La motivation au travail dans les services publics, une dynamique complexe entre facteur intrinsèques et extrinsèques

Autor(en): **Acatrinei, Nicoleta**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 4

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823182

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LA MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES SERVICES PUBLICS, UNE DYNAMIQUE COMPLEXE ENTRE FACTEURS INTRINSÈQUES ET EXTRINSÈQUES.

NICOLETA ACATRINEI, PH.D.
IDHEAP, faculté de droit, UNIL
Nicoleta.Acatrinei@unil.ch

Les employés des services publics ont la réputation d'être paresseux et inefficients, égoïstes et incapables de répondre aux exigences du service public. La théorie de la motivation pour le service public (Perry 1996) vient à la rescousse, et présente le fonctionnaire comme une personne altruiste et pleine de compassion qui se dévoue à des causes qui dépassent son intérêt personnel. Dans cet article, nous proposons une nouvelle perspective qui va au-delà de ce clivage, et permet une approche globale de la motivation au travail dans les services publics. Grâce à une étude empirique effectuée avec des employés du service public en Suisse Romande, nous montrons que les employés ont une structure motivationnelle duale, intrinsèque et extrinsèque à la fois. De plus, nous trouvons que ces deux types de motivation, loin de s'opposer l'une à l'autre, se renforcent réciproquement. Cette étude ouvre de nouvelles perspectives tant de point de vue théorique qu'empirique, et apporte un éclairage innovant pour les professionnels du management et des ressources humaines.

Mot clés: motivation intrinsèque et extrinsèque, fourniture des services publics, incitations et bénéfices.

1. INTRODUCTION

Il y a deux perspectives opposées de concevoir la motivation des employés dans les services publics. L'une d'entre elles relève le côté paresseux et l'activité non-performante des fonctionnaires (Delfgaauw et Dur 2007a, 2007b), mettant en cause notamment le manque d'incitations dans le secteur public, alors que l'autre perspective va mettre en avant la motivation pour le service public (Perry 1996, Perry and Hondeghem 2008) qui pousse les employés à se comporter de manière altruiste, à s'engager pour des missions qui dépasse leur propre intérêt personnel. La première perspective regarde seulement la motivation extrinsèque, ignorant la motivation intrinsèque, alors que la deuxième prend en considération seulement la motivation intrinsèque et suppose que la motivation extrinsèque n'est pas importante.

Dans la littérature scientifique qui traite de la motivation pour le service public (Perry 1996, 2000, Vandenabeele 2007, 2008, 2009, Wright 2001, 2003, 2004, 2007), la coexistence de ces deux types de motivation n'est pas possible, car la motivation au travail

est perçue comme un continuum ayant une forme unidimensionnelle. Autrement dit, la motivation serait une ligne avec deux pôles, d'un côté on aurait la motivation intrinsèque et de l'autre côté la motivation extrinsèque et l'amotivation, cette construction faisant impossible la coexistence de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque.
Toutefois, d'autres auteurs ont démontré que les deux types de motivation coexistent et elles peuvent interagir (Amabile 1993, Amabile et al.1994), et dans ce cas-là, on parle d'une construction bidimensionnelle de la motivation.
L'objectif de cet article est de vérifier l'hypothèse de la motivation unidimensionnelle chez les employés des services publics, et d'identifier une structure globale de la motivation au travail dans les services publics, qui inclut la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque dans un seul et unique model. Cette analyse globale va mettre en évidence les relations qui peuvent apparaître entre ces deux types de motivation, à savoir si on est en présence d'une construction unidimensionnelle ou bidimensionnelle de la motivation au travail. Même si en Suisse les travaux sur la motivation pour le service public abondent, notamment grâce au travail des professeurs Yves Emery, David Giauque et Adrian Ritz, aucune de ces études ne propose une structure globale de la motivation, le centre d'intérêt de ces études étant de démontrer l'existence de la motivation pour le service public, ses antécédents et ses effets pour les employés dans les services publics suisses.
Quel est l'intérêt d'une telle démarche globale, à quoi cela peut-il servir de connaître la structure motivationnelle des employés dans les services publics et sa dimensionnalité? Il y a deux raisons fondamentales:

1) avant tout c'est au niveau théorique, car la théorie dominante dans l'administration publique se fonde sur l'assomption que les employés des services publics sont intrinsèquement motivés et pas du tout intéressés par les incitations matérielles. Or, cette assomption n'a jamais fait l'objet d'un test qui aurait permis de comparer simultanément les deux types de motivation et de conclure sur la mesure relative de chaque type de motivation dans un cadre global.
2) deuxièmement, c'est au niveau pratique et dans l'intérêt des professionnels de pourvoir identifier une telle structure globale et sa dimensionnalité, car les stratégies de management et de ressources humaines doivent tenir compte d'une telle structure pour atteindre les objectifs de l'organisation. Par exemple, si l'organisation offre des incitations matérielles massives alors que les employés sont intéressés par l'accomplissement de soi ou par l'utilité finale de leur travail, ces incitations inadéquates induiront une baisse de la motivation, des frustrations, ou pire, la maladie, le burnout, voir, le départ des meilleurs collaborateurs. Le résultat d'une telle situation est doublement négatif, tant au niveau financier qu'humain, l'organisation enregistrera des pertes à court et à long terme.

