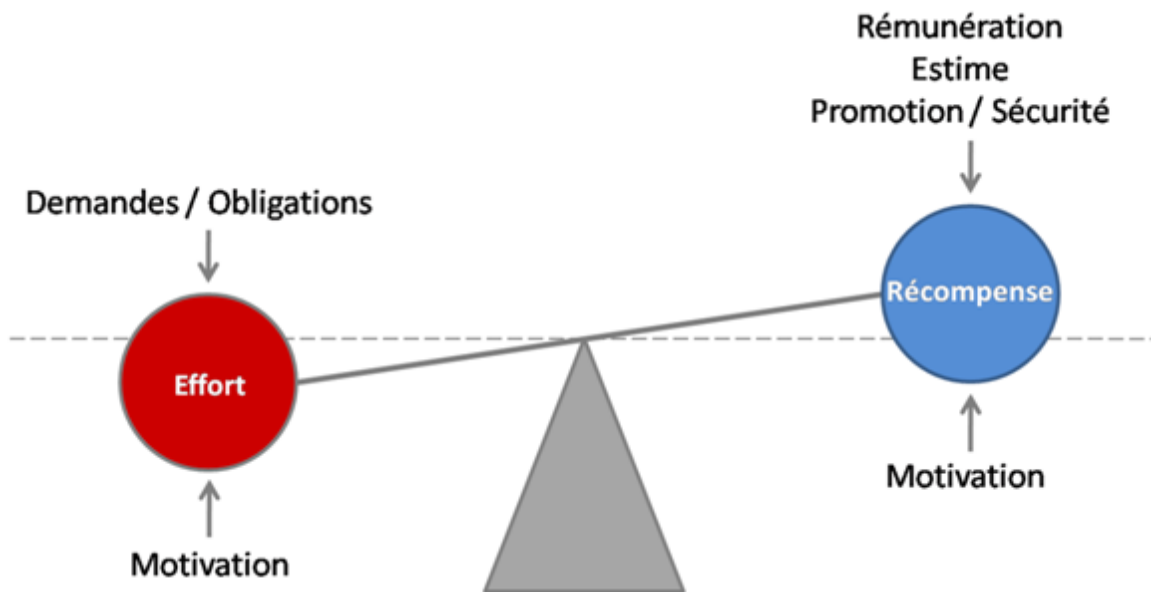
#### **1.4.7 Le modèle de « déséquilibre effort/récompense » de Siegrist (1996)**

Le modèle de « déséquilibre effort/récompense » développé par Siegrist en 1996 tend à expliquer la satisfaction à travers la situation de travail à laquelle est confrontée un individu. Cette situation se caractérise par la combinaison d'efforts élevés et une faible récompense octroyée à l'individu créant de ce fait certaines perturbations, ou l'inverse.

Selon Siegrist, un effort élevé provient soit de facteurs extrinsèques (la contrainte de temps, l'augmentation de la charge de travail...) ou de facteurs intrinsèques (besoin de se surpasser et de prouver sa légitimité au sein du groupe).

Parallèlement, la récompense peut prendre différentes formes : pécuniaire, estime émanant du groupe, reconnaissance du statut de l'individu, etc.

La figure suivante représente le déséquilibre entre l'effort et la récompense qui crée de la frustration et de l'insatisfaction auprès d'un employé.



**Figure 7 : Le modèle d'équilibre « effort-récompense »**

Source : [www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/](http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/)

Ainsi, la confrontation des deux dimensions « effort » et « récompense » permet d'identifier les individus « à risque » qui peuvent souffrir d'une détresse psychologique, d'où le concept de « réciprocité », qui explique l'impact des rétributions considérées comme inéquitables sur la santé psychologique de l'individu.

#### **1.4.8 La théorie de « la réponse aux besoins de base » de Déci et Ryan (2002)**

À travers la théorie de « la réponse aux besoins de base », Déci et Ryan (2002), énoncent que « les humains ont des besoins psychologiques fondamentaux, dont la satisfaction est considérée comme primordiale ».

Cette théorie permet de faire la distinction entre trois besoins fondamentaux qui ont un impact sur la santé mentale d'un individu :

- L'autonomie : réfère au « besoin de l'individu de se sentir à l'origine de ses actions » (Déci et Ryan, 2002). L'employé est « maître de la situation » dans la mesure où il organise et agence lui-même son travail, sans faire preuve d'individualisme.
- La compétence : renvoie au « besoin de l'individu de se sentir efficace » (Déci et Ryan, 2002). Un employé a besoin de percevoir que ses compétences et que ses aptitudes professionnelles ont permis à réaliser une tâche et un atteindre un objectif.

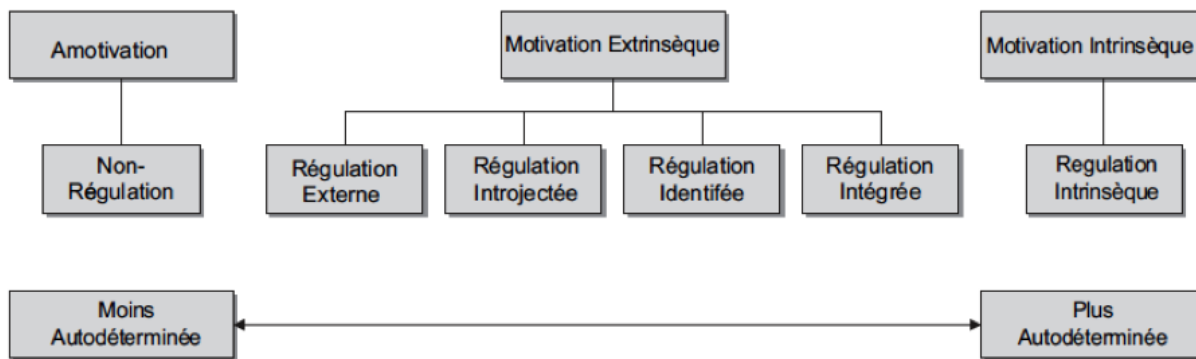
- L'affiliation : renvoie au besoin de se sentir entouré (Déci et Ryan, 2002). L'individu a besoin de se sentir soutenu et compris par ses collègues.

Un milieu de travail qui comble les besoins fondamentaux d'un employé en lui octroyant de l'autonomie, tout en reconnaissant ses compétences et son affiliation est un milieu qui favorise le bien-être et la santé mentale de l'individu. A contrario, un milieu qui n'encourage pas l'autonomie, les compétences et l'affiliation est un milieu qui ne répond pas aux besoins de base de l'individu. Ce qui a un impact sur sa satisfaction globale et donc sur sa motivation.

Parallèlement, les auteurs ont également abordé les sources de motivation des individus. Ils font la distinction entre trois types de motivation :

- La motivation intrinsèque qui se traduit par la volonté et le désir de l'individu à effectuer une tâche ;
- La motivation extrinsèque qui fait référence aux pratiques adoptées au sein de l'organisation pour inciter l'individu à effectuer une activité en particulier. Cette motivation se divise en quatre catégories : la régulation externe (système de récompense et de punition), la régulation introjectée (ressentiment de culpabilité et de honte), la régulation identifiée (sentiment de valorisation) et la régulation intégrée (partage des valeurs de l'organisation) ;
- L'amotivation se définit comme étant l'absence totale de motivation.

La figure suivante représente les différentes sources de motivation développées par Déci et Ryan.



**Figure 8 : Le modèle de l'autodétermination**

Source : [comment-comprendre-et-nourrir-la.html](http://comment-comprendre-et-nourrir-la.html)

Ainsi, selon ce modèle, un employé sera motivé soit parce qu'il a le désir et l'envie d'effectuer son travail, ou bien parce qu'il existe des raisons sous-jacentes qui le poussent à effectuer son travail : promotion, réprimande, etc.

À noter que le modèle développé par Déci et Ryan est un modèle qui tend à expliquer le lien entre la motivation et la satisfaction. Un employé satisfait, qui a l'appui et le soutien de son organisation est un employé motivé.

### **Conclusion**

La revue de littérature sur la satisfaction au travail nous a permis, dans un premier temps, de ressortir les concepts clés et leur évolution à travers les époques.

Dans un deuxième temps, elle nous a également permis de mettre en avant les modèles abordant la satisfaction au travail. Tous les modèles précités mettent au cœur de leurs études « l'employé » en tant qu'être cherchant à satisfaire ses besoins. Cette satisfaction est orientée par des facteurs internes et externes à l'individu lui-même.

Presque, toute la littérature abordant la satisfaction des employés, porte sur le secteur privé. La spécificité et les particularités quant au secteur public ont rarement été soulevées ou bien sont considérées par les auteurs comme étant similaires à celles du secteur privé.

Ainsi, lors du deuxième volet, nous tenterons de définir la satisfaction au travail au sein de la fonction publique en identifiant ses caractéristiques et ses particularités.

## 2. LA SATISFACTION AU TRAVAIL AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique a souvent fait l'objet de critiques. Lenteur des procédures, bureaucratie exacerbée, hiérarchisation soutenue entravaient la bonne marche du secteur public, et de ce fait avaient une répercussion sur la satisfaction au travail des fonctionnaires.

Suite à ces constats, de nouvelles pratiques de gestion ont été adoptées par les gouvernements de différents pays afin de moderniser la structure publique. « L'introduction de pratiques destinées à optimiser la performance des agents publics, ainsi que de nouvelles valeurs qui mettent en avant la qualité, la compétition et l'entrepreneuriat public, illustre les changements marquants introduits par la fonction publique moderne » (Émery, 2012)

### 2.1 Apports théoriques de la motivation au sein de la fonction publique

Tous les modèles précités se rapportant à la satisfaction au travail s'appliquent à la fonction publique, dans la mesure où cette dernière est définie comme une organisation comprenant un ensemble d'individus qui interagissent en vue de l'atteinte d'un objectif collectif (Mintzberg, 1979). Il convient, néanmoins, de mettre en exergue la définition apportée par Perry et Wise (1990) qui ont choisi de développer des concepts rattachés à la motivation au sein de la fonction publique.

Le concept de motivation à travailler dans le service public (PSM), développé par Perry et Wise en 1990, définit la motivation au service public comme étant « une prédisposition individuelle à agir en réponse à des mobiles caractéristiques des institutions et organisations publiques ». Ce modèle tente d'expliquer l'attraction que ressent un individu pour la fonction publique.

Perry (1996), a construit un outil permettant de mesurer cette motivation. Cet outil comporte diverses dimensions :

- L'attraction pour les politiques publiques : qui s'explique par « l'attirance » éprouvée par un individu envers les services publics ;
- L'engagement pour l'intérêt public qui se traduit par la volonté de l'individu de participer au devoir civique ;
- La compassion définie comme étant le sentiment « de patriotisme et d'amour » envers le pays ;

- L'abnégation qui se rapporte aux divers sacrifices et choix effectués par l'individu pour satisfaire l'intérêt public.

On peut facilement associer les dimensions abordées par Perry (1996), aux besoins du quatrième et cinquième palier abordé par Maslow, à savoir le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement ou encore aux besoins de satisfaction développés par Herzberg (1959). Ce qui rend la théorie de la motivation à travailler dans un service public limitée, car elle ne prend pas en compte les autres types de besoins éprouvés par les agents de la fonction publique.

Cependant, ces mêmes études constituant le socle de la littérature comportent des lacunes. La théorie de Maslow part du principe que la motivation d'un individu débute par la satisfaction des besoins de base. Or, divers écrits (Locke, 1976 ; Roussel, 1996) ont réfuté cet apport théorique, stipulant qu'un individu peut passer d'un palier à un autre. Par ailleurs, la pyramide de Maslow ne nous permet pas de traiter les facteurs liés à la « démotivation ».

La théorie bi-factorielle de Herzberg, incorpore le modèle de Maslow dans ses bases théoriques. C'est ainsi que l'auteur développe les facteurs d'hygiène relatifs aux conditions de travail et les facteurs de satisfaction relatifs à l'épanouissement de l'individu, tout en soulignant l'impact de ses facteurs sur la motivation et/ou la démotivation. Raison pour laquelle, nous opterons, dans le cadre de cette étude pour la théorie des deux facteurs de Herzberg pour déterminer les facteurs d'hygiène et de satisfaction des employés de la fonction publique canadienne, tout en les rapportant à d'autres variables explicatives.

Par ailleurs, il convient d'analyser les études empiriques se rapportant à la motivation à travailler dans le service public, afin de ressortir les caractéristiques de ce modèle qui ont une influence sur le niveau de satisfaction et d'hygiène.

