



**HAL**  
open science

# Comprendre la motivation et l'implication -à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte

Pauline Colin

## ► To cite this version:

Pauline Colin. Comprendre la motivation et l'implication -à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte. @GRH, 2023, N° 48 (3), pp.87-112. 10.3917/grh.048.0087 . hal-04232662

**HAL Id: hal-04232662**

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04232662v1>

Submitted on 9 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Manuscrit auteur accepté pour publication

# Comprendre la motivation et l'implication – à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte

**Pauline Colin**

Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France

## Abstract

Les travaux sur la motivation et l'implication des agents publics se sont particulièrement développés en lien avec l'identification du concept de motivation de service public (MSP) apparu dans les années 1990 aux Etats-Unis. Si les valeurs semblent particulièrement imprégner le service public français, peu de travaux empiriques menés dans le contexte hexagonal permettent d'identifier le rôle de l'adéquation des valeurs entre motivation et implication au travail. À partir d'une méthodologie mixte, nous analysons l'adéquation des valeurs chez les managers publics. Notre travail contribue à la littérature existante en apportant à la fois un éclairage sur le rôle des valeurs dans la relation au supérieur hiérarchique, sur la nature de ces valeurs et l'origine de celles-ci.

Également, notre travail réaffirme l'importance des valeurs – porteuses de sens pour les travailleurs, et témoigne du rôle de l'adéquation des valeurs dans la compréhension du comportement des individus.

## Keywords

adéquation des valeurs – motivation – implication – méthodologie mixte.

**HAL :**

## Introduction

Si dans certaines disciplines, telles que l'économie ou la sociologie, le concept de valeur est aisément étudié (Brechet & Desreumaux, 1998), les sciences de gestion, par leur pluridisciplinarité, appréhendent *la valeur* de diverses manières. Renvoyant à plusieurs réalités et à une profusion d'usages, on ne dispose pas, en sciences de gestion, d'une définition de la valeur mais d'une pluralité de concepts et dès lors, se retrouvent une pluralité d'outils et de techniques de mesure (Brechet & Desreumaux, 1998). La valeur renvoie traditionnellement à la mesure comptable ou économique. En gestion des ressources humaines et plus spécifiquement en comportement organisationnel, on préférera s'intéresser aux valeurs, entendues comme les convictions, les croyances auxquelles les individus sont attachés. Pour Schwartz (1996, p. 2), les valeurs constituent « *des buts désirables, trans-situationnels, variant en importance, qui servent de principes guidant les vies des gens* ». Les valeurs apparaissent comme particulièrement importantes puisqu'elles sont considérées comme capables d'influencer les perceptions, les choix, les attitudes et comportements des individus (Schwartz, 1996).

Dès lors, les interrogations liées aux valeurs sont au cœur des réflexions et démarches des chercheurs en

comportement organisationnel. Dans cette veine, comprendre le rôle des valeurs, leur nature et leur origine semble essentiel. En particulier, le secteur public constitue un contexte de recherche attrayant et porteur de sens pour les questions relatives aux valeurs (Larat & Chauvigné, 2016). Dans ce cadre, on peut s'interroger sur la manière dont les valeurs, sensées régir le service public, participent au comportement des agents publics – notamment dans un perpétuel mouvement de défense des valeurs publiques. En effet, à plusieurs reprises, les dépositaires de l'action publique ont entendu préserver, soutenir et réaffirmer les valeurs du service public. En 2013, trois valeurs sont venues compléter le statut général de la fonction publique<sup>1</sup>. Le Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale réaffirme régulièrement le rôle des personnels enseignants dans la défense et la transmission de toutes les valeurs du service public. En particulier, certains diplômés destinés à former les managers publics jouent un rôle de traduction collective des valeurs publiques (Huron & Spieth, 2013). Les travaux de Larat et Chauvigné (2017) prolongent ces résultats et mettent en exergue le fait que les organisations qui ont la charge de la formation des fonctionnaires (qu'elle soit initiale ou continue) sont bien un lieu privilégié de (re)production des valeurs.

<sup>1</sup> Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

La question des valeurs du service public est, et demeure une interrogation constante. Si les valeurs semblent particulièrement importantes au niveau sociétal et organisationnel, la question des valeurs du point de vue individuel des agents publics reste en suspens. Les valeurs influencent-elles le comportement des agents publics ? La théorie de l'adéquation personne-organisation (Kristof, 1996) nous offre un cadre de recherche intéressant pour mieux comprendre le rôle de l'adéquation des valeurs dans les attitudes et le comportement des agents publics.

En comportement organisationnel, les questions de motivation sont omniprésentes dans la recherche académique (Fall et al., 2018). Dès le début des années 1990, des auteurs ont mis en évidence l'existence d'une « motivation spécifique » des agents du secteur public (Perry & Porter, 1982). Les individus sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général et, participer à améliorer la société (Perry et al., 2010), le concept est fondé sur des motifs normatifs et sur les valeurs associées au service public (telles que l'altruisme ou la loyauté) (Hondegheem & Vandenaabeele, 2005). Plusieurs travaux ont tenté de mettre en évidence les effets de la Motivation de Service Public (ci-après MSP) sur l'attitude et le comportement des agents publics. Au niveau international, les travaux soulignent que l'adéquation des valeurs joue un rôle particulièrement important dans la compréhension des effets de la MSP notamment sur la satisfaction, l'implication ou la performance (Harari et al., 2017). Dans le contexte français, Pupion et al., (2017) ont mis en évidence les effets positifs de la MSP sur l'implication en considérant le contexte culturel. Nous suggérons que la relation MSP-implication organisationnelle puisse être médiatisée par l'adéquation des valeurs entre l'individu et l'organisation. L'existence d'un lien entre les variables est testée à partir d'un échantillon de 308 Directeurs Généraux des Services en communes et intercommunalités via un modèle d'équations structurelles. Les résultats soulignent le rôle déterminant de l'adéquation des valeurs dans la relation MSP-implication. Des entretiens semi-directifs viennent souligner les apports de cette première démarche et permettent de préciser la nature et l'origine de ces valeurs.

Ces résultats permettent de contribuer à la littérature en gestion des ressources humaines et plus particulièrement en comportement organisationnel dans le champ du management public. Ils mettent en évidence l'importance de l'adéquation des valeurs dans la compréhension des attitudes et du comportement des individus au sein des organisations et plus précisément dans le secteur public.