Nos résultats suggèrent que la motivation au travail dans les services publics n'est pas unidimensionnelle mais bidimensionnelle, la motivation intrinsèque et extrinsèque coexistent simultanément et peuvent être corrélés positivement (Amabile et al. 1994). Nos résultats montrent que la motivation intrinsèque est aussi importante que la motivation extrinsèque, l'hypothèse que les employés dans les services publics sont moins attirés

par les récompenses extrinsèques n'est pas confirmée pour cet échantillon. Autre constatation importante concerne le concept de la motivation de service public, qui devrait représenter la principale dimension motivationnelle des employés dans la fourniture des services publics, alors qu'elle représente autant que la sécurité au travail, à savoir 25%.
L'article est organisé comme suit: dans la section II, nous livrons une revue de la littérature des facteurs intrinsèques et extrinsèques tels qu'ils sont identifiés dans la théorie de la motivation pour le service public et dans la théorie économique. L'objectif de cette revue est de souligner l'unidimensionnalité versus la bi-dimensionnalité de la motivation au travail. La section III présente de manière succincte les résultats. Les conclusions ainsi que plusieurs propositions pratiques sont présentées dans la section IV.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Partout dans le monde, les gouvernements sont confrontés à des situations nouvelles et complexes. Les crises économiques, dettes publiques, des coupures de budget, et la nécessité accrue d'offrir des services publics de manière efficace, a fait les tâches des administrations publiques semblables à des travaux herculéens (OCDE 2007).
Au coeur de cette vague de changements, la question de la performance dans la fourniture des services publics et, par conséquent, de la mise en place d'un système adéquat des mesures incitatives, deviennent les pierres angulaires des réformes à mettre en place. (Chaston 2011, p. 35, 89). Ainsi, dans l'ordre du jour des gouvernements publics, la question de la motivation et de la performance des employés dans la prestation des services publics est un objectif de haute priorité (Pollit et Bouckaert 2011, p. 10).
Dans la prestation des services publics, il y a deux points de vue opposés de la motivation au travail. La première concerne l'approche New Public Management, basée sur l'introduction dans les années 1980 du système pay-per-performances des incitations spécifiques au secteur privé pour les employés des services publics. Cette perspective considère que la principale motivation dans les services publics est extrinsèque et elle se base fortement sur un système d'incitations monétaires. Cependant, ce système n'a pas réussi à devenir une solution stable à l'exigence d'efficacité (Emery et Giauque 2001, 2003, Giauque et Emery 2005) et a produit des résultats mitigés dans les pays où il a été introduit (OCDE 2007). Une explication à ces résultats mitigés est avancée par la théorie de la motivation pour le service public (Perry 1996), qui fait l'hypothèse que les employés dans les services publics sont moins attirés par les récompenses extrinsèques, et sont plus intrinsèquement motivés que leurs homologues du secteur privé (Perry et Hondeghem, 2008, Giauque et al. 2010a, 2010b, 2011, 2013c).
Avant de nous pencher plus en détail sur ces perspectives théoriques il convient de donner quelques définitions de la motivation intrinsèque et extrinsèque.

2.1. Définitions de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque

Vu le grand nombre d'études et d'approches sur la motivation intrinsèque et extrinsèque, il est difficile de choisir une seule définition. Cette sous-section fournit un examen de ces définitions et conclut avec les convergences et les divergences qui existent quant à la définition de la motivation intrinsèque et extrinsèque.

2.2. Motivations intrinsèques et extrinsèques dans la théorie VIE (Valence, Instrumentalité et Espérance)

La première distinction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque a été faite par Porter et Lawler (1968) qui se sont appuyés sur la théorie de la motivation de l'espérance de la valence développé par Vroom (1964). La motivation intrinsèque est comprise comme la motivation d'entreprendre une activité pour son propre bien, l'agent dérive spontanément du plaisir et de la satisfaction. La motivation extrinsèque nécessite l'instrumentalité et suppose une distance entre l'activité et les conséquences de l'activité, c'est-à-dire, le fait de recevoir des récompenses. Plus précisément, dans le cas de la motivation extrinsèque l'agent tire satisfaction non pas parce que l'activité elle-même lui plaît, mais en raison des conséquences de l'activité, la rémunération.