## **2.2 Études empiriques portant sur la satisfaction à travailler dans le service public**

Plusieurs articles suggèrent que le concept de la motivation à travailler dans le service public (PSM), est un bon « prédicteur » de la satisfaction au travail (Perry et Wise 1990, Norris 2003).

Homberg, Maccarthy et Tabyuma (2015) tentent à travers une recension méta-analytique d'analyser les articles portant sur la motivation et la satisfaction au sein de la fonction publique. En effet, les auteurs ont étudié les résultats émanant d'une série de recherche ayant



comme objectif d'expliquer la relation entre la motivation à travailler dans le service public (PSM) et la satisfaction au travail.

Introduit par Perry et Wise (1990), le concept de PSM a souvent été proposé comme moyen d'améliorer les performances et de surmonter les problèmes d'incitation dans le secteur public. Souvent traitée à travers la littérature (Brewer, 2000 ; Vandenaabeele, 2009), la PSM génère des résultats contradictoires. Certaines prônent les effets positifs de la PSM alors que d'autres présentent les effets négatifs de la PSM.

L'objectif de leur recherche est donc d'étudier la PSM à travers la littérature, en y incorporant ses dimensions et leur impact sur la satisfaction au travail. Vingt études ont été sélectionnées. Toutes affichent une corrélation entre la PSM et la satisfaction au travail. L'étude en question permet de mettre la lumière sur les points suivants :

1. L'analyse révèle que le PSM a un effet modéré sur la satisfaction au travail ;
2. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de différence notable en termes d'effet de la PSM sur la satisfaction, entre les études utilisant des données américaines et les études dont les travaux sont effectués sur des données non américaines ;
3. Les résultats relatifs au statut de la publication (14 études publiées et 6 études non publiées) correspondent à la normale. Néanmoins, les études publiées bénéficient d'un effet plus grand et sont donc « généralisables » ;
4. L'application du modérateur « opportunité de servir » a un impact sur la relation entre la PSM et la satisfaction au travail. Dans la mesure où cette relation devient plus « forte » quand l'emploi offre de façon explicite aux individus la possibilité de servir le public.

Cette étude permet donc d'affirmer qu'il existe une relation positive entre la PSM et la satisfaction au travail. Selon les analyses, la littérature portant sur la PSM - satisfaction au travail ne souffre pas de lacunes sur le plan des publications. De plus, les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle « le service au public » constitue un modérateur et un déterminant de la motivation et de la satisfaction au travail.

### **2.2.1 La motivation à travailler dans le service public (PSM)**

Liu et Tang (2015) ont tenté d'expliquer la relation entre la motivation et la satisfaction au sein de la fonction publique en Chine, en incorporant deux facteurs : ajustement besoins-approvisionnements et ajustement-personne-organisation. Ils concluent qu'il existe une

« triple interaction », entre la motivation du fonctionnaire, l'adéquation de l'approvisionnement et l'adéquation-personne-organisation-besoin. En effet, les employés satisfaits sont des employés dont la motivation est soutenue par l'organisme qui répond à leurs besoins individuels tout en effectuant un ajustement avec les besoins organisationnels.

Entre autres, des fonctionnaires satisfaits sont des employés dont la motivation est élevée, car le service public offre les ressources adéquates pour répondre à leurs besoins et effectue un ajustement entre « personne-organisation-fournitures ». A contrario, des employés insatisfaits sont des employés dont la motivation est faible, car les facteurs « organisation-besoins et fournitures » ne sont pas comblés par le service public (Liu et Tang, 2015).

L'étude démontre également que la situation de faible « ajustement entre personnes-organisation et de besoins-fournitures » renforce la relation entre la motivation et la satisfaction au travail. Une organisation qui n'effectue que peu d'ajustement en termes de fournitures, de réponses aux besoins individuels, est une organisation qui intègre dans son processus managérial tous les éléments qui sont considérés par les fonctionnaires comme des moteurs de motivation, sans pour autant qu'un employé en fasse la réclamation. Un employé est donc motivé et satisfait quand tous ses besoins (organisation, fournitures) sont comblés (Liu et Tang, 2015).

Néanmoins, l'étude de Liu et Tang (2015) comporte des limites, dans la mesure où l'échantillon sélectionné n'est pas représentatif de la population des fonctionnaires du secteur public en Chine. La généralisation n'est donc pas possible. Par ailleurs, l'incorporation d'autres variables (le rang du poste et le niveau de l'organisation publique) est un élément à prendre en considération, car il est susceptible d'avoir un impact sur la satisfaction au travail. « Il est donc préférable d'incorporer des variables au niveau de l'individu, de l'organisation et du pays qui pourraient expliquer la dynamique de la motivation et de la satisfaction des employés de la fonction publique » (Liu et Tang, 2015).

Une autre étude portant sur la PSM a suscité notre intérêt. L'article de Li et Wang (2016) a pour objectif d'examiner la relation entre la motivation à travailler dans le service public (PSM) des enseignants chinois et leur niveau de satisfaction au travail, tout en étudiant l'impact de « l'action en surface » et « l'action en profondeur », composantes du travail émotionnel.

Avant d'aborder les résultats de la recherche, il convient de définir l'action en surface et l'action en profondeur. Hochschild (1983) définit « l'action en surface » comme étant la réaction superficielle d'un employé pour un travail sans changer ce qu'il ressent réellement. Alors que « l'action en profondeur » est considérée comme un processus volontaire par lequel l'employé modifie ses sentiments pour s'aligner sur les attentes de l'organisation. À travers ces définitions, nous pouvons conclure que l'adoption d'une action en surface est néfaste pour la santé de l'employé, dans la mesure où ce changement est fait sous la contrainte et sans volonté de s'aligner sur les valeurs de l'organisation.

Considéré comme un métier gouvernemental noble, l'enseignement en Chine a toujours été perçu comme étant un travail au service du public dont l'éthique, le dévouement et le sacrifice de soi sont de mise (Hofstede, 1980). Par défaut, les enseignants recrutés par le gouvernement doivent avoir des niveaux de PSM plus élevés que les autres employés de la fonction publique (Li et Wang, 2016). Leur motivation est alimentée par la participation à l'école, l'engagement envers les valeurs éducatives, la compassion et le sacrifice de soi (Li et Wang, 2016 ; Vandenabeele, 2009).

Ainsi, les enseignants ayant une PSM élevée font moins appel à « l'action en surface », ce qui favorise leur satisfaction interne et externe et donc leur satisfaction globale. En d'autres termes, les enseignants avec une PSM élevée sont plus susceptibles d'avoir un sens aigu des responsabilités et d'identification avec leur travail, ce qui se traduit par une satisfaction interne élevée (Weiss, 1967). Parallèlement, ils se soucient moins des conditions de travail, de leur environnement et de leurs avantages, ce qui rend leurs exigences de travail faciles à combler et donc augmente leur satisfaction externe (Li et Wang, 2016).

Ainsi, ces résultats démontrent qu'un employé satisfait est un employé qui jouit d'une forte PSM.

### **2.2.2 Les effets négatifs de la motivation à travailler dans service public (PSM)**

L'article « Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government » a pour objectif d'identifier l'effet des variables « impact sur l'emploi » et « contact avec le citoyen », sur la relation entre la motivation et la satisfaction au travail au sein de la fonction publique australienne.

Taylor (2014) confirme à travers celle-ci que les employés du gouvernement qui ont un niveau « élevé » de motivation ont tendance à être plus satisfaits de leur emploi que les

employés qui ont un niveau « faible » de motivation. Les fonctionnaires motivés sont des employés soucieux de leur travail et de l'impact positif que peut avoir ce dernier sur les citoyens (Kristof, 1996). « Cette perception les pousse à fournir plus d'efforts, à surveiller leur progrès et à s'imposer des normes strictes afin de fournir le meilleur service possible ». (Taylor, 2014)

Bien qu'il soit indéniable qu'une motivation élevée entraîne de la satisfaction, il existe des études ayant soulevé des points différents. En effet, Giaque et al. (2012), ont noté que la frustration et l'insatisfaction des fonctionnaires provenaient de leur incapacité à rendre service au public. Ces travaux joignent ceux de Vinzant (1998) auprès des travailleurs de la protection américaine, qui confirment que des fonctionnaires insatisfaits sont des employés qui estiment ne pas défendre l'intérêt général et qui blâment le « système » pour les avoir empêchés de venir en aide au citoyen.

Cette disparité entre la perception accordée à la nature du travail et la « réalité des choses » a des effets négatifs sur la satisfaction et le bien-être psychologique des fonctionnaires. Ainsi, on peut considérer que le rôle de la perception accordée au travail est primordial. Un fonctionnaire ayant une mauvaise perception de son travail, de sa nature et de ses objectifs aura tendance à être démotivé et insatisfait (Taylor, 2014). Les effets négatifs de cette perception peuvent être plus dramatiques (épuisement professionnel, dépression, etc), si le fonctionnaire commet un préjudice causant des dommages (Grant et Campbell, 2007).

La « bureaucratie » est le facteur poussant le plus de fonctionnaires à démissionner. « Les facteurs l'engagement envers l'intérêt public, le devoir civique et l'attrait pour l'élaboration de politiques diminuent le risque de démission, tandis que la compassion et le sacrifice de soi l'augmentent » (Giaque et al, 2012).

Par ailleurs, les auteurs ont introduit un nouveau concept intitulé « *resigned satisfaction* » qui peut être traduit en « satisfaction résignée ». Cette forme particulière de satisfaction désigne la « divergence » entre les aspirations personnelles du fonctionnaire et les caractéristiques réelles de l'emploi. La lenteur des procédures administratives, la bureaucratie sont des éléments qui caractérisent le travail au sein de la fonction publique. Pour contrer les méfaits de ces facteurs sur leur niveau de satisfaction, les employés se « résignent » et s'adaptent en diminuant leur niveau d'aspiration au travail (Giaque et al, 2012).

Il existe donc des effets négatifs liés à la motivation au sein de la fonction publique. Le stress, l'épuisement professionnel constituent les caractéristiques d'un individu démotivé et insatisfait. Dans de telles situations, la démission constitue donc une échappatoire et devient légitime, car continuer à travailler dans une organisation tout en étant contraint de diminuer son niveau d'aspiration pourrait générer des frustrations professionnelles, qui à leur tour ont un impact négatif sur le bien-être psychologique du fonctionnaire (Giauque et al, 2012).

Il est évident que la motivation à travailler dans le service public joue un rôle déterminant et peut avoir des effets positifs comme négatifs. Pour contrer et minimiser ces effets négatifs, il convient aux organismes publics de mettre en place des mesures de sécurité et de prévention qui aideront les fonctionnaires en détresse à valoriser leur emploi et leur participation en tant qu'acteur initiateur du changement au sein de la société.

### **2.2.3 La relation entre « l'amour de l'argent » et la « motivation à travailler dans le service public »**

Liu et Tang (2011) explorent à travers leur article, « Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector » l'impact de « l'argent » sur la motivation et la satisfaction au sein de la fonction publique en Chine. Les auteurs tentent de démontrer que les personnes ayant un fort attachement envers l'argent expriment une plus grande motivation et plus de satisfaction au travail.

L'hypothèse de base, selon laquelle il existe une interaction positive entre Love of Money (LOM) et Public Service Motivation (PSM) — traduits respectivement en l'amour de l'argent et la motivation à travailler au sein de la fonction publique — a été appuyée par les résultats de la recherche. Autrement dit les fonctionnaires attachés à l'argent sont plus motivés envers la fonction publique et expriment une plus grande satisfaction. Néanmoins, les auteurs soulèvent d'autres facteurs jouant un rôle entre la motivation et la satisfaction à savoir : valeurs, équité et éthique (Liu et Tang, 2011) :

1. Les valeurs correspondent à la nature des tâches effectuées au sein de la fonction publique. Le service et le contact avec le public, l'élaboration de politiques, l'engagement envers l'intérêt public sont tous des éléments qui renforcent la motivation des fonctionnaires et leur satisfaction (Perry et Wise 1990).
2. L'équité correspond à la perception « d'un salaire équitable pour un travail équitable » (Milkovich et Newman, 2008). Néanmoins, en Chine, le comportement et la culture

organisationnelle vis-à-vis de la fonction publique défendent l'idée selon laquelle « un fonctionnaire est une personne, férue d'argent, qui éprouve de la satisfaction quant au fait de fournir un minimum d'effort pour un maximum de récompense » (Delfgaauw et Dur, 2008). Ce qui constitue une vision et à un jugement erronés qui assimilent la paresse à l'employé de la fonction publique qui a des aspirations autres que pécuniaires.