## 1. Revue de littérature : valeurs et motivation de service public

### 1.1 Valeurs et service public : quelle adéquation ?

Selon le modèle wébérien de l'administration, le service public est neutre et tourné vers l'intérêt général, où l'application égalitaire des fondements légaux guident le bon fonctionnement et l'efficacité de son organisation (Emery & Martin, 2008). Fortement indexées sur les lois de Rolland (1930) les principes du service public sont caractérisés par les valeurs fondamentales associées au sens de l'intérêt général (Rouban, 2009). Les principes issus des lois de Rolland : *égalité, continuité et adaptabilité* ont été érigés en valeurs fondamentales auxquelles les agents publics se doivent de répondre dans l'exercice de leurs fonctions. Le statut des fonctionnaires impose le respect de droits et obligations aux agents publics. Les principes et les valeurs de la République – *liberté, égalité, fraternité* – sont mêlées et souvent associés. La loi du 20 avril 2016 – dite loi déontologie, inscrit dans le statut général des fonctionnaires les obligations de *dignité, d'impartialité, d'intégrité, de probité, de neutralité et le respect de la laïcité*. Il est notamment demandé à certaines fonctionnaires de « *faire vivre les valeurs de la République* » à travers leurs fonctions. Au sein de la Fonction Publique Territoriale, la défense et le respect des valeurs publiques a ainsi été réaffirmé. La *liberté, l'égalité, la fraternité, mais également la laïcité, la continuité, l'engagement, l'intégrité, la légalité, la loyauté, la neutralité, le respect, l'adaptabilité, l'efficacité, la qualité et la réactivité* constituent notamment les valeurs défendues par les collectivités territoriales. Les valeurs humaines sont par essence plus importantes dans les organisations publiques (Lebrument et al., 2020) notamment parce qu'elles constituent un socle de référence pour les agents publics (Bozeman, 2007). Les agents publics sont dès à présent porte-drapeau des valeurs publiques et les faire partager fait désormais partie de leurs missions.

Si la défense et la réaffirmation des valeurs publiques sont devenues le cheval de bataille des décideurs publics et politiques, quand est-il des agents publics ? Les valeurs jouent-elles un rôle dans le comportement et l'implication des agents publics ?

Les travaux actuels concernant les valeurs publiques sont notamment issus de la théorie des Nouvelles Valeurs Publiques développée par Moore (1995) (Andersen et al., 2013), qui ont reçu un engouement certain suite au souci du dépassement des travaux du Nouveau Management Public (NMP) (Mériade & Yiqiang, 2015). La diffusion de pratiques managériales du privé au public par le biais du NMP (Amar & Berthier, 2007) a conduit les chercheurs à s'intéresser à la transposabilité des valeurs privées au secteur public et aux effets engendrés par celle-ci (Emery & Martin, 2008). Alors que le NPM a favorisé la diffusion valeurs du secteur privé, les valeurs traditionnelles du service public demeurent porteuses de sens au sein des organisations publiques (Chanut et al., 2015). Ces pratiques ont finalement eu pour effet de réaffirmer les spécificités des valeurs diffuses au sein du service public (Andersen et al., 2013) qualifiées de valeurs publiques (Bozeman, 2007). Selon Bozeman (2007, p. 187) une valeur est définie comme « *une appréciation complexe et élargie d'un objet ou d'un ensemble d'objets caractérisée à la fois par des éléments cognitifs et émotifs* ». Les valeurs sont notamment utilisées pour caractériser à la fois les individus et les sociétés, pour analyser les changements mais également afin d'expliquer les motivations et les comportements associés (Schwartz, 2006). Dès lors, selon Bozeman (2007, p. 189), les « *valeurs publiques* »

« sont celles fournissant un consensus normatif à propos (1) des droits, avantages, et prérogatives auxquels les citoyens devraient (ou ne devraient pas) avoir droit ; (2) les obligations des citoyens envers la société, l'Etat et autrui ; (3) et les principes sur lesquels les administrations et les politiques devraient être fondées. ». À partir de ces définitions, plusieurs chercheurs ont tenté de préciser la nature de ces valeurs défendues par les organisations publiques et les agents qui les composent (Emery & Martin, 2008; Jørgensen & Bozeman, 2007; Mériade & Yiqiang, 2015). Jørgensen et Bozeman (2007) ont notamment identifié plus d'une quarantaine de valeurs publiques et proposent de les classer en sept constellations. Parmi lesquelles on retrouve par exemple la *contribution du secteur public à la société* regroupant les valeurs dites de *bien commun*, de *cohésion sociale*, d'*altruisme* ou encore de *dignité humaine*. Les études empiriques mettent en évidence les valeurs fortes et récurrentes telles que *l'équité*, la *loyauté*, la *transparence* (Mériade & Yiqiang, 2015), mais également le *service rendu aux autres* et le *dévouement* (Emery & Martin, 2008), ou encore la *neutralité*, la *continuité* et la *primauté de la politique* (ou la *loyauté*) (Hondegheem & Vandenebee, 2005). Aussi, des travaux récents démontrent que les personnes attirées par le service public ont de fortes valeurs d'entraide (Ward, 2019).

Des études comparatives menées en Europe soulignent que les fonctionnaires français se distinguent notamment par leur souci de l'égalité de traitement des usagers et le faible intérêt dévolu à la réussite personnelle et rejettent l'argent comme valeur principale (Rouban, 2009). Au-delà de leur définition et de leur identification, les valeurs semblent pouvoir affecter le comportement et les attitudes des agents publics, les travaux menés par Emery et Kouadio (2017) soulignent notamment que les valeurs et idéaux portés par le service public donnent un sens à l'emploi exercé.

Il n'est plus question de savoir si « *valeurs publiques* » il y a, mais plutôt de les comprendre et d'en identifier leur utilité (Bozeman, 2007). Si les travaux s'intéressants à l'univers axiologique des fonctionnaires français ont souligné la singularité des valeurs portées par les agents publics (Hondegheem & Vandenebee, 2005; Rouban, 2009), peu d'entre eux ont mis en relation le rôle des valeurs et le concept de motivation de service public ; alors même que ce champ de recherche semble fécond (Lebrument et al., 2020). Cette lacune constatée dans le contexte français est d'autant plus surprenante compte tenu de la conception « à la française » du service public (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012), mais également des travaux empiriques menés dans d'autres contextes démontrant un plus grand investissement des fonctionnaires lorsque ceux-ci ont la conviction d'exercer un métier socialement utile et altruiste (Rouban, 2009). Notre recherche propose de mettre en relation la motivation de service public et l'investissement – nous mobilisons ici l'implication organisationnelle (Allen & Meyer, 1990, 1996) – et le rôle joué par le partage des valeurs du point de vue de l'agent public.

## 1.2 La motivation de service public et l'implication organisationnelle

À partir des années 1980 et l'essor du Nouveau Management Public (Hood, 1991), des chercheurs tentent de mettre en évidence les différences de motivation entre les cadres du secteur privé et du secteur public (Buchanan, 1975). Les chercheurs parviennent à identifier des motifs spécifiques des agents publics (Perry et al., 2010). Dès lors le concept de Motivation de Service Public (MSP) est identifié et défini comme « *une prédisposition individuelle à répondre à des motifs fondés principalement ou uniquement sur les institutions et organisations publiques* »<sup>2</sup> (Perry & Wise, 1990, p. 368). Les individus sont motivés par le fait de contribuer à l'intérêt général et, participer à améliorer la société (Perry et al., 2010).