2.3. Motivation intrinsèque et extrinsèque dans la théorie de l'autodétermination

Le travail de Deci et Ryan (1985, Ryan et Deci, 2000a, 2000b) a offert les bases d'une nouvelle théorie de la motivation, qui étudie les besoins de croissance inhérents à toutes personne et les besoins psychologiques innés qui sont à la base de sa motivation (Deci, 1971, Deci et Ryan 2000, Deci et al. 1989, Deci, et al. 1999, Deci et al. 2001). En utilisant des méthodes et des idées issues de la théorie du développement de la personnalité et des approches comportementaux, les auteurs ont identifié trois besoins de bases qui sont nécessaires à la croissance, au bien-être personnel et au développement social: 1) la compétence, 2) l'autonomie, et 3) la relation. En considérant la diversité des forces qui poussent les gens à agir, la théorie de l'autodétermination propose une analyse différenciée de la motivation. Cette approche identifie toute une gamme de types de motivation, interne et externe, et souligne les conditions qui favorisent ou pas chaque type de motivation.

De cette façon, les auteurs proposent une vision de la motivation qui se présente comme un continuum encadré par deux pôles, l'un des pôles est représenté par l'amotivation, et l'autre pôle est représenté par l'auto-détermination, c'est-à-dire, la motivation intrinsèque. Dans cette perspective, la motivation extrinsèque se réfère à «l'exercice d'une activité afin d'atteindre certains résultats séparables de l'activité elle-même, et cela contraste d'avec la motivation intrinsèque qui se réfère à l'exercice d'une activité pour la satisfaction personnelle» (Ryan et Deci 2000b). La notion d'autonomie est au cœur de cette distinction, la motivation extrinsèque étant par nature un non-autonome.

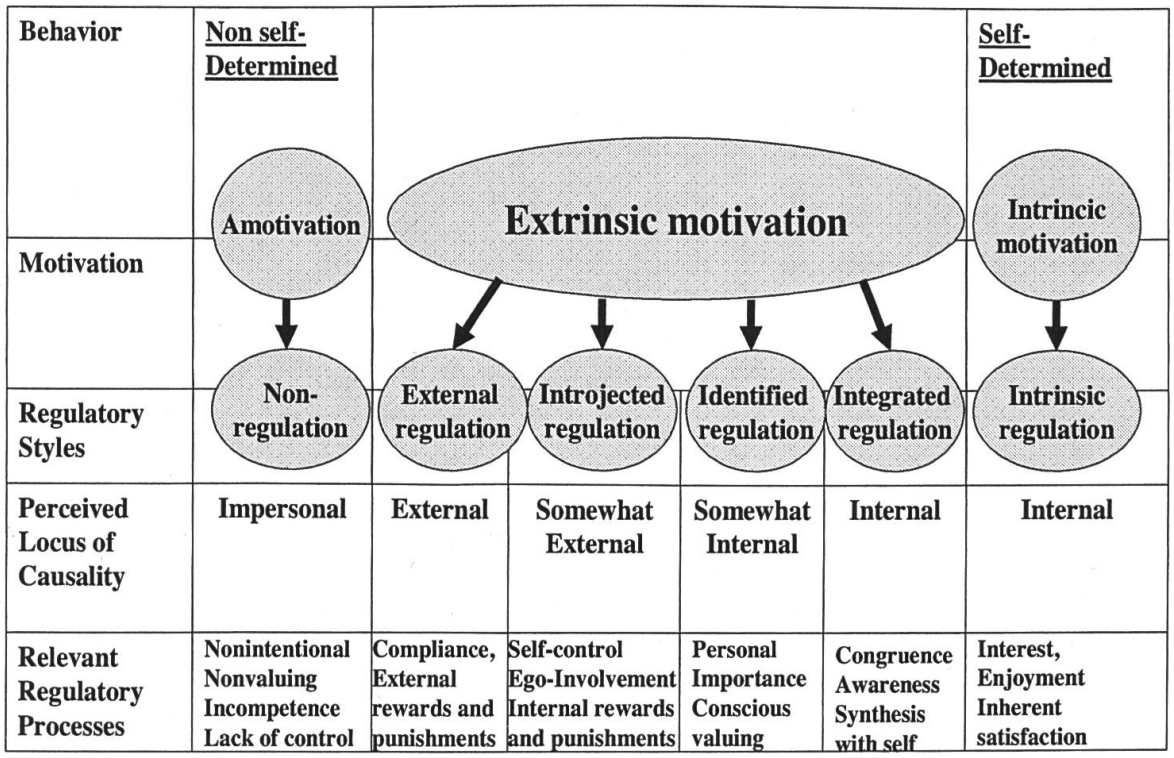

Figure 1 La motivation unidimensionnelle

Source: adapté d'après Festré A. and Garrouste P., 2008, p.12.

