



HAL
open science

Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France

Claire Edey Gamassou

► **To cite this version:**

Claire Edey Gamassou. Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France. *Revue économique et sociale. Bulletin de la Société d'études économiques et sociales*, 2017, 75 (4), pp.81. hal-01497175

HAL Id: hal-01497175

<https://hal.science/hal-01497175>

Submitted on 28 Mar 2017

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.

**Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et
de la fatigue d'agents territoriaux en France**

Auteur : Claire EDEY GAMASSOU, Maîtresse de conférences, Université Paris-Est, Institut
de Recherche en Gestion

Contact : claire.edey-gamassou@orange.fr

Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France

Résumé

Des données ont été collectées dans le contexte des collectivités locales françaises à trois moments sur un an et demi afin de tester des hypothèses sur l'influence de plusieurs variables de Ressources et d'Exigences sur le bien-être et la fatigue. Les analyses indiquent que la motivation intrinsèque et le soutien perçu du supérieur sont fortement liés à la fois au bien-être et à la fatigue. Le rôle clé du soutien du supérieur devrait inciter les chercheurs comme les praticiens en Gestion des Ressources Humaines à investiguer les moyens de permettre aux supérieurs de soutenir les agents de façon adéquate.

Mots-Clés : bien-être, fatigue, ressources, exigences, motivation

Remerciements : Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Observatoire Social Territorial de la Mutuelle Nationale Territoriale.

Abstract

So far, the Job Demands-Resources Model has not been tested among civil servants in a longitudinal perspective.

In order to test hypotheses on the influence of several variables of Resources - among them motivational ones as well as Social Support ones- and of Demands - among them Work Overload, Constraints, Latent Conflicts- on Well-Being and on Exhaustion, data were collected in the context of French local authorities at three points in time within one year and a half. Analysis indicates that Intrinsic Motivation and Superior Perceived Support are strongly related both to Well-Being and to Exhaustion.

The key role of Superior Support should encourage scholars and Human Resources Management professionals to enable managers to provide appropriate support to their employees.

Keywords: well-being, exhaustion, resources, demands, motivation

Acknowledgements : This research was supported by the Observatoire Social Territorial of the Mutuelle Nationale Territoriale.

Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France

Les managers dans les organisations publiques sont fortement contraints par les règles de gestion des agents publics et disposent donc d'outils limités pour motiver et retenir leurs employés (Moynihan & Pandey, 2007b, p.806). Ainsi, il importe pour les responsables de ces organisations de rechercher des leviers intrinsèques et mobilisables pour encourager les efforts des employés.

La littérature en management sur la motivation et l'implication repose sur l'hypothèse de l'influence conjuguée des traits de personnalité et du contexte organisationnel sur les attitudes des employés. Le modèle Exigences-Ressources de Schaufeli et Bakker (*Job Demands-Resources Model*, 2004) qui s'appuie partiellement sur la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (*Conservation of Resources theory*, Hobfoll, 1989, Wright et Hobfoll, 2004) constitue une des approches dominantes de modélisation de l'épuisement professionnel (*burnout*) dans une perspective salutogénique (Neveu, 2007, p. 22). La mobilisation de ce modèle rend possible la réflexion nécessaire sur la politique de gestion des ressources humaines et sur les mécanismes devant être mis en œuvre dans la prévention du stress, de l'épuisement et de leurs conséquences (absentéisme, roulement du personnel, intention de quitter) aussi bien que les mesures managériales visant à susciter l'engagement organisationnel et ses effets attendus (sentiment d'auto-efficacité, performance collective, intention de rester, bien-être). Ce modèle est fondé sur la classification des caractéristiques de l'emploi en deux catégories opposées : les Exigences (en anglais *job demands*) et les Ressources (en anglais *job demands*) professionnelles (Giauque, Resenterra & Siggen, 2013). Les Ressources professionnelles sont les aspects du contexte de travail qui peuvent à la fois réduire les conséquences sur la santé des Exigences professionnelles et renforcer les attitudes