La MSP fait ainsi référence aux « *motifs associés au service du bien public* » (Perry & Hondegheem, 2008) et met l'accent sur les valeurs (Perry, 1996). La MSP explique le comportement en termes de besoins psychologiques innés et trouve ainsi son origine dans le paradigme des théories dites de contenu (Camilleri, 2007). Trois types de motifs sont intégrés au concept et constituent les besoins que l'individu tente de satisfaire : les motifs rationnels, les motifs normatifs et les motifs affectifs (Perry, 1996). Les motifs rationnels sont définis par ce que l'individu cherche à accomplir à travers son rôle d'agent public. Les motifs normatifs sont associés aux valeurs défendues par les institutions et organisations publiques. Enfin les motifs affectifs sont déterminés par l'attachement émotionnel au service public et au rôle que doivent jouer les institutions.

Étudiée à l'origine aux Etats-Unis, la MSP s'est progressivement exportée à l'international où les chercheurs européens (Castaing, 2006; Desmarais & Edey-Gamassou, 2012; Giauque et al., 2013; Hondegheem & Vandenebee, 2005) mais également asiatiques (Jin et al., 2019; Kim, 2009, 2015) vont interroger son universalisme et sa transposabilité à d'autres contextes et d'autres cultures (Ballart & Riba, 2017; Giauque et al., 2011; Kim & Vandenebee, 2010; Vandenebee et al., 2008). Les chercheurs ont rapidement multiplié les travaux pour déterminer à la fois les antécédents (Perry, 1997) mais également les effets de cette forme de motivation (Alonso & Lewis, 2001). Au cours des dernières décennies, la recherche sur la motivation de service public s'est considérablement développée car elle peut être traitée comme un prédicteur important de plusieurs effets individuels et organisationnels. Elle est susceptible de favoriser chez les agents publics des attitudes positives au travail (Kim, 2012), un engagement ou encore une plus grande satisfaction (Ritz, 2009). Comme le suggère Vandenebee, Brewer & Ritz (2014) « *La question à un million de dollars est de savoir dans quelle mesure la motivation du service public a une influence sur diverses variables de résultat.* »<sup>3</sup> (Vandenebee et al., 2014, p. 782). La MSP est également considérée comme un prédicteur important de la performance individuelle, en témoignent des méta-analyses récentes (Vogel & Homberg, 2020). Toutefois, dans le contexte français peu d'études ont été menées afin de comprendre les effets de la MSP sur le comportement des agents publics. Les travaux de Desmarais & Edey-Gamassou (2012, 2014) mettent en évidence à la fois les spécificités du service public « à la française » mais également des manifestations de MSP différentes selon la position hiérarchique. Les travaux de

<sup>2</sup> "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations".

<sup>3</sup> "The million-dollar question is to what extent public service motivation has an influence on various outcome variables."

Molines et al. (2022) soulignent l'importance de la MSP dans les comportements de citoyenneté organisationnelle des agents publics et plus spécifiquement des policiers français. Enfin les travaux comparatifs menés par Pupion et al., (2017) entre la Chine, la Corée du Sud et la France témoignent du lien entre MSP et engagement pour le service public en considérant le contexte culturel.

Les travaux menés dans le contexte hexagonal témoignent de l'intérêt du concept, toutefois, nous suggérons que la prise en compte de l'adéquation des valeurs permettrait de mieux comprendre les effets de la MSP sur l'implication des agents publics. En effet, des études menés dans divers contextes mettent en évidence le caractère indispensable de l'adéquation des valeurs (p-o fit) pour comprendre les effets de la MSP. Dès 2007, Bright indique l'adéquation des valeurs personne-organisation comme nécessaire dans la relation MSP-performance individuelle. Des constats similaires sont mis en évidence concernant le rôle du p-o fit dans la relation MSP-comportements de citoyenneté organisationnelle (Wei, 2013) et dans la relation MSP-satisfaction au travail (Thuy & Phinairup, 2021). Une méta-analyse récente confirme l'importance de l'adéquation des valeurs dans la compréhension de multiples effets de la MSP (Harari et al., 2017). Dès lors, nous suggérons que l'implication organisationnelle puisse également être expliquée par la Motivation de Service Public dans le contexte français en considérant les valeurs comme médiateur de cette relation. Ces éléments sont également nourris par les résultats d'une récente étude menée en France dans le secteur public hospitalier. En effet, les chercheurs démontrent que les valeurs organisationnelles et l'attachement au lieu de vie ont une influence positive sur l'implication organisationnelle des professionnels de santé (Lebrument et al., 2020). Dès lors, considérant les éléments présentés précédemment, nous proposons l'hypothèse suivante :

**H1: La MSP a un effet positif et significatif sur l'implication organisationnelle par l'intermédiaire de l'adéquation des valeurs personne-organisation.**

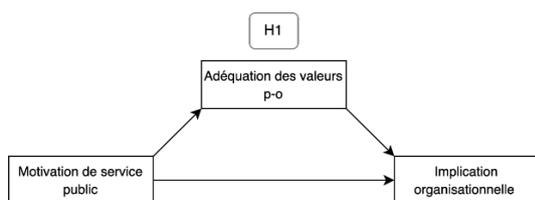


Figure 1. Hypothèse de médiation simple

Aussi, les méthodologies dites quantitatives présentent un certain nombre d'avantages mais concentrent également certaines limites (Giordano & Jolibert, 2016). Notre démarche de recherche propose également de préciser la nature et l'origine de ces valeurs, la méthodologie quantitative employée, ne permet pas à elle seule, de répondre aux enjeux de notre recherche. Dès lors, une méthodologie qualitative permettrait de combler les lacunes de notre première démarche. Ainsi, nous souhaitons affiner notre compréhension de la relation précisée précédemment à partir d'entretiens semi-directifs.

## 2. Design de la recherche : une méthodologie mixte

### 2.1 Démarche quantitative

#### 2.1.1 Échantillon, terrain de recherche et méthode

Les communes et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre sont organisés selon une organisation bicéphale (Ragainne, 2016). La sphère administrative est chargée de mettre en œuvre le projet politique des élus et plus particulièrement le programme de l'exécutif local – *maire ou président*. A la tête de cette structure administrative le Directeur Général des Services (ci-après dénommé DGS) est chargé de traduire le projet politique en politiques publiques, il s'assure également de la gestion des services. Compte tenu de sa proximité avec l'exécutif local, la position du DGS est souvent considérée comme singulière (Lamarzelle, 2011). Peu de travaux s'intéressent aux managers publics dans le contexte français (Desmarais, 2008). Si certains chercheurs ont étudié les DGS sous l'angle de la sociologie ou des sciences politiques (Durat & Bollecker, 2012; Guéranger, 2016; Le Saout, 2008; Thoenig & Burlen, 1998), peu de travaux ont permis, au prisme des sciences de gestion de comprendre leur motivation, leur implication ou l'importance des valeurs dans leur attitude et leur comportement. Nous proposons d'étudier les liens entre ces concepts à partir d'un échantillon de Directeurs Généraux des Services, sous l'angle de la théorie de l'adéquation des valeurs (Kristof, 1996).