2.4. Motivations extrinsèques et intrinsèques dans la littérature économique

Les théories économiques ne considèrent pas la motivation au travail per se, ni l'origine de cette motivation, mais analysent les différentes préférences des agents. Dans cette perspective, seuls les aspects extrinsèques de la motivation sont considérés et modélisés, tandis que la motivation intrinsèque est négligée. La difficulté de capturer la motivation intrinsèque, mais aussi la bonne puissance prédictive de l'approche économique classique (rapport de l'effet des prix), explique pourquoi la motivation intrinsèque est absente des modèles économiques. Seulement plus tard et sous l'influence des théories psychologiques de la motivation, principalement grâce à la théorie de Deci de l'autodétermination, que la motivation intrinsèque entre dans les modèles économiques et plus spécifiquement sous le nom de «l'effet de crowding-out (effet d'éviction)» que nous présenterons plus en détail ci-après.

2.4.1. L'approche économique principal-agent model

Au lieu de considérer la motivation au travail, les théories économiques donnent une grande attention aux programmes d'incitations et à leur impact sur l'effort fourni par l'employé. Le contexte théorique utilisé dans l'analyse de cet impact est celui du modèle principal-agent. Cette approche a permis Holmstrom et Milgrom (1991, 1994) de souligner un aspect sensible des mesures incitatives dans une perspective multitâches, comme cela est souvent le cas dans les services publics. Si une incitation à la pièce est proposée dans le cas d'une activité où la quantité et la qualité sont souhaitables simultanément, l'agent va se concentrer sur

l'aspect quantitatif de son travail au détriment de la qualité, donc la multi-dimensionnalité de la tâche rend ce régime d'incitations inefficaces. Leur modèle conseille d'envisager les incitations comme un système et montre que les caractéristiques du travail à effectuer sont déterminantes quant à l'impact final des incitations sur l'effort fournit par les employés. Le contrat optimal dans le cas d'un travail multitâche est de payer un salaire fixe qui est indépendant de la performance, vu l'impossibilité de mesurer la performance pour toutes les tâches, ce qui rend vain un système de type pay-per-performance (Acemoglu et al. 2007). Le principal apport de cette approche est de montrer que les incitations interagissent et se comportent comme dans un système complémentaire. De ce fait, les auteurs montrent qu'il existe des liaisons entre les instruments utilisés et les caractéristiques de l'activité.

Même si ce modèle ne traite pas de la question de la motivation extrinsèque et intrinsèque, il a le mérite de montrer que le modèle principal-agent linéaire classique est incapable de répondre à la complexité de la relation qui existe entre les mesures incitatives et les activités, et que la meilleure façon de motiver l'agent requiert une approche en plusieurs étapes (analyse temporelle) et une analyse multi-variables. Plus que cela, il montre que les programmes d'incitations inappropriées conduisent à réduire l'effort et l'attention de l'agent, et donc à des pertes.

Dans leur modèle, Holmstrom et Milgrom (1991) font l'hypothèse que pas tous les travaux sont désagréables, ce qui implique qu'il y a une limite en dessous de laquelle l'agent est prêt à suivre ses préférences et à fournir un effort élevé sans incitations fortes, et que les incitations sont nécessaires seulement pour encourager le travail au-delà de cette limite.

Ce premier article fait une brèche dans la littérature économique sur la motivation intrinsèque et extrinsèque sur le lieu de travail. Plus tard, Holmstrom et Milgorm (1994), fournissent un modèle plus complet des mesures incitatives, l'entreprise étant elle-même considérée comme un système d'incitations. Ils soulignent également la nécessité d'introduire de nouvelles variables afin d'étendre le système d'incitations, en proposant de nouveaux instruments tels que les promotions ou les encouragements verbaux simples, etc. L'objectif principal de leur travail est d'examiner tous les instruments comme un système qui n'évalue pas les incitations en les isolant les unes des autres, mais qui les intègre dans un système d'incitations cohérent.

Les modèles de Holmstrom et Milgrom (1991, 1994) montrent que des incitations différentes peuvent induire différentes allocations d'effort et d'attention de l'agent parmi les multiples tâches à accomplir. Dans ces modèles, l'effort et l'attention de l'agent migrent d'une tâche à l'autre afin de maximiser l'effet des mesures d'incitation, qui est, une rémunération plus élevée pour l'agent. Un peu plus loin dans cette analyse il convient d'examiner la situation dans laquelle l'effort et l'attention diminuent globalement, et ceci suite à l'effet d'éviction, et a reçu une base théorique et empirique très solide, dont nous présentons juste les fondements.

Tout d'abord, il faut mentionner que l'effet d'éviction a été corroboré par la littérature de la psychologie cognitive, il s'agit du phénomène d'éviction de la motivation intrinsèque par des facteurs extrinsèques, qui est maintenant largement reconnu tant dans les domaines de la psychologie et de l'économie sous le nom de crowding-out effect.