3. L'éthique est un élément qui régit le comportement des fonctionnaires. En effet, les personnes travaillant au sein de la fonction publique sont soumises à de fortes tentations qui les poussent à agir de façon éthique ou non (Liu et Tang, 2011). Cela se traduit par l'abus de pouvoir et la lenteur d'exécution. Néanmoins, dans un pays où les « normes d'éthique », impliquent de travailler lentement, on ne sanctionnera pas un fonctionnaire qui fait preuve de lenteur (Liu et Tang, 2011). D'où l'idée selon laquelle le comportement éthique est régi par la culture de chaque pays.

Malgré les apports de cette étude, celle-ci comporte des limites qui peuvent être résumées comme suit :

- L'échantillon est non représentatif de la population, les auteurs ayant sélectionné des participants dont le salaire était le plus élevé en Chine (Liu et Tang, 2011) ;
- La notion de pouvoir est à prendre en considération, dans la mesure où un fonctionnaire peut compenser son faible revenu par l'abus de pouvoir afin d'atteindre le « bonheur » (Liu et Tang, 2011).

Une contre étude a cependant été effectuée par Hsieh (2018), dans son article « No One Can Serve Two Masters: Revisiting the Interaction Effect of Love of Money and Public Service Motivation on Job Satisfaction ».

Comme le mentionne Hsieh (2018) « PSM et LOM manifestent respectivement des degrés plus élevés et plus bas, car les premières reflètent la volonté à servir l'intérêt public et les secondes décrivent la volonté personnelle ». En effectuant ses travaux sur une population taïwanaise, l'auteur constate qu'il existe une relation négative entre la LOM et la PSM, et une relation positive entre la PSM et la satisfaction.

Cette étude démontre que la relation entre la motivation et la satisfaction au travail est plus prononcée quand le facteur de l'amour de l'argent est bas, ce qui n'empêche pas un alignement entre PSM et LOM. En effet, les incitations financières au sein du service public

encouragent les employés et récompensent leur performance. Par ailleurs, on ne peut nier la nature humaine à être motivé par l'argent. L'être humain est souvent préoccupé par une multitude de besoins de bases (nourriture, logement, etc) qui ne peuvent être comblés que par le biais de « l'argent ». Ceci peut constituer une source de motivation (Hsieh, 2018). « La LOM ne devient préjudiciable à la relation PSM-satisfaction au travail que quand elle devient un motif qui pousse les individus à travailler plus fort pour gagner de l'argent » (Hsieh, 2018).

Nous remarquons donc, une différence notoire entre les résultats de la recherche effectuée par Hsieh (2018) et celle effectuée par Liu et Tang en 2011. Cette différence pourrait être attribuée à la divergence entre les populations sélectionnées, l'une chinoise, l'autre taïwanaise, et des procédures de recherche. Malgré ce constat, les deux recherches s'accordent sur le plan des limites.

#### **2.2.4 Les facteurs de satisfaction et d'hygiène de Herzberg**

Les deux articles suivants utilisent l'approche bi-factorielle de Herzberg pour faire la distinction entre les facteurs d'hygiène et de satisfaction qui ont une incidence sur la motivation des employés de la fonction publique.

Le premier article intitulé « La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances » a pour objectif de prouver que le système dit classique de motivation pour les fonctionnaires est obsolète, et qu'il existe d'autres facteurs liés à l'autonomie, la responsabilité et la créativité qui ont un impact sur la motivation.

L'étude a été organisée au Ministère des Finances par des chercheurs de l'Institut Voor d'Overheid, organisme chargé de mener des études sur l'administration publique en Belgique. L'approche adoptée par les chercheurs consistait à mesurer la satisfaction et la motivation pour déterminer les facteurs d'insatisfaction et de démotivation.

Les chercheurs ont opté pour deux mesures : un indice général permettant de mesurer la satisfaction globale d'un fonctionnaire, et un indice spécifique qui permet de mesurer la satisfaction par le biais d'une échelle mesurant des items (énoncés).

Suite à leurs travaux de recherches, les auteurs (Parys et Hondeghe, 2001) concluent ce qui suit :

- La perception du « sens du devoir » et la « volonté de servir un intérêt public » ne constituent pas des facteurs de motivation, mais sont perçus comme une obligation ou un impératif en tant que fonctionnaire ;
- La bureaucratie, le management, la communication interne et l'insuffisance des effectifs sont considérés comme des facteurs de démotivation ;
- Le comportement, le style de direction et l'attention accordés par les supérieurs hiérarchiques ont un impact sur la motivation ou la démotivation d'un fonctionnaire ;
- Le management et les décisions prises au sommet de la hiérarchie « sont perçus comme trop éloignés de la réalité », et sont donc considérés par les fonctionnaires comme des facteurs de démotivation ;
- La motivation des fonctionnaires diminue au fil des années. Aucun élément expliquant cette régression n'a été mentionné au niveau de l'étude ;
- Plus le travail est complexe, plus le fonctionnaire est motivé. Ce travail complexe stimulera l'autonomie, le sens des responsabilités et l'indépendance du fonctionnaire.

À travers cette étude, nous pouvons concevoir la dynamique qui régit la motivation globale d'un fonctionnaire. Cependant, cette recherche comporte des « zones d'ombres ». En effet, outre les facteurs d'hygiène et de satisfaction qui expliquent la cause de la régression de la motivation chez les employés de la fonction publique ; les auteurs ne soulèvent aucun autre point qui expliquerait ce recul. Nous pouvons assimiler cette régression à la satisfaction résignée dans la mesure où un fonctionnaire se rend compte, au fil des années, que ses attentes sont loin d'être similaires à celles de l'organisation dans laquelle il opère.

Le deuxième article intitulé : « Factors related to social service workers job satisfaction, revisiting Herzberg's Motivation to work » examine la satisfaction au travail des employés des services sociaux en appliquant le modèle bi-factoriel de Herzberg.

Suite à leurs travaux, Smith et Shields (2013) concluent que la motivation des employés de la fonction publique du Missouri s'explique par la combinaison des facteurs de satisfaction et d'hygiène. En effet, plusieurs recherches essaient de dissocier l'impact des facteurs, soit de satisfaction ou d'hygiène, sur la motivation des fonctionnaires, sans prendre en considération l'implication de l'autre facteur. Ce qui selon Smith et Shields n'est pas la bonne approche à adopter. La motivation d'un fonctionnaire est considérée comme « un tout », dans la mesure où les deux facteurs sont synergiques. La motivation ne peut se rapporter aux facteurs d'hygiène uniquement, car l'employé en tant qu'individu, a besoin de satisfaire des besoins



autres que « primaires ». Conjointement, la motivation ne peut pas être uniquement reliée aux facteurs de satisfaction, dans la mesure où si les conditions de bases ne sont pas assurées par le milieu travail du fonctionnaire, ce dernier ne sera jamais satisfait. Ainsi l'un sans l'autre, le facteur pris isolément ne peut à lui seul expliquer toute la dynamique de la satisfaction d'un employé de la fonction publique (Smith et Shields, 2013).

Par ailleurs, les auteurs stipulent que les facteurs de satisfaction ont plus d'impact que les facteurs d'hygiène sur la motivation d'un fonctionnaire. En effet, bien que les deux facteurs soient indissociables l'un de l'autre, il va sans dire que les facteurs de satisfaction considérés comme des variables reliées à l'appartenance, l'estime et l'accomplissement, ont plus d'importance et d'envergure que les facteurs d'hygiène qui de ne jours, sont assurés par des lois et des codes régissant le milieu du travail, ce qui implique que les facteurs d'hygiène sont comblés d'office.

Les auteurs soulèvent également l'impact du comportement des superviseurs sur la motivation des employés de la fonction publique. Ils stipulent qu'un employé autonome et soutenu par son superviseur est un employé satisfait et motivé par son travail (Smith et Shields, 2013).

Ainsi, les auteurs concluent qu'il existe deux facteurs pouvant expliquer la motivation des fonctionnaires :

- Les facteurs liés à la nature du travail : responsabilité et autonomie au travail, possibilité d'avancement, évolution des carrières et conciliation avec la vie privée.
- Les facteurs liés à l'environnement : relation avec le superviseur, relation avec les collègues et communication interne.

### **2.3 Objectif et hypothèses**

Les écrits et études de cas recensés témoignent de l'importance de la satisfaction au travail en tant que facteur central pour l'adaptation sociale et personnelle des travailleurs et travailleuses. L'objectif visé ici de mesurer la satisfaction au travail des fonctionnaires canadiens, et ce, à travers quatre problématiques émanant de la recension des écrits. Chacune de ces problématiques servira de soutien conceptuel aux quatre hypothèses de recherche qui en découleront.

- 1- La contribution centrale de Herzberg repose sur l'identification de niveaux ou de couches de satisfaction au travail, au sens large. Il a ainsi distingué deux facteurs :

d'une part, l'hygiène, qui correspond à la qualité des conditions de travail relevant de la santé, de la sécurité, du salaire et du climat de travail et d'autre part, la satisfaction, comprenant la réalisation de soi, l'atteinte d'objectifs personnels, l'apprentissage et la qualité des interactions. Ces deux facteurs correspondraient respectivement aux niveaux inférieurs (1 et 2) et supérieurs (3 et 4) de la hiérarchie des besoins de Maslow. La combinaison des facteurs d'hygiène et de satisfaction aurait un impact global sur la motivation (Smith et Shields, 2013). Cependant, Herzberg (1959), stipule que l'hygiène et la satisfaction agissent différemment. En effet, la première serait reliée au mécontentement, alors que la deuxième augmenterait la motivation. Il convient donc d'identifier la relation qui existe entre ces deux facteurs.

- 2- Plusieurs facteurs ont un impact sur le niveau de satisfaction, notamment la relation établie avec le supérieur. La majorité des études (Karatepe et al, 2006 ; Hegg-Deloye et al, 2014) affirment que celle-ci joue un rôle important dans le maintien de la satisfaction globale d'un employé. Cette relation est fréquemment définie selon deux axes : le contrôle de la tâche et le soutien, comme le propose le modèle managérial de Blake et Mouton (Garg et Jain, 2013). Il est donc pertinent de vérifier si le type de relation entretenu avec le superviseur a un impact sur le niveau de satisfaction des fonctionnaires tel que conceptualisé à l'aide du modèle de Herzberg.
- 3- Certains des travaux recensés (Taylor, 2014 ; Wang, 2016) ont mis en évidence un facteur important en ce qui a trait à la satisfaction au travail des fonctionnaires : le PSM (*Public Service Motivation* – la motivation à travailler dans le secteur public). Les fonctionnaires ayant des niveaux élevés de PSM seraient plus heureux au travail en raison de leur motivation initiale pour le secteur d'emploi, par opposition au secteur privé. La relation entre la PSM et la satisfaction au travail n'a pas encore été investiguée au sein de la fonction publique canadienne.
- 4- Un dernier construit a été retenu pour les fins de cette recherche : « la satisfaction résignée ». Celle-ci correspondrait à la situation de travailleurs et de travailleuses qui seraient satisfaits de leurs conditions de travail sans pour autant être motivés, enthousiastes ou engagés au travail (Bussing et Bissels, 1998 ; Giaque et al, 2012). Ces travaux ne reposaient pas sur le modèle de Herzberg, la distinction entre les facteurs d'hygiène et de satisfaction y est donc absente. Toutefois, la parenté

conceptuelle de ces construits permet de supposer que la « satisfaction résignée » pourrait être caractérisée par un score d'hygiène élevé et un score de satisfaction faible. L'identification et l'importance relative de ce profil d'adaptation au travail au sein de la fonction publique canadienne constituent un objet d'étude digne d'intérêt.

### **2.3.1 Hypothèses de recherche**

Hypothèse 1 : Les facteurs d'hygiène et de satisfaction sont faiblement corrélés entre eux.

Hypothèse 2 : La motivation à travailler dans le secteur public (PSM) a un effet positif significatif sur la satisfaction.

Hypothèse 3 : L'orientation du support du superviseur sur le soutien génère des scores de satisfaction plus élevés chez les employés que l'orientation sur le contrôle.

Hypothèse 4 : Une proportion significative d'employés correspond au profil de la « satisfaction résignée ».

### **Conclusion**

Cette deuxième partie, nous a permis de définir les caractéristiques de la motivation à travailler dans le service public tout en la rapportant aux facteurs d'hygiène et de satisfaction. Ainsi, à travers les apports des différentes études, nous avons pu définir nos hypothèses de recherche, dont l'objectif sera de comprendre la dynamique régissant la satisfaction de Herzberg au sein de la fonction publique canadienne.