Afin de constituer notre échantillon, nous avons transmis au cours du Printemps 2022 un questionnaire en ligne via Lime Survey, diffusé entre mars et mai. Un total de 545 réponses partielles a été comptabilisé, parmi lesquelles 399 réponses complètes. Après nettoyage des données 308 réponses sont exploitables.

Afin de mesurer les concepts énoncés, nous avons utilisé des échelles de mesure – mobilisées fréquemment dans les recherches en GRH (Roussel, 2005). Les DGS ont été invités à évaluer les items sur une échelle de Likert en 5 points (1 = « Pas du tout d'accord », 5 = « Tout à fait d'accord »). Trois échelles sont mobilisées pour analyser les relations entre les concepts : la motivation de service public, l'implication affective et l'adéquation entre les valeurs de l'individu (ie le DGS) et l'organisation (commune ou EPCI à fiscalité propre).

La Motivation de Service Public (MSP) a été mesurée à l'aide d'une échelle en 16 items élaborée par Kim et al., (2013). Cette échelle multidimensionnelle est composée d'une dimension rationnelle (Attrait pour le service public APS), d'une dimension normative (Engagement envers les valeurs du service public CPV), et de deux dimensions affectives (Compassion COM et Abnégation ABN). Mobilisée à plusieurs reprises dans le contexte français (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012; Molines et al. 2022). L'analyse factorielle exploratoire (AFE) menée sur le logiciel SPSS®28 a permis l'obtention d'une

structure factorielle conforme à celle de Kim et al. (2013). La cohérence interne pour chacune des dimensions a été évaluée (en AFE) avec l'alpha de Cronbach, les résultats sont jugés satisfaisants (APS  $\alpha = 0,778$ ; CPV  $\alpha = 0,645$ ; COM  $\alpha = 0,764$ ; ABN  $\alpha = 0,836$ ). Des analyses factorielles confirmatoires ont permis de confirmer la structure factorielle des dimensions. Si dans la phase exploratoire la cohérence est établie lorsque l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7, faisant l'objet de critiques, de nombreux travaux recommandent lors d'une analyse factorielle confirmatoire de substituer l'alpha de Cronbach au profit du coefficient  $\rho$  de Jöreskog (Jaotombo & Lacroux, 2021). Les  $\rho$  offrent des valeurs tout à fait satisfaisantes dans la phase confirmatoire pour l'échelle de la MSP.

L'implication fait référence à l'importance qu'attache un individu à son travail et la place que son travail occupe dans sa vie (Laroche et al., 2019). L'implication organisationnelle a, dans un premier temps, été conceptualisée dans son approche affective, puis deux dimensions (*implication normative*; *implication calculée*) ont complété le concept. Alors qu'un consensus semble régner concernant la dimension affective, les deux autres dimensions sont sujettes à de nombreuses controverses (Biétry & Laroche, 2011). Compte tenu des débats actuels relatifs aux dimensions « normative » et « calculée » (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012 ; Demery-Lebrun, 2007), nous avons fait le choix d'étudier l'implication organisationnelle dans sa dimension affective uniquement.

L'implication organisationnelle affective est définie comme « l'attachement affectif ou émotionnel à l'organisation, de telle sorte que l'individu fortement engagé s'identifie à l'organisation, s'y implique et en apprécie l'appartenance » (Allen & Meyer, 1990, p. 2).

L'implication organisationnelle affective (**OCA**) a été mesurée à l'aide d'une échelle en trois items (Allen & Meyer, 1990). L'AFE réalisée a permis d'obtenir une cohérence interne satisfaisante (OCA  $\alpha = 0,711$ ). Une AFC a permis de s'assurer de la fiabilité ( $\rho$  de Jöreskog) et de la validité de l'échelle ( $\rho$  de validité convergente).

L'adéquation personne-organisation concerne « la compatibilité entre les personnes et les organisations qui se produit lorsque : (a) au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou (b) elles partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux » (Kristof, 1996, p. 4-5). Elle est définie comme la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, elle consiste ainsi en une mesure du degré de compatibilité.

L'adéquation des valeurs personne-organisation (**p-o fit**) a été mesurée à l'aide d'une échelle en trois items (Cable & DeRue, 2002). L'AFE a permis d'obtenir une cohérence interne jugée très satisfaisante (p-o fit  $\alpha = 0,924$ ). Une AFC a permis de s'assurer de la fiabilité ( $\rho$

de Jöreskog) et de la validité de l'échelle ( $\rho$  de validité convergente) à des seuils particulièrement satisfaisants.

Nous proposons d'aborder les relations entre les variables à partir des méthodes d'équations structurelles. Les méthodes d'équations structurelles (SEM) présentent l'avantage de mieux appréhender les variables latentes, non directement observables (Amar, Fall, Carassus, 2015). Par ailleurs la Motivation de Service Public est un concept multidimensionnel, les SEM permettent notamment de procéder à l'analyse des variables latentes de second ordre, ce qui paraît particulièrement justifié dans notre étude. En comportement organisationnel, les concepts étudiés sont rarement directement observables, il faut recourir pour cela à l'utilisation de variables manifestes (Gavard-Perret et al., 2018). Ces variables manifestes sont les items de nos échelles de mesure et permettent d'appréhender certains concepts telles que la motivation. Dans certains cas, un concept peut être associé à une variable ayant un niveau d'abstraction plus élevée, où un concept est composé de plusieurs dimensions (ou variables latentes de 1er ordre). Roussel et El Akremi (2002) proposent une démarche afin d'analyser l'existence de variables latentes de 2nd ordre. En ce qui concerne notre recherche, le concept de Motivation de Service Public a un appui théorique et empirique solide à l'existence d'une variable latente de second ordre. En effet la MSP est composée de quatre dimensions (APS, CPV, COM, ABN). Nous avons, dans notre recherche procédé à une AFC pour ce concept. L'AFC réalisée a permis de confirmer l'existence d'une variable latente de second ordre « MSP » reflétant les dimensions du concept.

Afin de tester les relations entre les concepts, nous nous sommes assurés que les indices d'ajustement du modèle étaient satisfaisants. Ces résultats sont conformes aux exigences préconisées (Tableau 1).

Indices	Rapport Chi Deux / Degré de liberté	GFI	AGFI	CFI	SRMR	RMSEA (close)
Seuils d'acceptabilité	< 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,09 voire < 0,05	< 0,08 voire < 0,05
Modèle MSP_p-o fit_OCA	1,676	0,906	0,881	0,950	0,0674	0,047 (0,711)

Tableau 1. Indices d'ajustement du modèle MSP\_p-o fit\_OCA via AMOS 28 ®

### 2.1.2 Démarche quantitative : Résultats

L'hypothèse 1 a été testée avec un modèle de médiation simple. Un effet médiateur (ou effet indirect) est défini par la présence d'au moins une variable ayant vocation à transmettre l'influence d'une variable indépendante X sur une variable dépendante Y (Baron et Kenny, 1986). La variable médiatrice offre une clef de compréhension de la relation de l'effet de X sur Y. Dans notre recherche la relation entre la motivation de service public et l'implication affective des DGS est expliquée par une troisième variable appelée variable médiatrice (M) qui,

dans notre recherche n'est autre que l'adéquation des valeurs entre l'individu et l'organisation ( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ).