2.4.2. Le modèle de crowding-out de Frey

En économie, Frey (Frey 1997a, 1997b, Frey and Goette 1999, Frey et Oberholzer-Gee 1997, Frey et Jegen 2001) suggère un premier modèle où le coût caché des récompenses est décrit, d'autres études allant dans le même sens par la suite (Le Grand 2003, 2010). Dans ce modèle, l'impact de l'intervention externe sur la motivation interne est d'abord identifié, et d'autre part, l'éviction et les situations d'éviction sont présentées. L'auteur établit une distinction entre l'effet de prix relatif (rémunération) de l'intervention externe et l'effet d'éviction. La principale différence réside dans les préférences de l'agent, qui changent dans le cas d'effet d'éviction, alors qu'ils ne le font pas dans le cas du rapport effet prix. Sous l'effet prix (l'impact de la rémunération), l'agent va fournir plus ou moins d'effort selon la grandeur de la rémunération, plus il y a de rémunération plus il y a d'effort, alors que dans le cas de l'effet d'éviction, plus il y a de rémunération, moins il y a d'effort, dans ce cas l'agent change de préférence.

Selon Frey, il y a trois situations possibles: (1) lorsque seulement l'effet des prix relatifs est actif et l'effet d'éviction est négligée; (2) lorsque l'intervention externe affecte négativement la motivation intrinsèque et l'effet des prix relatifs ne pas travailler ; et (3) lorsque les deux effets sont au travail et l'effet final, le tout dépend de la taille relative de ces effets. Autrement dit, selon les contextes, on peut avoir un effet crowding-out ou un effet crowding-in. Dans ce jeu des effets, c'est la perception de l'agent sur les rôles des incitations qui va jouer un rôle primordial. Selon que les incitations sont perçues comme des récompenses ou au contraire comme une manière de contrôler l'activité de l'agent, il y a aura un effet de crowding-in ou un effet de crowding-out.

Ces perspectives théoriques, quoiqu'abordant la motivation dans des cadres conceptuels différents, convergent vers la même conclusion, la motivation au travail est un phénomène complexe qui exige une approche globale et une mise en perspective multiple. D'où la nécessité des analyse empiriques qui puissent capturer de manière globale la motivation au travail.

3. ANALYSE EMPIRIQUE

Afin de mettre en place une telle analyse globale nous utilisons une base de données avec des employés des services publics dans la partie francophone de la Suisse, plus spécifiquement dans le domaine de l'éducation.

L'échantillon contient 313 observations et il est représentatif du secteur. Afin de tester la structure motivationnelle de ces employés nous allons utiliser un model exploratoire d'équations structurelles qui permet d'identifier les variables latentes représentant les différentes dimensions de la motivation au travail sans pourtant imposer au modèle des relations entre les variables latentes (Asparouhov and Muthén, 2009). Nous obtenons la structure suivante, dont les analyses éclairent sur le phénomène complexe de la motivation.

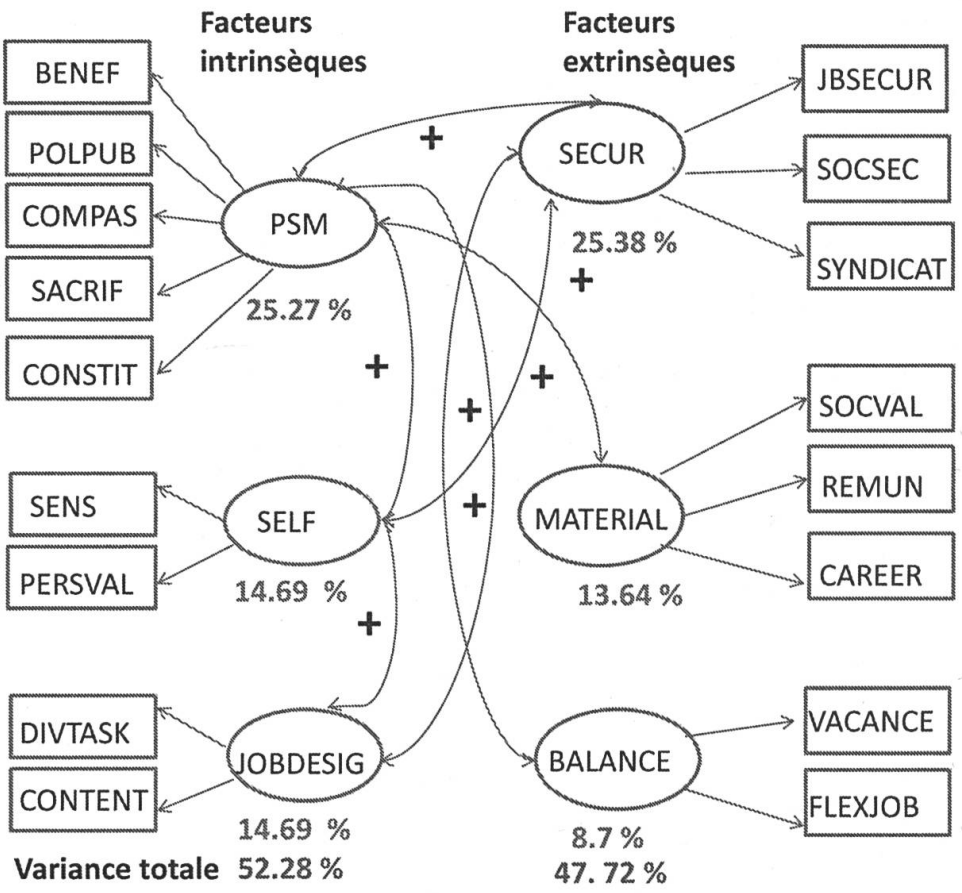

Figure 2 Structure motivationnelle globale des employés d'un service public en Suisse