positives par rapport à l'emploi et à l'organisation. Le modèle Exigences-Ressources est un modèle à processus dual qui comprend une spirale positive motivationnelle qui repose sur les Ressources professionnelles dont dispose l'individu qui entraînent ou renforcent l'implication et un spirale négative délétère liés aux Exigences et contraintes professionnelles et pouvant mener potentiellement à l'épuisement. Ce modèle a été validé auprès de différents échantillons (Brough, Timms, Siu, Kalliath, O'Driscoll, Sit, Lo et Lu, 2013, pp. 1314-1315). Brough et al. (Ibid, p. 1316) ont eux-mêmes prouvé non seulement l'existence des deux processus, motivationnel et de tensions du modèle Exigences-Ressources mais aussi les interactions significatives entre les Exigences et les Ressources professionnelles, les Ressources mesurées étant les soutiens des supérieurs et des collègues, et l'engagement professionnel au sens de Schaufeli et Bakker (2003).

Parallèlement à ses travaux, intéressant la gestion des ressources humaines de tous les secteurs de l'économie, inscrits dans les champs du comportement organisationnel et de la santé au travail, des travaux sur la Motivation de Service Public ont été développés au début des années 80 aux Etats-Unis. Conceptualisée en réaction aux théories du *Public Choice* qui se focalisent sur les motivations instrumentales, essentiellement monétaires, des individus, la Motivation de Service Public est généralement étudiée comme antécédent d'attitudes, comportements, sentiments positifs par rapport au travail, et de performance. La théorie motivationnelle qui sous-tend la Motivation de Service Public repose sur l'idée d'un lien entre les attitudes orientées vers l'intérêt général et des comportements qui contribuent positivement au fonctionnement des organisations (Moynihan & Pandey, 2007a, p. 41).

La première définition de la Motivation de Service Public de Perry & Wise (1990) en tant que *“la prédisposition individuelle à répondre aux valeurs portées principalement, pour ne pas dire uniquement, par les institutions et organisations publiques”* situe ce concept comme une attitude par rapport à la société et à autrui, et non par rapport au travail et à

l'organisation. Hondeghem et Vandenabeele (2005, p. 466) ont cherché à unifier les travaux de recherche menés depuis plus de vingt-cinq ans sur la Motivation de Service Public, et souhaité couvrir tous les aspects possibles du débat sur la motivation à l'égard du service public dans une définition recouvrant l'ensemble des déterminants comportementaux comme *« une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie. »*

Les quatre dimensions de la Motivation de Service Public selon Perry (1996, p. 6) sont l'Attraction pour la mise en œuvre de politiques publiques, l'Engagement pour l'intérêt public, la Compassion et le sacrifice personnel ou l'Abnégation.

L'Attraction pour la mise en œuvre de politiques publiques est une tendance à recherche des occasions de participer à la formulation de politiques publiques. L'Engagement pour l'intérêt public traduit un attachement à des idées de devoir civique et de justice sociale. La Compassion traduit le désir de protéger les citoyens, un attachement aux valeurs des institutions publiques tandis que l'Abnégation est une dimension altruiste qui correspond à l'acceptation de renoncer à une rétribution ou un avantage en échange de services qui seraient rendus à d'autres.

Chacune de ces dimensions entre dans au moins une des trois catégories de Knoke et Wright-Isak (1982) selon qui les motifs d'action des individus peuvent être rationnels, normatifs ou affectifs. Ces "motifs" indiquent les besoins qu'un individu cherche à satisfaire : les motifs rationnels produisent des actions fondées sur la maximisation de l'utilité, les besoins normatifs résultent en des efforts pour se conformer à des normes valorisées telles que l'altruisme ou la loyauté, et les besoins affectifs peuvent susciter des réponses émotionnelles déclenchées par le contexte social.