Les variables sélectionnées pour saisir et identifier le niveau de satisfaction sont extraites du cadre théorique et empirique étudié. La PSM, le comportement du superviseur et la satisfaction résignée constitueront dans le cadre de notre étude les variables explicatives des facteurs de satisfaction de Herzberg.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche utilise une base de données mise à la disposition des universitaires (chercheurs, professeurs, étudiants de cycles supérieurs) par Statistique Canada en vertu d'un programme intitulé *Data Liberation Initiative* (DLI, initiative de libération des données). Ce programme a comme objectif de rendre publique les données brutes recueillies par Statistique Canada afin de susciter des recherches plus nombreuses que celles réalisées par le personnel de recherche du gouvernement canadien. À ce sujet, le statisticien en chef du Canada a exhorté le milieu universitaire à exploiter les bases de données libérées, particulièrement celles portant sur la qualité de vie au travail des fonctionnaires, celles-ci étant sous-utilisées. Les données utilisées ici proviennent donc de l'enquête PSES (Public Service Employee Survey), qui se répète aux 3 ans depuis 1999. L'itération la plus récente dont les données sont libérées date de 2014 (Statistique Canada, 2014). Une collecte de données plus récente a été effectuée en 2018, mais les données afférentes ne seront libérées qu'en 2020.

#### 3.1 Participants

Les participants au sondage (N = 182 615) sont tous membres de la fonction publique canadienne, excluant les sous-traitants, les employés à temps partiel et les consultants externes. Ils furent recrutés par une technique d'échantillonnage dite de convenance : tous ceux qui acceptaient de répondre au questionnaire suite à une sollicitation écrite ou par courriel étaient inclus parmi les participants. Cet échantillon correspond à 71,4 % de l'effectif complet de la fonction publique canadienne. Toutefois, le fichier de données mis en circulation par Statistique Canada ne comprend que 101 695 répondants. Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon final sont présentées ci-après.

- **Genre** : 56 % de femmes et 42 % d'hommes.
- **Âge** : 32 % des répondants ont moins de 39 ans, 34 % ont entre 40 ans et 49 ans et 32 % des fonctionnaires ont plus de 50 ans.
- **Éducation** : 50 % des fonctionnaires ont une formation de niveau universitaire.
- **Taille du département** : 11 % des employés opèrent au sein d'un département de moins de 2000 employés ; 42 % des fonctionnaires travaillent au sein de départements comportant entre 2000 et 8999 employés, et 45 % des fonctionnaires travaillant dans des structures de plus de 9000 employés
- **Région** : 41 % des fonctionnaires opèrent dans la région de la Capitale nationale.

- **Salaire** : 33 % des fonctionnaires gagnent annuellement moins de 40 000 \$, 39 % des fonctionnaires gagnent entre 40 000 \$ et 59 999 \$ et 25 % des fonctionnaires gagnent plus de 60 000 \$.

### 3.2 Questionnaire

Le questionnaire utilisé a été élaboré par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor (voir l'annexe 2). Il porte le nom de PSES (*Public Service Employee Survey*). Celui-ci ne repose pas sur un modèle théorique précis ou sur un cadre conceptuel définissant ce qu'est la qualité de vie au travail. Il a plutôt été décidé que ce questionnaire comprendrait des items correspondant aux préoccupations des cadres et des sous-ministres en lien avec l'expérience vécue par les employés placés sous leur responsabilité. Le questionnaire a connu quelques modifications à travers les années. Le tableau suivant en résume les principaux changements. (Statistique Canada, 2014).

**Tableau 2 : Évolution du questionnaire**

	<b>Descriptif des modifications</b>
Sondage de 1999	Élaboré par un comité interministériel, dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, avec l'aide de Statistique Canada.
Sondage de 2002	39 questions ont été conservées par rapport à la version de 1999.
Sondage de 2005	Identique à la version de 2002.
Sondage de 2008	Changements par rapport à l'échelle de réponse rendant les comparaisons avec les résultats des années précédentes obsolètes.
Sondage de 2011	Questions ajoutées en relation avec les enjeux actuels.

À la suite de consultations auprès des ministères, des organismes centraux, des agents de négociation, des politiques de ressources humaines, des collectivités fonctionnelles et des comités des groupes visés par l'équité en matière d'emploi que le questionnaire de 2014 a été élaboré et finalisé (Statistique Canada, 2014).

Le questionnaire de 2014 compte 106 questions :

- 17 nouvelles questions ;
- 13 questions modifiées ;
- 76 questions reprises du sondage de 2011.

Des groupes de discussion comportant des participants provenant de divers ministères et organismes ont été mis à contribution afin d'en valider le contenu. Il faut noter ici que le PSES n'a pas de prétentions sur le plan des qualités métriques. Lorsque des échelles et des sous-échelles sont créées, elles le sont sur la base de parentés conceptuelles ou sémiologiques, ou selon ce qui est désigné par Statistique Canada comme des familles thématiques (Statistique Canada, 2014). Ainsi, nous ne disposons pas d'informations qui permettraient d'en évaluer la validité puisque le PSES a été conçu et est utilisé comme un outil de sondage et non pas comme un instrument psychométrique.

La majorité des items incluent une échelle de réponse de type Likert à cinq points d'ancrage, sauf les questions sur les caractéristiques sociodémographiques des participants, de même que celles répondues par OUI ou par NON.

### **3.3 Déroulement**

Une invitation à participer au sondage de 2014 a été transmise par courriel, en format papier, en braille, et sur support audio à tous les employés de la fonction publique (N approximatif de 250 000), et ce dans les deux langues officielles à travers le Canada. Les précautions habituelles visant à préserver la confidentialité des réponses et l'anonymat furent expliquées et une procédure de consentement par commission a été utilisée : le fait de répondre au questionnaire était considéré tacitement comme un consentement. Le répondant pouvait choisir d'y répondre en ligne avec un code d'accès sécurisé ou selon d'autres modalités assurant l'accessibilité maximale. La collecte des données s'est déroulée du 25 août au 3 octobre 2014 pour le questionnaire en ligne et elle se terminait le 31 octobre pour les questionnaires papier. La mise en forme des données et la constitution des fichiers étaient effectuées par le personnel de Statistique Canada (Statistique Canada, 2014).

### **3.4 Procédure**

Les données furent traitées et analysées principalement à travers des statistiques descriptives de base, en lien avec les besoins de Statistique Canada. Les résultats prenaient la forme de rapports statistiques comprenant peu d'éléments d'interprétation ou d'inférence, comme c'est le cas pour les rapports habituellement produits par cette instance. Une fois ces opérations internes terminées, un fichier de micro-données comprenant toutes les réponses fournies au PSES en 2014 a été constitué et encodé à l'aide d'une clé cryptée dont la bibliothécaire de chaque université canadienne était la dépositaire. Celle-ci était responsable de vérifier

l'admissibilité des demandeurs d'accès, suite à quoi le fichier de données devenait accessible. Il ne restait alors qu'à générer une syntaxe de décodage compatible avec le logiciel de traitement statistique utilisé par le demandeur (Statistique Canada, 2014). Sur le plan éthique, ces données sont considérées comme étant du domaine public. Elles ne sont donc pas assujetties à l'exigence d'un certificat éthique.

### **3.5 Stratégie d'analyse**

Comme c'est le cas pour toutes les recherches s'appuyant sur des données recueillies dans un autre contexte et pour un autre projet, il a fallu composer avec les forces et les limites de données disponibles afin de générer des données compatibles avec les construits théoriques à l'étude. Dans la section qui suit, les différentes variables agrégées pour créer les échelles seront présentées, de même que la stratégie d'analyse retenue pour chacune des hypothèses.

#### **3.5.1 Procédure de création des variables agrégées et des facteurs**

L'ampleur de la base de données sur le plan du nombre de variables et de participants a nécessité le recours à des procédures de réduction, notamment l'analyse factorielle. Une série de 5 facteurs a ainsi été créée : un facteur de motivation au service public, un facteur d'hygiène, un facteur de satisfaction, un facteur de style de supervision de type « soutien » et un facteur de style de supervision de type « contrôle ». La motivation au service public (PSM Public Service Motivation) a été comptabilisée en faisant la moyenne simple de tous les items du questionnaire qui avaient trait au service à la clientèle. La consistance interne de ce facteur est adéquate ( $\text{Alpha} = 0,83$ ).

Les facteurs « hygiène » et « satisfaction » furent constitués en extrayant de la base de données toutes les variables pouvant conceptuellement être regroupées sous ces rubriques à la lumière du modèle de Herzberg. Une analyse factorielle exploratoire a confirmé l'existence d'une solution adéquate comprenant deux facteurs excluant toutes les variables à saturations croisées. Un Alpha de Cronbach de 0,70 a été obtenu pour les items de satisfaction ; par contre les items d'hygiène n'ont pas généré de valeur Alpha acceptable (0,40), et ce même si leur saturation factorielle à l'EFA est excellente. Toutefois, il n'est pas inhabituel qu'une structure factorielle adéquate ne soit pas accompagnée de valeurs Alpha élevées, comme c'est le cas ici. Il est alors suggéré de considérer en priorité la robustesse de structure factorielle, l'Alpha de Cronbach pouvant être affecté par le petit nombre de facteurs d'une échelle ou par

la présence concomitante d'items dont la notation est positive et négative (Alonso, 2014 ; Morgan, 2016). Il a donc été résolu de conserver ce facteur tel quel.

**Tableau 3 : résultats de l'analyse factorielle des items du modèle de Herzberg**

	Composante	
	Satisfaction	Hygiène
Je suis bien classé	0,491	-0,130
Je sens de la pression par les autres	-0,113	0,658
Délais déraisonnables	0,182	-0,681
Avoir plus de travail avec moins de ressources	0,238	-0,692
Peut terminer la charge de travail assignée	0,009	0,761
J'équilibre mes besoins personnels et familiaux	-0,202	0,725
Encourager à être innovant	-0,657	0,046
Avoir son mot à dire dans les décisions et les actions	-0,677	0,087
Avoir la formation dont j'ai besoin	0,571	-0,222
Satisfait de l'avancement et ma carrière	0,743	0,001
Conflit entre le travail et la famille	-0,033	0,430
L'organisation me traite avec respect	0,776	-0,200
L'organisation constitue un bon endroit pour travailler	0,777	-0,239
Satisfait de ma carrière	0,812	-0,103
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. <sup>a</sup>		
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.		



Les facteurs reliés au type d'encadrement du superviseur « soutien » et « contrôle » furent constitués avec une procédure et des résultats similaires, soit l'existence d'une solution adéquate comprenant deux facteurs excluant toutes les variables à saturations croisées (Alpha = 0,88 voir le tableau 4).

**Tableau 4 : Résultats de l'analyse factorielle portant sur les styles du superviseur**

	Composante	
	Soutien	Contrôle
Rétroaction pertinente du superviseur	0,840	0,229
Peut compter sur mon superviseur immédiat	0,711	0,415
Obtenir la reconnaissance de la part du superviseur	0,791	0,320
Le superviseur me tient informé	0,773	0,308
Je discute des résultats avec mon superviseur	0,848	0,171
Le superviseur évalue mon travail	0,815	0,203
Le superviseur soutient l'utilisation du travail flexible	0,174	0,880
Le superviseur répond à mes besoins d'apprentissage	0,730	0,366
Le superviseur m'aide à développer ma carrière	0,751	0,340
Le superviseur comprend la convention collective	0,376	0,702
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser. <sup>a</sup>		
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.		

### 3.5.2. Stratégie d'analyse des hypothèses

L'analyse utilisée pour vérifier la première hypothèse est une corrélation bi-variée impliquant le facteur satisfaction et le facteur hygiène. Afin de vérifier l'effet de la variable PSM (Public Service Motivation, Motivation au Service Public) sur la satisfaction au travail (hypothèse 2), une procédure de césure en trois groupes des scores de PSM a été effectuée. L'effet du facteur PSM à trois niveaux ainsi généré (PSM respectivement faible, moyen et élevé) a été testé par une analyse de la variance de la satisfaction suivie d'un test post-hoc de Scheffé. La troisième hypothèse sera vérifiée à travers une analyse continue de régression linéaire. La contribution des styles de supervision axés respectivement sur le contrôle et le soutien à la variance de la satisfaction sera testée. La dernière hypothèse sera vérifiée grâce à une matrice à double

entrée (tableau croisé) appuyée par un test de Khi2. Trois niveaux de score de satisfaction et d'hygiène (faible, moyen élevée) seront identifiés grâce à des points de césure générant des effectifs de taille équivalente pour chaque variable. Les proportions respectives de répondants appartenant à une ou l'autre des catégories croisées seront comptabilisées et leur indépendance sera vérifiée, notamment pour ce qui est des employés dont la satisfaction est faible, mais le score d'hygiène est élevé. En effet, ceux-ci correspondraient au profil des travailleurs de type « satisfaction résignée » décrit plus tôt. Des analyses complémentaires portant sur certaines caractéristiques démographiques (âge) et liées au travail (flexibilité du régime d'emploi) furent effectuées afin de vérifier si celles-ci avaient un lien avec les facteurs d'hygiène et de satisfaction.