3.1. Analyse des variables latentes

Ainsi, on observe qu'il y a trois types de motivations intrinsèques et trois types de motivations extrinsèques. Parmi les trois types de motivation intrinsèque on retrouve la motivation pour le service public (PSM de l'anglais public service motivation) qui explique en peu plus qu'un quart de la variation. Ce résultat confirme que la motivation pour le service public existe mais infirme l'assomption que c'est la seule motivation des employés des services publics. Une autre motivation intrinsèque est celle qui concerne l'accomplissement personnel (SELF dans le graphique), elle reflète le désir de donner du sens à sa vie personnelle ainsi que d'agir en accord avec ses valeurs personnelles. La dernière des motivations intrinsèques est le design du travail qui exprime tant le rôle joué par la diversité des tâches que le contenu même du travail. Ces trois types de motivations sont toutes reliés entre elles, la PSM avec SELF et JOBDESIGN, SELF est relié à la PSM et au JOBDESIGN et le JOBDESIGN est relié aussi à la PSM et au SELF et ensemble, elles expliquent en peu plus que la moitié de la variation. De l'autre côté du graphique on retrouve trois types de motivations extrinsèques. La première et la plus importante car elle explique autant que la motivation pour le service public, en peu plus de 25%, et elle regroupe la sécurité au travail, la sécurité sociale et la présence

des syndicats. La deuxième motivation extrinsèque corresponde aux attentes classiques en termes de rémunération et de perspective de carrière. Il y a un résultat surprenant concernant ce type de motivation, elle explique à peine 14% de la motivation alors qu'elle est le fer de lance de tout contrat de travail. Et finalement, la dernière des motivations extrinsèques, l'équilibre travail-famille, nous réserve elle aussi une grande surprise, car elle ne reflète même pas 10% de la variation, alors qu'elle fait couler beaucoup d'encre dans toute la littérature des ressources humaines.

3.2. Analyse des corrélations

Si les motivations intrinsèques et extrinsèques nous ont réservés des surprises de par leur poids dans la variation totale de la motivation, leurs corrélations nous permettent de mieux comprendre leur dynamique interne. Ainsi, l'hypothèse que la motivation intrinsèque est négativement corrélée à la motivation extrinsèque n'est pas vérifiée, car nous observons seulement des corrélations positives entre le côté droit et le côté gauche du graphique. Nous allons les analyser une par une.

La motivation pour le service public (PSM) est corrélée positivement à la sécurité au travail et à la motivation matérielle. Cette corrélation est à l'opposé de la théorie de la motivation pour le service public, pour laquelle l'employé motivé intrinsèquement n'est pas intéressé par les aspects extrinsèques, notamment les incitations extrinsèques que peuvent être perçues comme du contrôle, du monitorig qui réduit nécessairement la motivation intrinsèque. Pourtant, en suivant la proposition de Frey lorsque qu'il analyse les effets de crowding-out et de crowding-in, on peut expliquer les corrélations positives observées par un effet de renforcement de la motivation intrinsèque due à la perception positive qu'ont les employés de la rémunération qu'ils reçoivent. Effectivement, dans les services publics un des aspects les plus importants est la relation particulière que l'employé a avec la société. Il ne se considère pas seulement un employé de l'état, mais au service de la société, se dévouant à des causes nobles qui concernent les bénéficiaires des services publics. Dans cette perspective, le salaire est perçu comme une marque de reconnaissance que la société rende à l'employé pour les services rendus au public (Cameron and Pierce 1994). D'où nécessairement, la corrélation positive entre la motivation pour le service public et la motivation matérielle et la sécurité au travail. La sécurité du travail peut, en effet, influer positivement sur la motivation pour le service public car l'employé qui est certain de son travail est libéré du stress et de l'angoisse de perdre son emploi, et il ose s'engager de manière pro-sociale, voir altruiste sur le lieu du travail.

Une autre motivation intrinsèque, l'accomplissement personnel (SELF), est corrélée positivement à la sécurité au travail. Ce résultat est intuitif, car le fait de se sentir en sécurité, d'avoir le futur assuré, induit plus d'accomplissement, plus d'investissement dans un projet personnel de vie. Ici, on pourrait s'atteindre à que la motivation pour l'équilibre travail-famille soit corrélée positivement avec au moins une des motivations intrinsèques, cependant la seule motivation qui influe dans ce cas est de nouveau la sécurité au travail. Autrement dit, l'équilibre travail-famille et la sécurité du travail vont dans le même sens, ce n'est pas parce qu'on privilégie l'équilibre travail-famille qu'on en est prêt accepter moins de sécurité au travail, les employés one besoin de deux en même temps.