Comme le montre le Tableau 2, la MSP est positivement et significativement liée à l'adéquation des valeurs p-o ( $\beta = 0,395$ ,  $p < 0,05$ ). L'adéquation des valeurs p-o est positivement et significativement liée à l'implication organisationnelle affective ( $\beta = 0,271$ ,  $p < 0,01$ ). En revanche, la MSP n'est pas directement liée à l'implication organisationnelle affective ( $\beta = 0,290$ ,  $p > 0,05$ ). Dès lors, ces résultats invitent à tester l'effet indirect de la MSP sur l'implication organisationnelle affective en considérant le rôle médiateur de l'adéquation des valeurs. Comme notre hypothèse 1 le suggérait, l'effet indirect de la MSP sur l'OCA via l'adéquation des valeurs PO est positif et significatif ( $\beta = 0,107$ ,  $p > 0,01$ ). Ces résultats soulignent l'importance de l'adéquation des valeurs entre l'individu et l'organisation dans la relation MSP-implication organisationnelle affective. L'hypothèse 1 est corroborée.

Effets directs				
Variables		Variable dépendante		
Variable indépendante	$\beta$	SE	p-o fit	p value
MSP	0,395	0,159	OCA	*
p-o fit	0,271	0,062	OCA	**
MSP	0,290	0,152	OCA	0,056 (NS)

Effet indirect					
Variables	Estimate	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	p value
MSP p-o fit OCA	0,107	0,054	0,042	0,252	**

n=308. MSP : motivation de service public ; p-o fit : adéquation des valeurs personne-organisation ; OCA : implication organisationnelle affective. Bootstrap erreur standard (Boot SE), niveau inférieur de l'intervalle de confiance (Boot LLCI), niveau supérieur de l'intervalle de confiance (Boot ULCI), \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001, NS : non significatif.

Tableau 2. Effets directs et indirects de la MSP sur l'OCA en considérant le p-o fit

Si ces résultats soulignent l'importance de l'adéquation des valeurs entre le DGS et l'organisation, ils comportent toutefois des limites que nous souhaitons mettre en évidence. Premièrement, ces résultats ne nous renseignent pas sur ce que sont ces valeurs dites en adéquation, nous n'en connaissons pas la nature. Deuxièmement, on ne connaît pas l'origine de ces valeurs considérées comme en adéquation par le DGS. Il convient de préciser ces éléments dans la démarche qualitative.

## 2.2 Démarche qualitative

### 2.2.1 Démarche, guide d'entretiens et échantillon

Afin de répondre à nos objectifs de recherche nous avons mené une analyse qualitative à partir d'entretiens semi-directifs. Nous avons contacté des Directeurs Généraux des Services dans des communes et EPCI à fiscalité propre afin de mener cette seconde phase de recherche. Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon de DGS interrogé dans le cadre de la phase qualitative. Les entretiens réalisés en visio conférence ont été enregistrés, d'une durée moyenne de 55 minutes, ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale.

Code de l'entretien	Région*	Genre	Nb Habitants	Collectivité
EDGS1	Sud Ouest	H	3 100	Ville
EDGS2	Gde Cour.	H	25 000	Ville
EDGS3	Sud Est	H	2000	Ville
EDGS4	Nord Ouest	H	20 000	Ville
EDGS5	Sud Ouest	H	150 000	Intercommunalité
EDGS6	Nord Est	H	3 000	Ville
EDGS7	Sud Ouest	H	14 000	Ville
EDGS8 (retraité depuis moins d'un an et demi)	Nord Est	H	20 000	Intercommunalité
EDGS9	Sud Est	H	6 000	Ville
EDGS10	Nord Est	H	15 000	Ville
EDGS11	Nord Est	H	20 000	Intercommunalité
EDGS12	Sud Est	F	224 000	Intercommunalité
EDGS13	Nord Ouest	F	3 000	Ville
EDGS14	Nord Ouest	H	35 000	Intercommunalité
EDGS15	Sud Est	F	5 000	Ville
EDGS16	Nord Est	H	7 000	Ville
EDGS17	Sud Est	F	50 000	Intercommunalité
EDGS18	Sud Ouest	F	34 000	Intercommunalité
EDGS19	Nord Est	H	20 000	Intercommunalité

Tableau 3. Caractéristiques de l'échantillon de DGS pour les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif permet au chercheur de choisir et d'annoncer au préalable le ou les thèmes qu'il cherche à étudier et dispose d'un guide d'entretien, qui s'apparente à un mémento (ou pense-bête) (Combessie, 2007). Cette recherche fait partie d'un programme de recherche plus global et abordait un certain nombre de thématiques, nous nous bornerons dans cette étude à n'énoncer que les éléments pertinents et en lien avec les valeurs, la motivation et l'implication.

- Parcours de l'interviewé – études, carrière et prise de poste des fonctions de DGS.

<sup>4</sup> Cinq « régions » ont été proposées dans cette recherche afin de faciliter le traitement des données, celles-ci ont été définies à partir des collectivités territoriales que sont les Grandes Régions. Elles ont été déterminées de la façon suivante : Gde Couronne ; Nord Est ; Sud Est ; Nord Ouest ; Sud Ouest. Grande couronne inclut : IDF, Centre Val de Loire ; Nord Est inclut : Grand

Est, Hauts de France, Bourgogne France Comté ; Sud Est inclut : Auvergne Rhône Alpes, PACA, Corse ; Nord Ouest inclut Pays de la Loire, Bretagne, Normandie ; Sud Ouest inclut : Nouvelle Aquitaine et Occitanie.

- Rapport au service public – rapport à l'intérêt général ; pourquoi avoir choisi de rejoindre le service public ; pourquoi être devenu DGS.
- Rapport à la politique – rôle vis-à-vis des politiques publiques.
- Interprétation des résultats de H1 – rôle des valeurs ; nature des valeurs ; porteur des valeurs ; et si ces valeurs venaient à disparaître attitude du répondant.

Tableau 4. Extrait du guide d'entretien

Les entretiens ont été réalisés au cours des mois de janvier et février 2023, après avoir été retranscrits par nos soins, un codage par thématique a été réalisé via le logiciel Nvivo.