En revanche, si on se réfère aux travaux sur la motivation dans le travail, la forme de

motivation la plus autonome dans la théorie de l'auto-détermination est la Motivation Intrinsèque qui correspond à la volonté d'agir pour le plaisir et la satisfaction que l'individu trouve dans l'activité en elle-même, indépendamment du contexte organisationnel ou social. Selon Deci et Ryan (2011, p.19), chaque individu a trois types de besoins : en *compétence*, en *autonomie* et en *relations humaines*, qui correspondent aux besoins psychologiques innés d'agir librement en accord avec ses valeurs, de se sentir efficace et d'avoir des relations riches. Dans ce sens, le premier besoin qui permet de mettre en relation la Motivation de Service Public avec la théorie de l'auto-détermination est le besoin en compétence qui, comme la Compassion et l'Abnégation, correspond à l'aspiration de l'individu à une activité professionnelle cohérente avec ses valeurs. Le deuxième besoin peut être mis en relation avec le concept d'auto-efficacité défini comme le jugement de l'individu sur ses propres "*capacités à organiser et exécuter le déroulement des actions nécessaires pour atteindre des formes de performances déterminées*" (Bandura, 1986, p.391). Le troisième besoin renvoie au soutien social, qui a été étudié comme variable pouvant réduire le stress ou en modérer les effets. En effet, il a été notamment démontré que le soutien de la part du supérieur modère sensiblement la relation entre les facteurs de stress et leurs effets sur les individus (Ganster, Fusilier, Mayes, 1986).

Selon la synthèse des résultats des travaux de recherche sur la théorie de l'auto-détermination de Gagné et Deci (2005, p. 347) dans un contexte professionnel, les conséquences de la motivation sont la performance, le bien-être psychologique, la confiance et l'implication organisationnelle et la satisfaction.

Afin de produire des connaissances utiles aux gestionnaires des ressources humaines d'organisations publiques, nous avons souhaité étudier les rôles joués par différentes Ressources, dont la Motivation de Service Public et la Motivation Intrinsèque, et Exigences sur l'état de santé de travailleurs.

Question de recherche et hypothèses

Dans cette étude, nous avons cherché à identifier les variables Ressources et Exigences qui jouent un rôle dans le temps sur l'état de santé des individus au travail dans un contexte public. Il s'agit donc de répondre à la question : quelles perceptions de leurs conditions de travail influencent significativement les ressentis positifs et négatifs de leur état de santé des agents publics des collectivités locales ?

Les résultats de cette étude permettront, de contribuer, notamment dans les collectivités locales, à la conception de politiques de prévention du stress et de promotion de la qualité de vie au travail, deux thèmes d'actualité dans le dialogue social de la fonction publique française.

A partir de la littérature sur le modèle Exigences-Ressources, nous avons formulé trois hypothèses générales relatives aux effets de Ressources et Exigences sur les états de santé des agents publics.

Hypothèse générale 1 : Les Ressources influencent positivement l'état de santé des agents

Hypothèse générale 2 : Les Exigences influencent négativement l'état de santé des agents

Hypothèse générale 3 : Les interactions entre les Ressources et les Exigences influencent l'état de santé des agents

Etude

Afin de tester des hypothèses de causalité, des données ont été collectées à trois moments dans le temps sur une durée totale de dix-huit mois. Ces données ont été collectées dans le contexte de la Fonction Publique Territoriale française, c'est-à-dire auprès d'agents publics travaillant pour un des 50000 employeurs publics locaux (collectivités ou établissements associés). Les hypothèses reposant sur le modèle Exigences-Ressources présentées plus haut ont été testées avec deux variables dépendantes, le Bien-Être (BE) et la Fatigue (FAT).

Les résultats de cette étude longitudinale permettent d'identifier les déterminants des états étudiés agissant dans la durée. Dans un premier temps, nous allons présenter les échantillons d'étude, puis les variables indépendantes et dépendantes mesurées. Dans un deuxième temps, nous exposerons la méthodologie adoptée les résultats des analyses menées, qui seront enfin examinés et discutés dans une troisième partie d'analyse.