4. CONCLUSIONS

Nous pouvons conclure sur la motivation au travail dans les services publics:

1) Tout d'abord, on constate que la motivation au travail est bidimensionnelle, composée de facteurs intrinsèques ainsi que des facteurs extrinsèques.
2) Deuxièmement, nous constatons qu'il n'y a pas d'effet d'éviction, mais que nous sommes en présence d'un effet de renforcement entre les motivations intrinsèques et extrinsèques
3) Troisièmement, la motivation pour le service public existe mais elle n'est pas la plus importante d'entre toutes, elle est à égalité avec la sécurité du travail.
4) Quatrièmement, la variance expliquée par les facteurs intrinsèques est équilibrée avec la variance expliquée par des facteurs extrinsèques.

La motivation des employés dans les services publics est beaucoup plus complexe que prévu à cause de l'interaction spécifique entre différents types de motivations et différents types d'incitations (Ariely et al. 2009, Burgess and Rato 2003). De plus, l'hypothèse de la théorie de la motivation de service public concernant l'unidimensionnalité de la motivation au travail n'est pas confirmée, les employés étant motivés par les services publics mais aussi par les aspects extrinsèques de leur travail. La motivation pour le service public est considérée comme noble et donne une sorte d'auréole aux salariés du public, tandis que la motivation extrinsèque est considérée comme reflétant une attitude égoïste. Nos résultats ne confirment pas cette image de motivation; les deux types de motivations coexistent et s'enrichissent mutuellement, et ils contribuent tous deux à une plus grande motivation des employés dans la fourniture des services publics. Des recherches complémentaires sont cependant nécessaires pour analyser l'impact de ces facteurs motivationnels sur l'engagement organisationnel, sur la créativité et le bien-être au travail, sur la performance et les modes de fournitures de services publics les plus adéquates (Alonso et Lewis 2001, Emery et Giauque 2001, Giauque et al. 2013a, 2013b, Anderfuhren-Biget et al. 2010, Arnolds et Boshoff 2002, Besley et Ghatak 2003, 2005, Brewer et al. 2000, Bright 2000, Eisenberger et Cameron 1996, 1998, Ritz 2009, Ritz at al. 2014, Athias, L. 2013.)

Cette recherche ouvre des nouvelles perspectives tant au niveau théorique qu'empirique, et apporte une vision novatrice dès plus précise sur la motivation au travail pour les professionnelles du management et des ressources humaines.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acemoglu, D., Kremer M. and Mian A.2007. Incentives in Markets, Firms, and Governments. *The Journal of Law, Economics, &Organization*, 24(2), pp. 273-306.

Alonso, P.and Lewis G.B. 2001. Public service motivation and job performance. Evidence from de federal sector, *American Review of Public Administration*, 31(4), pp. 363-380.

Amabile T.M. 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), pp.185-201.

Amabile, T. M., Hill K.G., Hennessey B.A. and Tighe E.M. 1994. The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950–67.

Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D. and Ritz.A. 2010. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International Public Management Journal*,13(3), pp. 213-246.

Ariely, D. A. Bracha, and S. Meier. 2009. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *The American Economic Review*, 99, pp.544-555.

Arnolds, C.A. and Boshoff C. 2002. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *J. of Human Resources Management*, 13(4), pp. 697-719.

Asparouhov, T. and Muthén, B. 2009. Exploratory Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 16, pp. 397-438.

Athias, L. 2013. Local Public-Services Provision under Public Private Partnerships: Contractual Design and Contracting Parties Incentives. *Local Government Studies*, 39(3), pp.312-331.

Besley,T. and Ghatak, M. 2003. Incentives, choice and accountability in the provision of public services. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp.235-249.

Besley,T. and Ghatak, M. 2005. Competition and Incentives With Motivated Agents, *American Economic Review*, 95(3), pp. 616-636.

Brewer, G.A., Selden S.C. and Facer R.L. 2000. Individual conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), pp. 254-264.

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), pp.149-166.

Burgess, S. and Rato M. 2003. The role of incentives in the public sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19, pp. 285-300.

Cameron, J. and Pierce W.D. 1994. Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), pp. 363-423.

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105–115.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268.

Deci, E. L., Connell J. P. and Ryan R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 580–590.

Deci, E. L., Koestner R. and Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–68.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne´, M., Leone, D. R., Usunov, J., and Kornazheva, B. P. 2001. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp. 930–94.

Deci, E.L. and Ryan R.M. 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum Press.