### 2.2.2 Résultats de la démarche qualitative

#### - La nature de la motivation des répondants

Nous avons tenté d'appréhender la nature de la motivation des DGS et ce afin de comprendre la MSP et ses manifestations. L'analyse thématique de contenu réalisée permet de mettre en évidence le fait que les répondants ont choisi de rejoindre le service public dans l'objectif de travailler pour le bien commun mais également afin de participer à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. En particulier, les répondants témoignent leur volonté de devenir DGS pour influencer le pouvoir, « de parler à l'oreille du maire » (EDGS1), « j'avais envie d'influer le pouvoir, c'est à dire j'avais envie d'être au plus près du pouvoir pour être au plus près des décisions. » (EDGS11). Les répondants sont conscients que la prise de décision ne fait pas partie de leur rôle « il est clair que ce n'est pas nous les patrons ne faut pas se tromper non plus, ce n'est pas nous les patrons de la commune hein c'est le maire donc » (EDGS1), néanmoins cette « capacité d'influence » (EDGS7) est bien ce qui est recherché par le manager. Le DGS « contribue à, je dirais à l'élaboration de la politique » (EDGS8) et cela est rendu possible compte tenu de leur proximité avec l'exécutif local (maire ou président) ils sont « force de proposition » (EDGS16). Les DGS interrogés recherchent parfois une certaine forme de pouvoir à travers le développement des projets politiques, ils considèrent avoir un « rôle éminemment politique » (EDGS16) puisque compte tenu de leur savoir-faire technique ils interviennent dans les projets et en sont « co-constructeurs » (EDGS15). Dès lors, cet attrait pour la participation à l'élaboration des politiques publiques reflète une forme de MSP chez les répondants et plus précisément des motifs rationnels. L'analyse thématique de contenu réalisée met également en évidence l'engagement affectif et normatif pour le service public. Les répondants évoquent un fort attachement au service public, à ce qu'il représente et aux missions d'intérêt général auxquelles ils se doivent de répondre en tant qu'agents publics. Une large majorité de répondants affirment avoir toujours souhaité travailler pour le service public afin d'« aider et vraiment aider les personnes en difficulté les plus défavorisées, les plus démunies. » (EDGS10). On

retrouve ici l'attachement affectif et la compassion, caractéristiques de la MSP. Au-delà, on retrouve également un engagement afin de rendre ce qui a par ailleurs été donné par la nation : « Moi j'ai été boursier, c'est l'État qui a payé une partie, une grande partie de mes études et puis donc je devais rendre aussi... La France comme mon grand-père nous a appris par rapport à notre naturalisation, à tout ce que nous a donné la France, nous a donné à manger, nous a donné un boulot, nous a donné un toit, nous a donné la sécurité, nous a donné la paix, ce qu'on n'avait pas en Italie. J'ai aussi cette notion de...je me sens très redevable par rapport à l'État et au service public... par rapport à ce qui m'a permis de faire des études dans lesquelles je suis totalement accompli, épanoui quoi » (EDGS11). Les managers interrogés sont nombreux à évoquer la manière dont, dans leur enfance le service public les a marqué et comment les valeurs portées par notamment les agents publics, ont d'une certaine manière participé à cet attrait pour les valeurs du service public. Les valeurs énoncées sont notamment celle de l'esprit d'équipe et du sens du collectif, le don de soi, la justice, le devoir envers les citoyens, « les valeurs de bien commun, les valeurs de de probité, d'intégrité, d'engagement » (EDGS7). Les valeurs sont appréhendées comme les normes du service public traduites par des signaux émanant des organisations publiques elles-mêmes. Les répondants témoignent de leur détermination à rejoindre le service public pour participer notamment à entretenir ces valeurs et les diffuser.

« Pourquoi avoir choisi la fonction publique ? Parce que certainement les valeurs qui m'ont été inculquées, moi, dans mon parcours d'enfants et de jeunes adultes, était celle de « se mettre au service de... » Et je retrouve chez Madame le Maire aujourd'hui cette notion de dévouement et de don pour l'autre. » (EDGS6)

Les éléments présentés ci-dessus témoignent de la MSP des agents publics interrogés. Plus précisément, les dimensions rationnelles, normatives et affectives se retrouvent très nettement dans les discours des répondants. On retrouve notamment un fort attrait pour les valeurs du service public qui, semblent déterminer en partie l'origine de la MSP. Il convient désormais d'analyser la manière dont les valeurs peuvent intervenir dans le comportement des agents publics, leur origine et leur nature.

#### - Le rôle des valeurs dans le comportement des répondants

Le système des valeurs des individus est généralement très stable (Schwartz, 1996), de sorte que les valeurs d'un individu ne se modifient qu'à la marge. Notre analyse suggère que les valeurs des répondants ont été acquises de longue date (pendant l'enfance et par le cercle familial mais également au cours du parcours scolaire et universitaire). Toutefois, il s'agit dans notre recherche de déterminer la manière dont l'adéquation des valeurs personne-organisation peut intervenir dans la relation MSP-implication. En ce sens, notre analyse

s'est bornée à identifier ces valeurs dites en adéquation, à caractériser leur origine (leur porteur) mais également leur nature. L'analyse thématique de contenu permet de témoigner de l'indispensable adéquation des valeurs entre le manager et l' élu. En effet, les valeurs portées doivent être nécessairement en concordance, sans quoi le répondant préférera partir. Cette adéquation favorise la mise en œuvre des projets, elle offre un point de contact permanent, une base solide à laquelle le DGS se référera. L'adéquation des valeurs semble porter le DGS dans ses missions et dans son rôle. Pour certains répondants cette adéquation des valeurs est « *la chose la plus importante.* » (EDGS4). En l'absence de concordance ou d'adéquation de valeurs, les répondants affirment en très grande majorité qu'ils préfèrent quitter l'organisation, certains l'ont d'ailleurs déjà fait. Au-delà de l'indispensable adéquation des valeurs, l'analyse thématique de contenu réalisée nous permet d'apporter des précisions sur l'origine de ces valeurs considérées comme en adéquation. En effet, si le concept d'*adéquation personne-organisation* se réfère aux valeurs portées par l'organisation (ou l'individu) il faut bien évidemment qu'à l'origine un acteur ait porté certaines valeurs et les diffuse au sein de l'organisation. Nous avons souhaité identifier qui est à l'origine de ces valeurs, en ce sens, au regard des témoignages étudiés, il nous semble que c'est surtout l'exécutif local qui définit, diffuse et impose ses valeurs au sein de l'organisation. Il s'agit donc en substance, soit du maire soit du président. Notre analyse révèle que, lorsque l'on évoque l'adéquation des valeurs, les répondants abordent spontanément les valeurs comme celles émanant de l'exécutif local : « *c'est plus que les valeurs de la collectivité, en premier lieu pour moi sur les valeurs du maire, parce qu'après, le maire va essayer de diffuser d'imprégner la collectivité de ses valeurs à lui.* » (EDGS6). C'est donc davantage l'autorité territoriale « *qui donne le tempo* » (EDGS10). Il faut que le DGS s'assure « *que ses propres valeurs ne sont pas en contradiction avec les valeurs portées [...] par le maire parce que ça reste le décideur au final.* » (EDGS3). Dans le cas contraire, le DGS pourrait se retrouver en difficulté car l'implication, l'engagement, la volonté de mettre en œuvre les projets pourrait être entachée de cette dissonance des valeurs. A ce stade, il convient de préciser que les DGS ne considèrent pas les valeurs politiques des élus mais bien des valeurs humaines et individuelles. Les valeurs en adéquation ne reposent pas sur le projet politique et l'engagement partisan du maire ou du président : « *travailler pour des gens de gauche, pour des gens de droite ou des centristes, ce n'est pas l'étiquette qui va compter, c'est plutôt comment, eux, humainement, ils portent les sujets, comment ils portent leurs valeurs.* » (EDGS14). Cela nous amène donc à identifier la nature des valeurs dites en adéquation. Notre analyse nous permet donc de préciser que, loin des valeurs politiques, ce sont davantage les valeurs républicaines qui fondent l'adéquation. Le sens du service public et les valeurs républicaines sont les valeurs portées et défendues collectivement par le DGS et l'exécutif local, les