## **Conclusion**

À travers cette partie, nous avons effectué un descriptif du sondage et de la population étudiée qui fera l'objet de notre recherche. Nous avons également identifié les stratégies d'analyse que nous allons utiliser pour répondre aux hypothèses de recherche.

## **4. RÉSULTATS**

Les résultats seront présentés de façon séquentielle en lien avec chacune des hypothèses.

### **4.1. Hypothèse 1 : les facteurs d'hygiène et de satisfaction sont faiblement corrélés entre eux**

L'analyse de corrélation bi-variée appliquée aux facteurs de satisfaction et d'hygiène a généré une corrélation positive de faible magnitude (Pearson  $r = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ).

### **4.2. Hypothèse 2 : la motivation à travailler dans le secteur public (PSM) a un effet positif significatif sur la satisfaction.**

Afin de déterminer si la variable PSM avait un effet sur la satisfaction définie à travers le modèle de Herzberg, trois (3) niveaux de motivation (PSM) furent comptabilisés (faible, moyenne, élevé). Une ANOVA uni-variée a été effectuée afin de vérifier l'effet global du facteur ainsi créé, sur la motivation. Les résultats indiquent la présence d'un effet significatif du facteur ( $F = 1200,55$  ;  $p < 0,0001$ ).

Afin d'effectuer une comparaison inter-groupe, un test post-hoc de Scheffé a été appliqué aux mêmes variables (voir le tableau 5)

**Tableau 5 : Résultat du test de Scheffé portant sur la PSM et la satisfaction de Herzberg**

Satisfaction de Herzberg				
Groupe	N	Sous-ensemble pour alpha = 0,05		
		1	2	3
PSM FAIBLE	60 202	2,598 1		
PSM MOYENNE	13 228		2,666 9	
PSM ÉLEVÉE	32 697			2,700 0

Les résultats indiquent que des différences significatives apparaissent entre les trois groupes de PSM sur le plan des scores de satisfaction : chaque groupe obtient une cote significativement plus élevée que celle du groupe qui le précède sur le plan de la PSM. Notons aussi que le nombre de répondants dans chacune des catégories ne se répartit pas de façon aléatoire ou normale ; la majorité des répondants (57 %) ont un score PSM faible, le second groupe en termes de nombre est constitué des répondants ayant un score PSM élevé (31 %), le groupe de PSM moyen étant le moins nombreux (12 %). Ceci indique la présence d'une distribution bimodale des scores élevés et faibles.

#### **4.3. Hypothèse 3 : L'orientation du support du superviseur sur le soutien génère des scores de satisfaction plus élevés chez les employés que l'orientation sur le contrôle**

Le modèle testé ici comprend une variable dépendante (la satisfaction) et deux variables prédictives (le contrôle et le soutien du superviseur). L'équation de régression est significative ( $F = 2\,083\,331$   $p < 0,0001$ ) pour une valeur  $R^2$  de 0,039. Les deux variables prédictives de la variance du score de satisfaction sont respectivement le soutien du superviseur ( $\beta = 0,064$   $p < 0,0001$ ) et le contrôle exercé par le superviseur ( $\beta = 0,029$   $p < 0,0001$ ). La proportion de variances de la satisfaction expliquées par le soutien est approximativement 2 fois plus élevée que celle associée aux attitudes de contrôle.

#### 4.4. Hypothèse 4 : Une proportion significative d'employés correspond au profil de la « satisfaction résignée »

Une matrice à double entrée rapportant les proportions respectives de répondants selon leurs catégories d'appartenance sur les plans de l'hygiène et de la satisfaction a été préparée (voir le tableau 6).

**Tableau 6 : Tableau croisé du groupe de satisfaction et du groupe d'hygiène**

			Groupe d'hygiène			Total
			HYGIÈNE ÉLEVÉE	HYGIÈNE MOYENNE	HYGIÈNE FAIBLE	
<b>Groupe de satisfaction</b>	SATISFACTION ÉLEVÉE	% dans Groupe satisfaction	28,4 %	43,1 %	28,5 %	100,0 %
		% dans Groupe Hygiène	50,6 %	38,1 %	24,5 %	35,0 %
		% du total	9,9 %	15,1 %	10,0 %	35,0 %
	SATISFACTION MOYENNE	% dans Groupe satisfaction	20,6 %	43,6 %	35,8 %	100,0 %
		% dans Groupe Hygiène	23,9 %	25,0 %	20,0 %	22,8 %
		% du total	4,7 %	9,9 %	8,2 %	22,8 %
	SATISFACTION FAIBLE	% dans Groupe satisfaction	11,9 %	34,6 %	53,5 %	100,0 %
		% dans Groupe Hygiène	25,5 %	36,9 %	55,4 %	42,2 %
		% du total	5,0 %	14,6 %	22,6 %	42,2 %
Total		% dans Groupe satisfaction	19,6 %	39,6 %	40,7 %	100,0 %
		% dans Groupe Hygiène	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		% du total	19,6 %	39,6 %	40,7 %	100,0 %

Ce tableau révèle que les proportions de participants dans chaque cellule du devis 3X3 sont significativement différentes, ce qui a été confirmé par une analyse  $\chi^2$  d'association ( $\chi^2 = 5108,33$   $p < 0.0001$ ). Il existe donc une proportion de répondants (11,9 %) dont le profil correspond à celui de la « satisfaction résignée ».

#### **4.5 Analyses complémentaires**

Des analyses ANOVA factorielles portant sur l'effet des facteurs âge et régime d'emploi furent effectuées en utilisant la satisfaction et l'hygiène comme variables dépendantes. Les résultats obtenus indiquent la présence d'un effet d'interaction entre les deux facteurs pour ce qui est de la satisfaction ( $F = 3,128$  ;  $p < 0.05$ ). La décomposition en effets simples de cette interaction révèle la présence de niveaux de satisfaction légèrement plus faibles chez les travailleurs plus âgés ne bénéficiant pas d'un régime de travail flexible. Les résultats obtenus en ce qui a trait à l'hygiène n'ont pas mis en évidence d'effet principal ou d'interaction des deux facteurs précités.

## 5. DISCUSSION

À travers cette section, nous interpréterons les différents résultats obtenus à travers les analyses effectuées. Ainsi, nous présenterons les facteurs de satisfaction de Herzberg au sein de la fonction publique canadienne et les éléments ayant un impact sur le niveau de ces facteurs.

### 5.1 Vérification de l'hypothèse 1

Suite au résultat de l'analyse de corrélation entre les facteurs d'hygiène et de satisfaction des fonctionnaires canadiens ( $r=0,27$ ), nous pouvons conclure que la relation entre les deux variables est faible. Ainsi, l'augmentation des facteurs d'hygiène n'affecte pas ou très peu les facteurs de satisfaction et vice versa.

En effet, selon la théorie bi factorielle de Herzberg, les deux facteurs représentent des aspects différents, de la motivation. « Les facteurs d'hygiène sont relatifs aux conditions de travail alors que les facteurs de satisfaction sont relatifs à l'épanouissement de l'individu dans son travail » (Herzberg, 1959).

La motivation globale au travail constitue la combinaison des deux facteurs. Néanmoins, il faut noter que les deux facteurs agissent de manière distincte sur la motivation :

- Les facteurs d'hygiène assurent l'absence de démotivation et de mécontentement. Ils se rattachent à l'environnement de travail (conditions de travail, rémunération, relation avec les autres, etc). En absence des facteurs d'hygiène, les fonctionnaires sont démotivés et mécontents et réclament ces conditions de base pour travailler. Mais si ces facteurs sont comblés, le mécontentement des fonctionnaires sera atténué sans pour autant accroître leur motivation (Louart, 2002).
- Les facteurs de satisfaction (reconnaissance, estime, etc) sont considérés pour Herzberg, comme étant les facteurs à privilégier pour augmenter et stimuler la motivation chez les fonctionnaires.

La présence des facteurs d'hygiène est primordiale. Ces facteurs d'hygiène préparent et garantissent un environnement de travail propice pour que les facteurs de satisfaction jouent pleinement leur rôle (Herzberg, 1959). Cette relation peut être représentée à travers la figure suivante :

$$\text{La motivation} = \underbrace{\text{Hygiène}}_{\text{Absence de démotivation}} + \underbrace{\text{Satisfaction}}_{\text{La motivation}}$$

Figure 9 : Relation entre l'hygiène et la satisfaction

## 5.2 Vérification de l'hypothèse 2

Selon la deuxième hypothèse, la PSM est reliée à la satisfaction. En effet, à travers notre analyse, nous remarquons que le groupe de fonctionnaire canadien ayant une PSM élevée présente un niveau de satisfaction élevé (S= 2,700 0).

La PSM représente la motivation qu'éprouve un individu à travailler dans le service public. Toutes les dimensions reliées à la PSM peuvent être reliées aux facteurs de satisfaction. Chacune d'entre elles a un impact sur le comportement du fonctionnaire et son niveau de contentement.

La figure suivante représente la relation que nous avons extraite des définitions et des caractéristiques liées à chacune des notions.

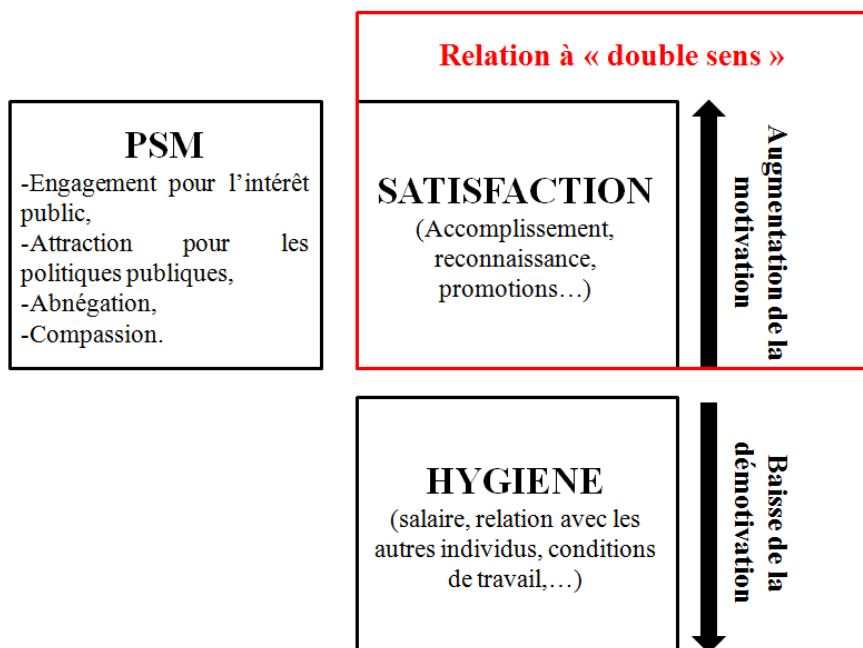


Figure 10 : Relation entre la PSM et la satisfaction

Comme nous l'avons mentionné auparavant, les individus ayant une PSM élevée éprouvent un niveau de satisfaction élevé. Cela implique que chacune des dimensions de la PSM est élevée, à savoir l'engagement pour l'intérêt public, l'attraction pour les politiques publiques, la compassion et l'abnégation.

Allen et Meyer (1991) considèrent l'engagement pour l'intérêt public comme étant la relation qui régit le comportement du fonctionnaire au sein de l'organisation. Les valeurs partagées au sein de la fonction publique ont une influence sur l'engagement et le comportement du fonctionnaire et vice versa. Plus l'engagement pour l'intérêt du public est élevé plus son niveau de PSM est élevé. Néanmoins, cet engagement et cette perception de la fonction publique peuvent avoir des effets négatifs sur le niveau de satisfaction et la santé mentale de l'employé si l'organisation dans laquelle il opère ne partage pas les mêmes valeurs que celles du fonctionnaire (Taylor, J. 2014).

Par ailleurs, Perry (1996), considère l'attraction pour les politiques publiques comme étant la possibilité de participer à l'élaboration de politiques publiques qui permettrait aux fonctionnaires d'affirmer leur pouvoir. Cette participation est reliée au service public rendu et l'aide fournie au citoyen. À travers son service octroyé au public, le fonctionnaire satisfait son besoin d'asseoir son autorité et son statut en tant qu'acteur venant en aide à la société et participant à la conduite des politiques publiques (Perry, 1996).