Delfgaauw, J. and Dur R. 2007a. Signaling and screening of workers'motivation. *Journal of Economic Behaviour&Organization*, 62, pp. 605-624.

Delfgaauw, J. and Dur R. 2007b. Incentives And Workers 'Motivation in The Public Sector. *Economic Journal*, 118, pp. 171-191.

Eisenberger, R, and Cameron, J. 1996. Detrimental Effects of Reward, Reality or Myth? *American Psychologist*, 51(11), pp. 1153-1166.

Eisenberger, R. and Cameron, J. 1998. Reward, Intrinsic Interest and Creativity: New Findings. *American Psychologist*, 53(6), pp. 676-679.

Emery, Y. and Giauque D. 2001. New Public Management, Contracts for the Provision of Services and Financial Incentive Mecha-

nisms: Practices and Problems Encountered in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences*, 67(1), pp. 151–171.

Emery, Y. and Giauque, D. 2003. Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects. *International Journal of Public Sector Management*, 16(6), pp.468–481.

Emery, Y. 2009. Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique. *La revue de l'innovation: la revue de l'innovation dans le secteur public*, 14(3), pp. 1-24.

Festré, A. and Garrouste P. 2008. Self-determination and incentives: a new look at the crowding-out effet. *Working paper.*

Frey, B.S. and Jegen R. 2001. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), pp. 589-611.

Frey, B.S. and Oberholzer-Gee F. 1997. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out. *The American Economic Review*, 87(4), pp. 746-755.

Frey, B. S. 1997a. *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, Uk and Brookfield, USA: Edward Elgar.

Frey, B. S. 1997b. A Constitution for Knaves Crowds out Civic Virtues. *Economic Journal*, 107(443), pp. 1043–1053.

Frey, B. S. and Goette, L. 1999. Does Pay Motivate Volunteers? *Unpublished Manuscript. Institute for Empirical Economic Research*, University of Zurich.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F. and Anderfuhren-Biget S. 2010b. Public Service Motivation. First Empirical Evidence in Swiss Municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, pp. 159-170.

Giauque, D. Ritz A., Varone F. and Anderfuhren-Biget S. 2010. Public Service Motivation. First Empirical Evidence in Swiss Municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, pp. 159-170.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S. and Waldner, C. 2011.Putting Public Service Motivation into Context. A Balance Between Universalism and Particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), pp. 227-253.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F. and Anderfuhren-Biget, S. 2012. Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), pp. 175-193.

Giauque, D., Resenterra F. and Siggen M. 2013a. "Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes. *GRH 9*, pp. 123-155.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. and Varone F. 2013b. Stress Perception in Public Organizations: Expanding the Job Demands - Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), pp. 58-83.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. and Varone F. 2013c. HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), pp. 123-150.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. and Varone F. 2013d. La «guerre des talents» est-elle perdue d'avance? Attirer et fidéliser les salariés par les valeurs du service public. *Pyramides*, 23(1), pp. 21-48.

Giauque D., Resenterra F. and Siggen M. 2014. Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, 14(2), pp. 201-228.

Holmström, B., and Milgrom, P. 1991. Multitask Principal-Agent Analysis. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, pp. 24-52.

Holmström, B., and Milgrom, P. 1994. The firm as an incentive system. *American Economic Review*, 84, pp. 972–991.

Le Grand, J. 2003. *Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford, Oxford University Press, 2003.

Le. Grand, J. 2010. Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services. *International Public Management Journal*, 13(1), pp. 56–71.

OCDE, 2007. Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *Journal of Budgeting*, 7(1), pp. 1-41.

Perry, J.L. 1996. Measuring Public-Service Motivation: An assessment of Construct Reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 5-22.

Perry, J.L. 2000. Bringing society in: Toward a theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), pp. 471-488.

Perry, J.L. and Hondeghem A. 2008. *Motivation in public management. The call of Public Service*, Oxford and new York, Oxford University Press.

Porter, L.W. and Lawler E.E. 1968. *Managerial attitudes and performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Ritz, A. 2009. La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale Suisse. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(1), pp 59-84.

Ritz, A., Giauque D., Varonoe, F. and Anderfuhren-Biget, S. 2014. From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), pp. 128-152.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67.

Vandenabeele, W. 2007.Toward a Theory of Public Service Motivation: An institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), pp. 545-546.

Vandenabeele, W. 2008. Government calling: public service motivation as an element in selecting Government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), pp. 1089-1105.

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 (1), pp. 11-34.

Vroom,,V.H. 1964. *Work and motivation*, New York, Wiley (Revised Edition, Jossey-Bass Classics, 1995).

Wright, B. E. 2001. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *J-PART*, 4, pp. 559–586.

Wright, B. E. 2003. *National Public Management Research Conference*, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C., October 9-11, 2003., pp. 1–33.

Wright, B. E. 2004. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *J-PART*, 14(1), pp. 59–78.

Wright, B. E. 2007. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, pp. 54-64.