références sont nombreuses et évoquent « *la méritocratie, l'équité, l'intérêt, enfin le collectif* » (EDGS11); « *le traitement égal des administrés, l'équité, le respect du droit, le respect des règles* » (EDGS13); « *les valeurs de la République, donc forcément c'est l'égalité, la fraternité [...] la laïcité* » (EDGS10). En respectant ces principes et ces valeurs républicaines, c'est l'assurance que le binôme exécutif/DGS réponde au besoin des usagers. La justice et la légalité occupent une place importante dans les valeurs portées par les DGS. Enfin, des valeurs collectives et de bienveillance sont évoquées par les DGS. Il existe ici une réelle volonté commune entre l'exécutif local et le DGS d'inscrire ces valeurs – de bienveillance et de collectif – parmi les exigences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation : « *la bienveillance, c'est à dire d'être dans un management non toxique. Il faut quand même se tourner vers la prise en compte des aspirations individuelles des agents.* » (EDGS7).

### 3. Discussion, contributions et implications managériales

Peu d'études ont mis en évidence le rôle des valeurs dans la compréhension de la motivation et de l'implication des agents publics. Nos résultats mettent en évidence le rôle déterminant du partage et de l'adéquation des valeurs chez les managers publics locaux que sont les DGS. Nos travaux complètent la littérature existante concernant la MSP dans le contexte français (Desmarais & Edey-Gamassou, 2012; Desmarais & Gamassou, 2014; Moline et al., 2022; Pupion et al., 2017). Au niveau international, nos résultats sont conformes aux travaux réalisés dans d'autres contextes concernant l'identification du rôle joué par les valeurs dans l'identification et la compréhension des effets de la MSP (Bright, 2007; Gould-Williams et al., 2015; Jin et al., 2019; Wright & Pandey, 2008). L'adéquation des valeurs est déterminante dans le comportement du DGS et plus spécifiquement concernant son implication organisationnelle affective.

Dès lors, ces résultats suggèrent que les décideurs publiques et politiques (et plus précisément les maires et présidents d'intercommunalité) devraient s'assurer que les valeurs défendues par l'Institution soient également partagées par le DGS, sans quoi, il est possible que son implication soit potentiellement limitée. Par ailleurs, nos résultats quantitatifs sont complétés par une démarche qualitative permettant d'identifier les valeurs à l'origine de cette adéquation à savoir : les valeurs républicaines, le sens du service public et la bienveillance. Les valeurs identifiées peuvent être identifiées comme des signaux et des normes défendues par l'organisation (Huron & Spieth, 2013). Enfin, les résultats observés à partir des entretiens semi-directifs permettent de préciser l'origine de ces valeurs. En effet, ces valeurs dites en adéquation sont pour la plupart associées au supérieur hiérarchique. C'est dans ce contexte l'exécutif local (le

maire ou le président) qui serait le porte-parole de ces valeurs. Ces valeurs ne sont toutefois pas orientées vers l'engagement politique, bien au contraire, elles sont fondées sur l'individu et l'esprit républicain. Enfin, nos travaux qualitatifs réaffirment le rôle déterminant de ces valeurs puisque les DGS interrogés ont pour la plupart affirmé vouloir changer de collectivité si les valeurs défendues actuellement dans leurs collectivités venaient à disparaître. Nos travaux permettent d'apporter d'importantes précisions à la littérature existante et appuient les résultats préexistants en réaffirmant l'intérêt pour les valeurs des fonctionnaires français (Rouban, 2009).

Du point de vue de la GRH publique nous proposons aux décideurs locaux de créer des marques employeurs sur la base des valeurs de la collectivité. Appréhendée comme « *l'ensemble des avantages communiqués par une organisation afin d'en faire un lieu de travail attractif, de référence* » (Charbonnier-Voirin et al., 2017, p. 34), la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé peut percevoir dans le fait de travailler pour une organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). La marque en tant que vecteur de sens revêt une dimension stratégique puisqu'elle constitue une ressource unique pour l'organisation notamment parce qu'elle est difficilement imitable (Berger-Remy & Michel, 2015). Jouant ainsi un rôle clé tant dans le recrutement que pour la réputation de l'organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), la marque employeur peut constituer un outil de communication important pour les collectivités territoriales et permettre de recruter des talents. Au-delà du recrutement la marque employeur peut être utilisée comme vecteur de sens pour les employés en vue d'une meilleure intégration. Nous suggérons aux organisations publiques de créer des marques employeurs et élaborant notamment une charte des valeurs qui permette de définir un socle de valeurs de références – mobilisées tant dans la gestion et le management que dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques.

#### 4. Limites et voies de recherche

Notre recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de rappeler. Premièrement, l'échelle mobilisée concernant l'implication organisationnelle ne concerne que l'implication dans sa dimension affective. Il est possible que les résultats aient été différents si nous avions mobilisé la dimension normative de l'échelle proposée par Allen & Meyer (1990). Toutefois pour des raisons liées aux débats actuels concernant les dimensions « *normatives* » et « *calculée* » (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012 ; Demery-Lebrun, 2007), mais également compte tenu de l'aspect affectif

associé à la MSP, nous avons privilégié cette unique dimension. Deuxièmement, il convient de préciser que l'échantillon de 308 DGS interrogés présente des spécificités au regard de sa relation à l'élu (maire ou président) et que les notions de valeurs peuvent être particulièrement prégnantes pour ces managers publics. D'autres études dans d'autres contextes publics pourraient conduire à des résultats différents. Troisièmement, notre enquête qualitative est particulièrement adaptée à la question des valeurs puisque le DGS est en lien étroit avec l'exécutif local qui porte et diffuse ses valeurs à la collectivité. Quatrièmement, bien que notre analyse qualitative souligne l'importance des valeurs, elle ne permet pas d'affirmer ici que les valeurs notamment de justice et de légalité sont également partagées par l'exécutif local. En effet, certaines valeurs sont portées et défendues par les DGS, toutefois, il conviendrait également d'interroger les élus pour identifier la concordance des valeurs évoquées, en particulier concernant ces valeurs. Enfin et pour conclure, le microcosme étudié dans notre recherche pourrait également aboutir à des résultats différents dans d'autres contextes publics moins politisés.