Echantillons et variables mesurées

Echantillons

Un questionnaire a été administré en ligne (Temps 1, T1: Septembre-Octobre 2012) par l'intermédiaire de canaux sélectifs (envois électroniques à des responsables d'organisations en lien avec des agents : associations, mutuelles) ciblant la fonction publique territoriale française. Cet échantillon est constitué de 1152 répondants, il est caractérisé par une bonne distribution géographique (seuls cinq des cent-un départements français ne sont pas représentés dans notre échantillon), il est représentatif de la Fonction Publique Territoriale selon la Direction Générale de l'Administration et Civil Service (2012) en termes d'âge (moyenne de 44 ans), de genre (66% de femmes), et de types de collectivités.

Un deuxième questionnaire a été administré dix mois plus tard (Temps 2, T2: Juillet-Août 2013) aux 125 répondants qui avaient donné leurs adresses électroniques à la fin du questionnaire à T1. Parmi eux, 81 répondants ont complété le deuxième questionnaire. Ce questionnaire comprenait les mêmes échelles de mesure des variables dépendantes que le premier.

Un troisième questionnaire plus court a été rempli 8 mois plus tard par 61 répondants. Parmi eux, 43 n'avaient changé ni de poste ni d'employeur. Le questionnaire qui leur a été soumis était constitué d'échelles mono-item des variables dépendantes étudiées, les items ayant été sélectionnés en fonction de leur poids dans le construit à T1.

Variables mesurées

Le premier questionnaire comprenait essentiellement des échelles de Likert à sept degrés, validées ou adaptées d'échelles validées.

Les variables dépendantes

Les variables dépendantes étudiées sont le Bien-Être et la Fatigue. Les échelles de mesures de ces variables sont des échelles validées : l'échelle à six items de Warr (1990) pour le Bien-Être (six adjectifs relevant de deux notions distinctes : la satisfaction ou le confort d'une part et l'enthousiasme d'autre part ; le répondant doit indiquer avec quelle fréquence au cours des dernières semaines, son travail l'a amené à ressentir les émotions nommées) et la sous-échelle de Fatigue, à six items également, de l'échelle d'épuisement professionnel de Shirom et Melamed (Shirom-Melamed Burnout Measure, 2006, traduite par Sassi & Neveu, 2010) (« *Je me sens fatiguée* », « *J'en ai par dessus la tête* », « *Je me sens épuisé* », « *Je me sens physiquement vidé* », « *Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin* », « *J'ai l'impression que mes batteries sont à plat* »).

Les variables indépendantes

Les variables indépendantes étudiées relèvent des deux catégories présentées en introduction, les Ressources et les Exigences.

Les Ressources

Les Ressources mesurées sont la Motivation de Service Public, la Motivation Intrinsèque, le Soutien Social Perçu (SSP) et les Espaces et Outils de Discussion et d'échanges (EOD) et le Comportement managérial de l' élu référent.

L'échelle de Motivation de Service Public de Kim, Vandenberghe, Andersen, Cerase, Christensen, Desmarais, Koumenta, Leisink, Palidaukaite, Pedersen, Perry, Ritz, Taylor,

DeVivo & Wright (2012) est une échelle à quatre dimensions validée sur douze échantillons nationaux de quatre continents différentes.

La sous-échelle de Motivation Intrinsèque de l'échelle de motivation au travail (Motivation at Work Scale) de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) invite le répondant à situer sur une échelle de Likert sa réponse à la question « ce qui vous motive dans votre travail » pour trois items : « *Les moments de plaisir que ce travail m'apporte*, « *Je m'amuse à faire ce travail*, « *J'ai beaucoup de plaisir dans ce travail* ».