La PSM comporte également la dimension de la compassion. Perry (1996), définit cette compassion comme étant une réaction émotionnelle qui influence l'engagement du fonctionnaire vis-à-vis du service public. Ainsi « les fonctionnaires faisant preuve de compassion ont plus tendance à être motivés par l'idée d'accomplir des actions ayant un impact positif sur la vie des autres » (Grants, 2007). Une fois le service accompli, le fonctionnaire éprouve de la satisfaction.

L'abnégation ou sacrifice personnel constitue une autre dimension de la PMS. Celle-ci se définit comme étant le renoncement aux gratifications et aux récompenses de nature physiques pour des gratifications non palpables (Perry, 1996). Cette dimension varie d'un pays à un autre, dans la mesure où la culture du pays a un impact sur la perception de la gratification par les fonctionnaires (Liu et Tang, 2011).

Plusieurs études corroborent les résultats de notre recherche. Bright (2008 : 150) stipule « que les fonctionnaires ayant une PSM élevée sont plus satisfaits, car leur emploi partage avec eux



les mêmes valeurs». Liu et Tang (2011) rejoignent Bright et concluent à travers leur recherche que les fonctionnaires dont la PSM est plus élevée sont plus satisfaits de leur travail en y incorporant l'aspect de « l'amour de l'agent » qui explique entre autres la dynamique entre la PSM et la satisfaction.

### 5.3 Vérification de l'hypothèse 3

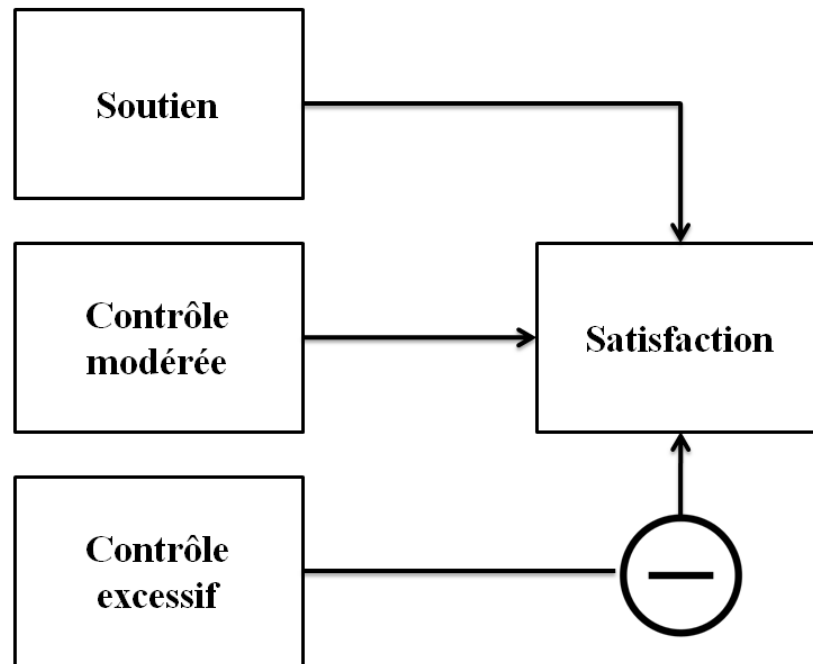
Un superviseur peut avoir un impact sur la satisfaction d'un fonctionnaire. En effet, les résultats obtenus nous permettent de confirmer que le type de support adopté par le superviseur entraîne des niveaux de satisfaction différents.

Autrement dit, le type de support basé sur le soutien du superviseur augmente plus amplement le niveau de satisfaction des fonctionnaires canadiens, contrairement au type de support basé sur le contrôle.

L'attitude et le comportement d'un superviseur influencent la perception du fonctionnaire quant au travail au sein de la fonction publique (Karatepe et al, 2006). On perçoit deux types de support :

- Le type de support basé sur le soutien se caractérise par un engagement du superviseur envers ses employés. Le gestionnaire en question encouragera son équipe et fera preuve de reconnaissance tout en accordant à ses employés de l'autonomie. Dans un environnement de travail prônant ce genre de comportement, il est indéniable qu'un fonctionnaire éprouvera une plus grande satisfaction, car toutes les dimensions ayant trait à l'estime et à la reconnaissance seront comblées par un gestionnaire faisant preuve de soutien.
- Le type de support basé sur le contrôle se caractérise par une vision traditionnelle de management. Le gestionnaire utilisera des instruments de contrôle et d'encadrement de nature directif, qui peuvent « irriter » la satisfaction de l'employé. Un gestionnaire faisant preuve de contrôle, « surveille la façon dont ses employés accomplissent leur travail, optera pour un système de récompense externe et impersonnel et offrira peu de flexibilité à ses employés » (Deci et Ryan, 2002). Nous pouvons conclure que le support basé sur le contrôle peut — dans un état excessif — engendré une diminution de la satisfaction.

La figure suivante représente les liens entre le type de support du superviseur et la satisfaction des fonctionnaires.



**Figure 11 : Les types de supervision et leur impact sur la satisfaction**

#### **5.4 Vérification de l'hypothèse 4**

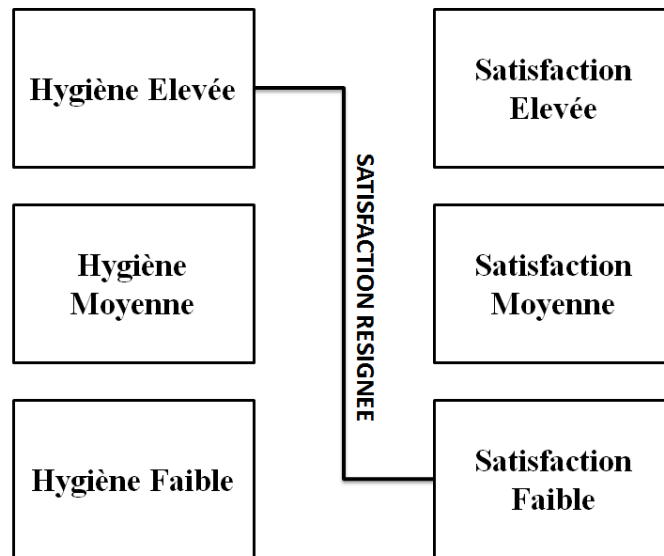
Selon l'hypothèse 4, il existe une proportion significative d'employés correspondant au profil de la « satisfaction résignée ».

Avec un Khi-carré ayant une valeur 5108,33, nous pouvons confirmer qu'il existe différence significative entre le pourcentage des répondants. Le tableau croisé nous permet d'affirmer qu'au sein des fonctionnaires canadiens faisant partie de l'étude, il existe une catégorie d'employés qui éprouvent une satisfaction résignée. En effet, 11,9 % des répondants ressentent une satisfaction résignée se caractérisant par des facteurs d'hygiène élevés et des facteurs de satisfaction faible.

Pour aboutir à ce genre de satisfaction, le fonctionnaire effectue une comparaison et conclut qu'il existe une dissimilitude entre ses attentes et la réalité vécue au sein de l'organisation (Giauque et al, 2012). Par la suite, le fonctionnaire se résigne en baissant ses attentes.

Une hygiène élevée implique que toutes les conditions de travail (salaire, relation avec les autres, etc) octroyées aux fonctionnaires sont dument remplies. Cependant, leur niveau de satisfaction (accomplissement, estime, etc) demeure faible, car leur environnement de travail n'est pas conforme à leur aspiration.

L'hypothèse 4 complète les résultats de la première hypothèse dans la mesure où un niveau d'hygiène élevé n'inclut pas forcément un niveau de satisfaction élevé. Les deux facteurs sont faiblement corrélés. Il est donc fort probable de trouver au sein du gouvernement, des fonctionnaires ayant une hygiène élevée avec une faible satisfaction.



**Figure 12 : Le groupe de la « satisfaction résignée »**

### 5.5 Vérification des hypothèses complémentaires

Nous constatons que le niveau de satisfaction des employés âgés qui ne bénéficient pas d'un régime de travail flexible, est faible. Ceci s'explique en partie par le refus ou le manque de flexibilité de la part de l'administration publique vis-à-vis de l'horaire de ses employés qui souhaitent une meilleure conciliation vie privée et professionnelle. En effet, arrivés à un certain âge, certains employés souhaiteraient adapter leur horaire en fonction de leur activité et de leur énergie.

L'adhésion de la fonction publique pour des horaires flexibles permettrait d'augmenter la productivité de ses employés tout augmentant leur niveau de satisfaction.

### 5.6 Discussion générale

L'objectif de notre étude est d'identifier la dynamique régissant la satisfaction des fonctionnaires canadiens à travers l'étude de la PSM, le type de support du superviseur et la satisfaction résignée. Les résultats de notre recherche ont permis de confirmer que toutes ces

variables ont une influence sur le niveau de satisfaction des employés. Les variables de la PSM et du soutien du superviseur ont un impact positif sur la satisfaction alors que le support basé sur le contrôle et la satisfaction résignée constitue des dimensions dont l'ampleur — à un certain niveau — peut avoir un effet négatif sur la satisfaction.

Les résultats de notre recherche corroborent avec le cadre théorique retenu. En effet, l'hygiène et la satisfaction bien qu'elles aient un impact sur la motivation n'agissent pas de la même façon. Les facteurs d'hygiène s'ils ne sont pas comblés représentent des sources de démotivation, alors que les facteurs de satisfaction peuvent augmenter la motivation. Par ailleurs Herzberg (1959), propose des recommandations pour augmenter la motivation de l'employé : « mettre en place des outils d'autocontrôles, encourager la prise d'initiative, responsabiliser l'individu en lui octroyant de nouvelles tâches et en lui accordant plus de liberté, constituent des éléments à mettre en place pour motiver un employé ». Toutes ces initiatives doivent être encouragées par le superviseur en optant pour un contrôle participatif et collaboratif.

Par ailleurs, nous pouvons affirmer qu'au sein de la fonction publique canadienne, la PSM prend en considération toutes les dimensions ayant un impact sur le comportement et la satisfaction d'un individu (Perry et Wise, 1990). Cette PSM satisfait toutes les dimensions, à savoir :

- La dimension rationnelle réfère aux comportements de l'individu visant à maximiser son intérêt. On peut y intégrer l'attraction et l'attraction qu'éprouve un individu vis-à-vis de la fonction publique. Ce qui permet d'asseoir leur notoriété et de renforcer leur pouvoir (Perry et Wise, 1990).
- La dimension normative renvoie aux comportements et aux actions adoptées par l'individu pour se conformer aux normes de l'organisation (Perry et Wise, 1990). On y retrouve l'engagement de l'individu qui se caractérise par le partage des valeurs avec l'organisation et l'abnégation qui est le renoncement aux « récompenses » de nature pécuniaire.
- La dimension affective réfère aux comportements émanant des émotions. La compassion qu'éprouve un fonctionnaire fait partie de la dimension affective.

Il existe plusieurs paramètres qui régissent la satisfaction d'un fonctionnaire. Nous avons cité le type de soutien adopté par le superviseur et la PSM. Cependant, la satisfaction au sein de la fonction publique demeure une variable subjective et difficile à évaluer, car elle comporte

plusieurs critères et angles d'évaluation variant selon la théorie et la méthodologie adoptée par chaque auteur. Pour pallier aux insuffisances théoriques, des études internationales ont été menées par des organisations intergouvernementales (OIG), ayant pour objectif d'identifier les particularités de la satisfaction des employés à travers le monde.

Dans son rapport de 2014, portant sur le bien être « Comment va la vie ? », l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE), utilise 11 dimensions pour évaluer le bonheur. L'objectif étant d'identifier l'impact de différents facteurs sur la satisfaction générale de l'individu afin de « pouvoir mieux cerner les facteurs d'évolution favorable ou défavorable de la vie des gens » (OCDE, 2014). On y retrouve le facteur « emploi » qui mesure la satisfaction des individus quant à la qualité de leur travail, leur revenu et leur niveau de stress. Cette mesure prend en considération des facteurs endogènes et exogènes, similaires aux facteurs d'hygiène et de satisfaction pour mieux comprendre certaines inégalités par rapport à l'emploi à travers le monde. L'OCDE met à la disposition des usagers, une plateforme regroupant les 11 facteurs de satisfaction globale relatifs à chaque pays.

Selon le rapport de l'OCDE, le Canada, les États-Unis et la Norvège possèdent les indicateurs les plus élevés, alors que l'Afrique du Sud, la Colombie et le Mexique ont les pourcentages les plus faibles.