Des études supplémentaires menées dans d'autres contextes permettraient d'éclairer ces relations et de déterminer quel(s) rôle(s) jouent les valeurs. En particulier une comparaison public/privé semble particulièrement intéressante pour comprendre si le partage des valeurs est une affaire de service public et de comportement des fonctionnaires, ou non.

#### Conclusion

Si du point de vue collectif les valeurs semblent guider le bon fonctionnement du service public, à l'échelle individuelle, la compréhension du rôle des valeurs dans les comportements des agents publics semblait jusqu'à présent peu appréhendée. La présente recherche contribue à la littérature relative à la GRH publique en identifiant le rôle joué par les valeurs dans la relation motivation de service public et implication organisationnelle affective. La combinaison des approches méthodologiques permet également de préciser la nature des valeurs et leur origine. Dans ce contexte, les élus locaux jouent un rôle de porteur de valeurs. Ce travail ouvre la voie à une exploration plus poussée du rôle des décideurs publics et politiques dans la définition et la diffusion des valeurs dans le service public et offre des perspectives managériales intéressantes en termes de GRH et marketing publics.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance : Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et management public*, 14.
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public Values and Public Service Motivation : Conceptual and Empirical Relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.
- Ballart, X., & Riba, C. (2017). Contextualisation de la motivation de service public : Le cas de l'Espagne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 83(1), Article 1.
- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : Vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 30(2), 30-57.
- Biétry, F., & Laroche, P. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 81(3), 19-38.
- Bozeman, B. (2007). La publicitude normative : Comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché. *Politiques et Management Public*, 25(4), 179-211.
- Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. (1998). *Le thème de la valeur en sciences de gestion : Représentations et paradoxes* (p. 1-22).
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Buchanan, B. (1975). Red-Tape and the Service Ethic : Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration & Society*, 6(4), Article 4.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21(1), Article 1.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33-55.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82.
- Desmarais, C. (2008). Introduction Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue française d'administration publique*, n° 128(4), 659-664.
- Desmarais, C., & Edey-Gamassou, C. (2012). La motivation de service public à l'aune du service public « à la française ». *Politiques et management public*, 29(3), Article 3.
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2014). Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80(1), Article 1.
- Durat, L., & Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale : Le cas des directeurs généraux des services. *Politiques et management public*, 29(2), Article Vol 29/2.
- Emery, Y., & Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse. *Revue française d'administration publique*, 127(3), 559-578.
- Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018, octobre). Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises. *AGRH 2018*.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D., & Trendel, O. (2018).

- Chapitre 3—Collecter les données par l'enquête. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Réussir son mémoire ou sa thèse* (3ème édition, p. Pages 85 à 131). Pearson.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management, 42*, 123-150.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme. *Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 77(2)*, 223-249.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME, 29(2)*.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector : Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25(2)*, 597-622.
- Guéranger, D. (2016). *Le DGS de communauté* [Research Report]. ADGCF ; CDC.
- Harari, M. B., Herst, D. E. L., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017). Organizational Correlates of Public Service Motivation : A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research & Theory, 27(1)*, 68-84.
- Hondeghem, A., & Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue française d'administration publique, no115(3)*, Article 3.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration, 69(1)*, Article 1.
- Huron, D., & Spieth, G. (2013). Valeurs publiques et formations universitaires : Le cas des masters en management public. *Gestion et management public, Volume 2/n°1(3)*, Article 3.
- Jin, M. H., Iii, B. D. M., Park, J., & Yu, K. Y. T. (2019). Making public service motivation count for increasing organizational fit : The role of followership behavior and leader support as a causal mechanism. *Revue Internationale des Sciences Administratives, 85(1)*, 105-123.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values : An Inventory. *Administration & Society, 39(3)*, 354-381.
- Kim, S. (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea : A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19(4)*, 839-851.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review, 72(6)*, 830-840.
- Kim, S. (2015). National culture and public service motivation : Investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Science, 83(1)*, 23-40.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review, 70(5)*, Article 5.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations : Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 23(1)*, Article 1.
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2017). Employés publics dans les environnements hybrides : Quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH ? *Gestion et management public, 6 / 2(4)*, 9-35.
- Lamarzelle, D. (2011). *Les relations élus-fonctionnaires territoriaux*. Ed. du Papyrus.
- Larat, F., & Chauvigné, C. (2016). *Vivre les valeurs du service public : Appropriations, pratiques et défis*. Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Larat, F., & Chauvigné, C. (2017). Dépasser les tensions entre valeurs : Un défi pour les cadres de services publics français et leurs écoles de formation. *Revue Internationale des Sciences Administratives, 83(3)*, 475-492.
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck supérieur.
- Le Saout, R. (2008). Intercommunalité et mutation des liens entre directeurs des services municipaux et maires. *Revue française d'administration publique, n° 128(4)*, 757-766.
- Lebrument, N., Rochette, C., & Zumbo-Lebrument, C. (2020). Les effets de l'attachement aux valeurs

organisationnelles et au lieu de vie sur l'implication organisationnelle des personnels des établissements de santé. @GRH, 35(2), 9-45.

Mériade, L., & Yiqiang, L. (2015). Les valeurs publiques à la frontière publique/privée : Le cas des concours de la fonction publique en Chine. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(2), 297-317. Cairn.info.

Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to Serve : A Regulatory Perspective on Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102-116.

Perry, Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), Article 5.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), Article 1.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), Article 2.

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), Article 1. JSTOR.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), Article 3. JSTOR.

Pupion, P.-C., Pyun, H.-O., Yun, K.-J., Dorbaire, P., Huron, D., Park, J., & Guo, Y. (2017). De la motivation à l'engagement pour le service public : Étude comparative entre la France, la Chine et la Corée du Sud. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(2), 60-79.

Ragainne, A. (2016). *Management des collectivités territoriales* (Gualino, Lextenso).

Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers : In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.

Ritz, A. (2009). La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(1), 59-86.

Rouban, L. (2009). L'univers axiologique des fonctionnaires. *Revue française d'administration publique*, n° 132(4), 771-788.

Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In *Management des ressources humaines* (p. 245-276). De Boeck Supérieur.

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.

Thoenig, J.-C., & Burlen, K. (1998). Les secrétaires généraux des villes. *Politiques et Management Public*, 16(1), 141-172.

Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2021). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam : The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, 0(0), 1-18.

Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Cerase, F. P., Egger-Peitler, I., Hammerschmid, G., Hondeghem, A., Leisink, P., Meyer, R., & Ritz, A. (2008, janvier 1). *Comparing public service motivation within various Europe countries : Do institutional environments make a difference ?* Annual EGPA Conference, Rotterdam.

Vogel, D., & Homberg, F. (2020). P-Hacking, P-Curves, and the PSM-Performance Relationship : Is there evidential value? *Public Administration Review*.

Ward, K. D. (2019). Suited to Serve : The Antecedents and Perceptions of Public Service Motivation in National Service. *International Public Management Journal*, 22(1), 71-98.

Wei, Y.-C. (2013). Person-organization fit and organizational citizenship behavior : Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 19(1), 101-114.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit : Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5), Article 5.