Au Canada, l'emploi, objet de notre étude présente de bons indicateurs. En effet, selon l'OCDE, « en 2014, environ 73 % de la population en âge de travailler (15-64 ans) occupe un emploi rémunéré. Ce chiffre est bien supérieur à la moyenne de 68 % de l'OCDE. Par ailleurs, presque 4 % des salariés travaillent de très longues heures, soit un taux moins élevé que celui de 11 % observé dans l'OCDE, avec 6 % d'hommes travaillant de très longues heures contre un peu plus de 1 % pour les femmes ». Outre, les bons indicateurs, notons que le Canada encourage la mise en place de politiques ayant pour objectif d'augmenter le bien être des employés, notamment les travailleurs du secteur public, à travers des actions telles que la conciliation travail-famille, l'intégration d'un système de récompense, la mise en place de plateformes innovantes, etc.

Selon, l'OCDE, plusieurs pays ont entrepris de réformer la fonction publique pour la rendre plus efficace et moins budgétivore et bureaucratique grâce à des politiques de ressources humaines renforcées autour des principaux axes suivants :

1. La mise en place d'un recrutement tournée vers les talents et le développement des compétences des employés de la fonction publique pour mieux répondre aux évolutions du service public et des métiers y afférents ;
2. La mise en place et le développement d'un système d'accompagnement plus individualisé des projets professionnels ;
3. L'adoption d'un meilleur système de formation et de promotion des employés ;
4. L'amélioration des services numériques au sein de la fonction publique pour plus de célérité et moins de bureaucratie dans l'exécution des tâches ;
5. La garantie de transparence des employés de la fonction publique à travers des campagnes « anti-corruption ».
6. L'adhésion de la fonction publique pour des horaires flexibles.

Pour y parvenir, le gouvernement canadien a entrepris des initiatives visant à améliorer les prestations des services publics au profit des utilisateurs canadiens dont les contours selon le site du Gouvernement du Canada s'articulent comme suit :

- L'amélioration des services numériques à travers la sécurisation en ligne, la technologie de l'information, l'intelligence artificielle, l'innovation en milieu de travail et l'adoption d'un système de données ouvertes ;
- La prise en considération des mesures visant à atténuer les effets négatifs des activités des services publics sur l'écologie ;
- La mise en place d'une plateforme de collaboration permettant aux agents publics et citoyens de travailler ensemble ;
- La modernisation du milieu du travail par la mise à disposition des employés des outils nécessaires leur permettant de fournir les meilleures prestations à destination du public ;
- La mise en place d'une nouvelle plateforme de recrutement du Gouvernement du Canada ;
- L'élargissement des instruments actuels relatifs aux paiements de transfert pour favoriser l'innovation dans la conception et la mise en place des programmes des organismes publics ;
- La mise en œuvre d'une expérimentation destinée à aider les agents publics à explorer, tester et comparer les impacts de leur travail afin de leur permettre la prise de meilleures décisions dans l'accomplissement de leurs tâches ;

- Enfin, le Gouvernement du Canada aspire à l'amélioration des services publics pour les rendre plus simples, plus rapides et plus accessibles aux utilisateurs.

S'il est prématuré d'évaluer l'impact de ces réformes sur la satisfaction au travail dans la fonction publique qui ne peut être fait qu'à posteriori et sur le moyen terme et long terme, il n'en demeure pas moins que leur mise en place est de nature à rehausser la satisfaction des fonctionnaires dans leur travail et les citoyens qui recourent à leurs services. Ce qui n'empêche pas le gouvernement canadien d'effectuer des évaluations à travers des enquêtes statistiques et des sondages pour mesurer la satisfaction de ses fonctionnaires.

### **5.7 Limites de l'étude**

Notre recherche comporte trois limites :

- Le fichier PSES est un sondage dont les propriétés métriques ne sont pas établies. En effet, la relation existante entre les différentes mesures ne se base sur aucun modèle. De ce fait, les propriétés métriques de l'instrument de mesure élaboré par Statistique Canada ne nous permettent pas de distinguer les erreurs systématiques des erreurs aléatoires. Ce qui met en doute la fiabilité et la validité du questionnaire.
- Il a fallu extrapoler certains facteurs à partir d'items du PSES ayant une parenté conceptuelle avec la PSM, la satisfaction, l'hygiène et le support dont la vérification des qualités métriques a été faite ex post facto.
- La grande taille de l'échantillon rend significative des différences qui pourraient dans les faits être mineurs. En effet, la moindre variation au sein de la population étudiée peut avoir un impact sur le résultat global et biaiserait nos conclusions.

### **5.8 Suggestion de recherches futures**

Ce projet de recherche a pour objectif d'étudier la satisfaction au sein de la fonction publique canadienne. Bien qu'il ait mis en évidence les particularités liées au contentement des employés, il serait pertinent de joindre certaines caractéristiques qui consolideraient le questionnaire et les conclusions y afférent. Nos suggestions pour de futures recherches sont les suivantes :

- Ajouter des références relatives à la gouvernance. En effet le sondage effectué par Statistique Canada, ne prend pas en considération l'impact du parti politique au pouvoir sur la satisfaction des fonctionnaires canadiens. Il serait opportun d'étudier cet

aspect, sachant que tous les 4 ans, des changements politiques, structurels, et législatifs sont effectués.

- Avoir des mesures concurrentes de la satisfaction au travail et étayées par un modèle théorique. Effectivement, il serait pertinent d'établir un questionnaire en se basant sur une théorie et un modèle de la satisfaction. Il existe différents modèles, chacun d'entre eux, se base sur un fondement théorique ayant un impact sur les items du questionnaire. Le choix d'un modèle repose en partie sur les caractéristiques de la population étudiée et sur les objectifs de recherche.
- Au niveau du cadre théorique de notre recherche, nous avons évoqué les différents auteurs faisant référence à l'amour de l'argent (LOM) en relation avec la PSM. L'absence d'item mesurant le facteur de la LOM ne nous permet pas d'expliquer la relation et l'influence de cette variable sur la satisfaction des fonctionnaires. Il serait opportun de constituer un échantillon de fonctionnaires canadiens afin d'étudier cette variable.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que toutes nos hypothèses de travail sont fondées. Il convient cependant de revoir le questionnaire utilisé afin de garantir sa fiabilité et sa validité, tout en y intégrant de nouveaux items qui élargiraient l'horizon d'analyse de la satisfaction des fonctionnaires.

## **6. CONCLUSION**

L'objectif de notre étude est d'expliquer la dynamique régissant la satisfaction de Herzberg à travers les facteurs de la PSM, du type de support et de la satisfaction résignée au sein de la fonction publique canadienne.

Notre population d'étude comporte des fonctionnaires ayant répondu au sondage effectué par Statistique Canada en 2014. Ce sondage a préalablement subi un traitement statistique, dont les données ont été utilisées dans le cadre de notre étude.

Ayant opté pour une méthodologie quantitative, nous avons utilisé diverses analyses telles que la corrélation et la régression pour mettre en exergue la relation existante entre la satisfaction et les différentes dimensions étudiées.

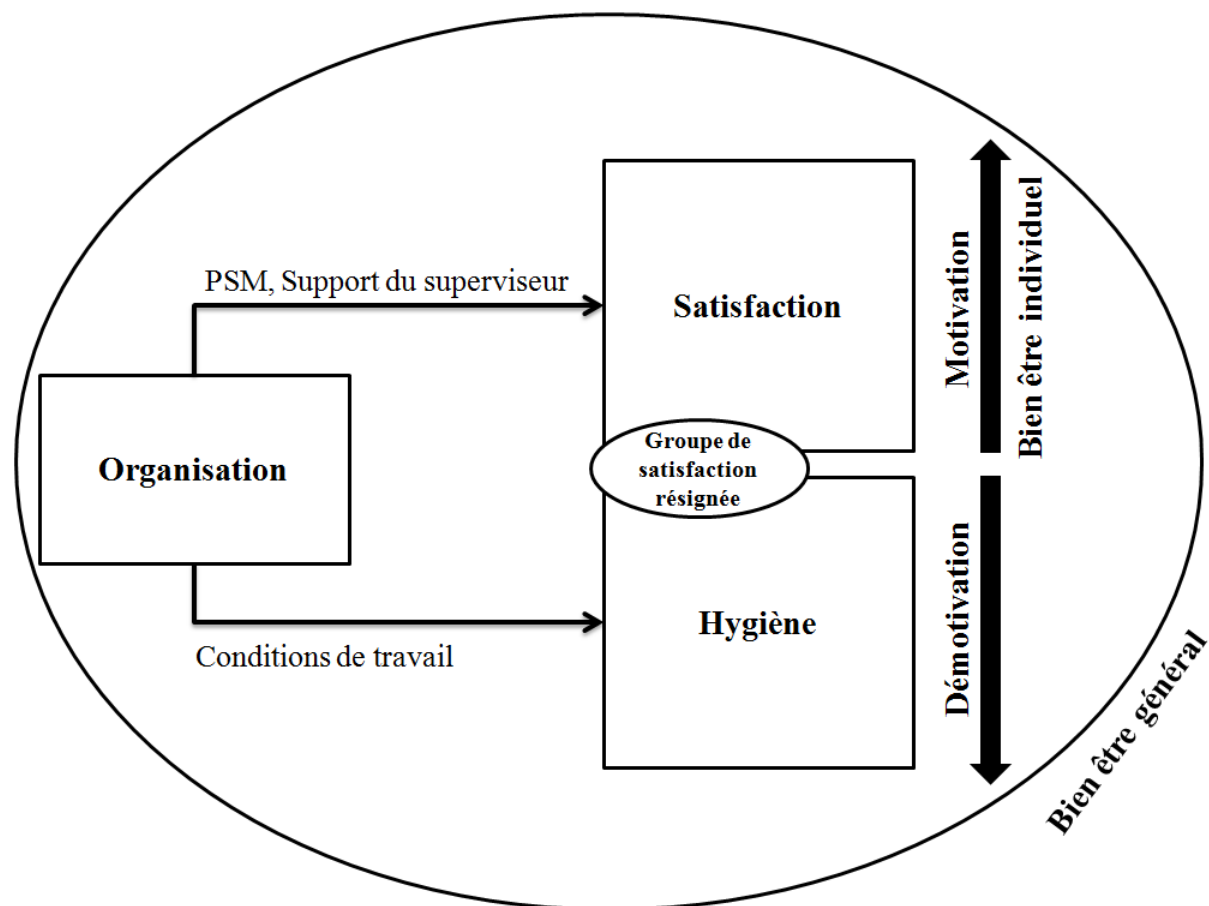
À travers les résultats obtenus, nous pouvons conclure qu'il existe une relation positive entre la PSM et le niveau de satisfaction, que le type de support basé sur le soutien augmente la



satisfaction et que la satisfaction résignée pouvant nuire à la motivation globale est présente au sein de la fonction publique canadienne.

En outre, cette recherche permet également d'identifier les variables ayant un impact sur la satisfaction et pouvant être maniées par les gestionnaires et les organisations pour réduire et éliminer tous les facteurs susceptibles d'affecter et de nuire au fonctionnaire. Car un fonctionnaire satisfait est un fonctionnaire qui offre un service au public de qualité et qui souhaite participer au développement de son organisation. Ce qui améliorera non seulement le rendement organisationnel, mais aussi le bien être du fonctionnaire. Il s'agit d'une synergie où tous les éléments interfèrent les uns avec les autres.

La figure suivante explique la dynamique qui existe entre la motivation, la satisfaction, l'hygiène et l'organisation.



**Figure 13 : La synergie entre la motivation-satisfaction-hygiène-organisation**

Pour accroître la motivation des fonctionnaires, l'organisation doit agir sur les facteurs d'hygiène et de satisfaction. À l'heure actuelle les variables d'hygiène sont garanties par les

différentes normes et les lois régissant le cadre de travail. Les facteurs de satisfaction étant plus implicites, nécessitent une étude et un suivi effectué par l'organisation pour identifier les éléments ayant une influence sur le mal être ou le bien-être de l'individu.

Les gestionnaires et les superviseurs au sein de la fonction publique devraient communiquer et interagir avec les employés pour mieux cerner leur attente. Ils devront faire preuve d'empathie et de compréhension tout en octroyant à l'employé de l'autonomie et du contrôle. Cet exercice permettra à l'individu de sentir que l'organisation dans laquelle il opère accorde une importance à ces attentes. À défaut de ne pas y répondre, elle pourra identifier les individus souffrant de stress et d'épuisement professionnel qui seront traités et suivis.

Toutes les actions entreprises par l'organisation pour diminuer la démotivation et augmenter la motivation des employés permettent à terme d'améliorer la productivité organisationnelle. Car un employé motivé est un employé heureux, engagé et productif.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Académie Française (1935). *Dictionnaire de l'Académie Française. France : Bibliothèque nationale de France*, 2, 561. Récupéré sur <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8S0323>
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X?via%3Dihub>
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>
- Alonson, R. F. (2014). *Could anyone explain the meaning of factor loadings and scoring coefficients in nontechnical terms?* Récupéré sur [https://www.researchgate.net/post/Could\\_anyone\\_explain\\_the\\_meaning\\_of\\_factor\\_loadings\\_and\\_scoring\\_coefficients\\_in\\_nontechnical\\_terms](https://www.researchgate.net/post/Could_anyone_explain_the_meaning_of_factor_loadings_and_scoring_coefficients_in_nontechnical_terms). Page consultée le 2 Décembre 2019
- Barsade, S. G., Brief, A. P., et Spataro, S. E. (2003). The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 3-51). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baumgartel, H. (1959). Background and organizational factors in absenteeism. *Personnel Psychology*, (12), 431-443.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/1952-04202-001.pdf>
- Brewer, A., Sally, C. S., et Facer, L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60 (3), 254-64.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38 (2), 149 - 166.
- Brown, S. and Peterson, A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77. Récupéré sur <https://doi.org/10.2307/3172514>
- Bussing, A., et Bissels, T. (1998). Different Forms of Work Satisfaction Concept and Qualitative Research. *European Psychologist*, 3, 209-218. Récupéré sur <https://psycnet.apa.org/fulltext/1999-00250-004.pdf>
- Castel, R. (2001). Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail en France ? In L. Roulle au Berger et M. Gauthier (Ed.), *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord* (pp. 287-298). Éditions de l'Aube.

- Chapman, A. (2019). *McGregor XY Theory of management*. Récupéré sur <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>. Page consultée le Octobre 2019.
- Chapuis, K. (2016). *Happywork : Modélisation multi-agents de la satisfaction au travail. Système multi agents*. Université Pierre et Marie Curie — Paris VI.
- Davoine, L. (2012). *Economie du bonheur*. Paris : Editions La Découverte.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627 - 668. Récupéré de <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/1999-01567-001.pdf>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and the “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester : University of Rochester Press.
- Delfgaauw, J. and Dur, R. (2008). Incentives and Workers Motivation in the Public Sector. *Economic Journal*, 118 (525), 171–91. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2144/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2e3235fc-61eb-4a83-90b6-29bceeb50fb4%40pdc-v-sessmgr05>
- Emery, Y. (2012). La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en Suisse. *Revue française d'administration publique*, 2 (142), 491 – 515. Récupéré sur [https://proxybiblio.uqo.ca:2588/revue-francaise-dadministration-publique-20122page491.htm?xd\\_co\\_f=ZjI2Y2ZkNWUtZDBjYi00ZmFiLTkxMGUtY2E2MWJlZDZhMjg1#](https://proxybiblio.uqo.ca:2588/revue-francaise-dadministration-publique-20122page491.htm?xd_co_f=ZjI2Y2ZkNWUtZDBjYi00ZmFiLTkxMGUtY2E2MWJlZDZhMjg1#)
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren, B. (2012). Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175–193 et 491-515. sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x>
- Giorgio, T.M (2018). Mesure du déséquilibre « effort/récompense » : questionnaire de Segrist. Récupéré sur <https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>. Page consultée le 13 Décembre 2019.
- Giorgie, T.M. (2019). *Mesure du stress professionnel : questionnaire de Karasek*. Récupéré sur <https://www.atousante.com/risques-professionnels/stress-professionnel/questionnaire-karasek/>. Page consultée le 13 Décembre 2019
- Goudeseune, D. (2019). Comment comprendre et nourrir la motivation extrinsèque des élèves selon la théorie de l'autodétermination? Récupéré sur <http://par-temps-clair.blogspot.com/2019/03/comment-comprendre-et-nourrir-la.html>. Page consultée le 13 Décembre 2019

- Gouvernement du Canada (2019). *Plan d'action nationale du Canada pour un gouvernement ouvert de 2018-2020*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor. Récupéré sur <https://ouvert.canada.ca/fr/contenu/plan-daction-national-du-canada-pour-un-gouvernement-ouvert-de-2018-2020>. Page consultée le 12 Décembre 2019
- Gouvernement du Canada (2019). *Plan stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion de l'information et la technologie de l'information de 2017 à 2021*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor. Récupéré sur <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/technologie-information/plan-strategique-2017-2021.html>. Page consultée le 12 Décembre 2019
- Grant, A.M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32 (2), 393 – 417.
- Grant, A.M. and Campbell, E.M. (2007). Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning Out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 665–91. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1348/096317906X169553>
- Hatfield, J., Robinson, R. B., and Huseman, R. C. (1985). An empirical evaluation of a test for assessing job satisfaction. *Psychological Reports*, 56, 39-45.
- Hegg, D., Brassard, P., Prairie, J., Larouche, D., Jauvin, N., Tremblay, A., et Corbeil, P. (2014). Portrait global de l'exposition aux contraintes psychosociales au travail des paramédics québécois. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 16 (3). Récupéré sur <https://doaj.org/article/98e9c8d5607647169357cfde3ac78e78>
- Heneman, H. G., and Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction : Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20 (2), 129–141. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2144/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=20e0b126-ff31-47c1-a87a-361b57af6e88%40pdc-v-sessmgr04>
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New-York : Transaction Publishers.
- Herzberg F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland : World Publishing Company.
- Hochschild AR. (1983). *The management Heart: the communication of human feeling*. Berkeley : University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : SAGE.
- Homberg, F., McCarthy, D., and Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 711–722. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1111/puar.12423>
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York : Harper and Brothers.

- Hsieh, C.W. (2018). No One Can Serve Two Masters: Revisiting the Interaction Effect of Love of Money and Public Service Motivation on Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 41(4), 745–767. Récupéré sur [https://proxybiblio.uqo.ca : 2144/ehost/detail/detail ? vid=0&sid=cbd555c8-2cd2-4134-b023 2a485887dce6%40pdc-v sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl](https://proxybiblio.uqo.ca:2144/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cbd555c8-2cd2-4134-b0232a485887dce6%40pdc-v%40sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl)
- Garg, S et Jain, S (2013). Mapping leadership Styles of public and private sector Leqders using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon: Q management Journal*, 4(1), 48-64.
- Judge, T. A. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, (24) 285–308. Récupéré sur [https://proxybiblio.uqo.ca:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid =8a7e856a-9e8d-481c-9e2d-14ccdb653c72%40sessionmgr4008](https://proxybiblio.uqo.ca:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8a7e856a-9e8d-481c-9e2d-14ccdb653c72%40sessionmgr4008)
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: SAGE
- Karatepe, et al. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27, 547-560. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2053/science/article/pii/S0261517705000282?via%3Dihub>
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49. Récupéré sur [https://proxybiblio.uqo.ca:2146/docview/220139193?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo &accountid=14724](https://proxybiblio.uqo.ca:2146/docview/220139193?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14724)
- Larouche, V. et Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles*, 27 (4), 567–602. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/028327ar>
- Larouche, V., Levesque, A. et Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles*, 28 (1), 76–109. Récupéré de [https : //doi.org/10.7202/028367ar](https://doi.org/10.7202/028367ar)
- Li, M., and Wang, Z. (2016). Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. *International Journal of Psychology*, 51(3), 177–184. Récupéré sur [https : //proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1002/ijop.12114](https://proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1002/ijop.12114)
- Liu, B., and Tang, T. L. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718–727. Récupéré sur [https : //proxybiblio.uqo.ca:2146/docview/1037872781?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://proxybiblio.uqo.ca:2146/docview/1037872781?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- Liu, B., Tang, T. L.-P., & Yang, K. (2015). When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit. *Public Management Review*, 17(6), 876–900.

Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2547/doi/full/10.1080/14719037.2013.867068>

- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309 – 336. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp 1297 – 1349). Chicago, IL : Rand McNally.
- Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. Document de travail inédit, GRAPHE — IAE de Lille.
- Maidani, Ebrahim A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20 (4), 441 – 448.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396. Récupéré de <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/1943-03751-001.pdf>
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York : Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill
- Meyssonier, R., & Roger, A. (2006). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*. XVIIème Congrès de l'AGRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
- Milkovich, G. T., and Newman, J. M. (2008). *Compensation*. 9th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: NJ Prentice Hall.
- Morgan, D. L. (2016). *What is suitable condition for exploratory factor analysis when internal consistency for all items alpha Cronbach is .41?* Récupéré de [https://www.researchgate.net/post/What\\_is\\_the\\_suitable\\_condition\\_for\\_exploratory\\_factor\\_analysis\\_when\\_internal\\_consistency\\_for\\_all\\_items\\_alpha\\_Cronbachs\\_is\\_41](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_suitable_condition_for_exploratory_factor_analysis_when_internal_consistency_for_all_items_alpha_Cronbachs_is_41). Page consultée le 2 Décembre 2019
- Mottay D. (2003). Contenu du travail et satisfaction des salariés : Résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 42 - 53.
- Norris, P. (2003). Is there still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers, in J.D. Donahue and J.S. Nye (Eds), *For the People—Can we Fix Public Service?* (pp. 72–89). Washington, DC: Brookings Institution Press.

- OCDE (2014). Des emplois de qualité ? Définition et mesure du concept de qualité de l'emploi. Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2014, Éditions OCDE, Paris, [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2014-6-fr](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2014-6-fr).
- OCDE (2019), « Qualité de l'emploi », Statistiques de l'OCDE sur l'emploi et le marché du travail (database), <https://doi.org/10.1787/975232d7-fr>. Page consultée le 13 décembre 2019.
- Paillé, P. (2006). Engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, 37-47. Récupéré sur <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/220857162?accountid=14724>
- Palistha, M. (2018). ERG Theory of Motivation. Récupéré sur <https://www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation>. Page consultée le 13 Octobre 2019
- Parys, M. et Hondégheem, A. (2001) *La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances. Pyramide*, (volume et numéro non disponibles), 75-92.
- Paugame, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2144/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c53535fd-3f40-44bd85a5-beba4fe70e76%40pdc-v-sessmgr03>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation : An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5 - 22.  
Récupéré sur <https://academic.oup.com/jpart/articleabstract/6/1/5/923013?redirectedFrom=fulltext>
- Ploquin, N. (2017). *Motiver une équipe*. Récupéré sur <https://myleanexperience.blog/2017/10/03/motiver-une-equipe/>. Page consultée le 1 Octobre 2019
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica.
- Sabine, S (2016). *La pyramide de Maslow : la grande réponse à nos comportements*. Récupéré sur <https://lisette-mag.fr/pyramide-de-maslow/#.XfVfRNJKjIV>. Page consultée le 3 octobre 2019
- Scarpello, V., and Vandenberg, R.J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13, 447-466.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41. Récupéré sur <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/1996-04477-003.pdf>



- Smith, D.B et Shields, J. (2013), Factors related to social service workers job satisfaction, revisiting Herzberg's Motivation to work. *Administration in social Work*, 37 (2), 189-198.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, Ill. : Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713
- Spector, P. E. (1997). *Advanced topics in organizational behavior. Job satisfaction : Application, assessment, causes, and consequences*. New-York : Sage Publications.
- Statistique Canda (2014). *Guide de l'utilisateur des microdonnées : sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ottawa. Statistique Canada.
- Statistique Canda (2014). *Questionnaire : sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ottawa. Statistique Canada.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-dimensional Analysis. *Public Administration*, 85 (4), 931–959. Récupéré sur [https : //onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2007.00686.x](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2007.00686.x)
- Taylor, J. (2014). Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government. *Public Administration*, 92(4), 902–918. Récupéré sur [https : //proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2012.02108.x](https://proxybiblio.uqo.ca:2087/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2012.02108.x)
- Tett, R.P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM–performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11 – 34.
- Vinzant, J.C. (1998). Where Values Collide: Motivation and Role Conflict in Child and Adult Protective Services. *American Review of Public Administration*, 28 (4), 347–366.
- Wassenhove W. V. (2014). Les obstacles à la gestion des risques psycho sociaux : quatre pistes d'analyse. *Annales des Mines — Gérer et comprendre*, 1 (115), 30 – 40. Récupéré sur [https : //hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00915171/document](https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00915171/document)
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, (XXII), 1–119.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis : University of Minnesota Industrial Relations Center.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12 (2) :173–194. Récupéré de [http : //isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19820.pdf](http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19820.pdf)

**ANNEXES**