Le Soutien Social Perçu a été mesuré par une échelle à trois items adaptée de Scheck, Kinicki et Davy (1995, pp. 1488-1489) pour laquelle le répondant doit, pour chacune de six catégories de personnel distinctes - collègues, supérieur, élus, représentants du personnel et/ou syndicats, Fonction Ressources Humaines, assistantes sociales, médecins du travail - répondre sur une échelle de fréquence à quatre degrés aux questions suivantes : « *Dans quelle mesure pouvez-vous bénéficier de l'aide de chacune de ces personnes quand les choses deviennent difficiles* », « *Dans quelle mesure est-il facile de parler avec chacune de ses personnes ?* », « *Dans quelle mesure chacune de ces personnes a-t-elle pris de son temps pour rendre votre travail plus facile ?* ».

Les répondants devaient aussi indiquer pour sept Espaces et Outils de Discussion et d'échanges (EOD) s'ils existent et s'ils sont utilisés (*Réunion de service, Moments conviviaux, Echanges de pratiques, Discussions avec le supérieur, Discussion entre collègues, Tutorat ou accompagnement, Entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique*).

La Fonction Publique Territoriale française étant caractérisée par une double hiérarchie administrative et politique, nous avons souhaité prendre en compte non seulement le Soutien Social Perçu de la part du supérieur mais aussi la perception du Comportement managérial de l'élu référent des agents par rapport aux équipes. Cette variable dépendante a été mesurée par

une version courte à huit items de l'échelle tridimensionnelle de leadership d'Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow (2000 ; les trois dimensions de l'échelle originale sont l'empathie – eg : « *se sent concerné par le bien-être de ses agents* »-, l'exemplarité -eg : « *montre l'exemple par son comportement* »- et la participation aux décisions –eg : « *utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions* »).

Les Exigences

Les Exigences mesurées sont les Contraintes, les Responsabilités, la Surcharge de Travail et les Conflits latents, mesurées par des échelles de Likert à sept degrés.

Les Contraintes et les Responsabilités ont été évaluées par deux échelles à trois items en relation avec la situation du répondant par rapport à ses « *conditions de travail depuis ces deux dernières années* » (Contraintes : « *Les moyens à disposition sont de plus en plus limités* », « *Les contraintes budgétaires prennent une place de plus en plus importante* », « *J'ai de moins en moins de liberté dans mes relations avec les usagers* » ; Responsabilités : « *Il faut respecter de plus en plus de procédures* », « *Il faut rendre des comptes de plus en plus précis* », « *La responsabilité personnelle de chacun est de plus en plus engagée* »).

Cinq items ont permis d'évaluer la Surcharge de Travail (« *Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire mon travail* », « *J'ai une charge de travail très importante* », « *Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites* », « *Je dois répondre dans l'instant aux demandes qui me sont faites* », « *Je dois travailler intensément en permanence* ») et deux items les Conflits Latents (« *Il y a des personnes qui me rendent la vie difficile au travail* », « *Il y a des personnes avec qui j'ai du mal à travailler* »).

Structure des construits

L'analyse en composantes principales a permis d'examiner la structure des construits et de tester la fiabilité des dimensions avec l'alpha de Cronbach. L'échelle de Motivation de Service Public à quatre dimensions présente dans cet échantillon une structure à trois dimensions (variance expliquée cumulée : 63,18%). En effet, les dimensions Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public représentent un seul et même axe à huit items (au lieu de deux dimensions à quatre items chacune), qui explique 40,57% de la variance. La dimension de "Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public" (APPEIP), qui relève des motifs rationnel and normatif, est la première dimension de la Motivation de Service Public. Les deux autres dimensions, Compassion et Abnégation, qui relèvent des motifs affectif and normatif, sont confirmés dans leur structure à quatre items.

La structure unidimensionnel des autres construits a été confirmée ; les alpha de Cronbach de tous les construits sont supérieurs à 0,8 (voir Table 1.).

Placer Table 1

Les variables de contrôle prises en compte sont : l'âge, le sexe, le niveau d'études, le type de collectivité -commune, départements, régions-, la catégorie statutaire (A, B, C), l'exercice ou non d'un rôle managérial rôle (encadrement d'équipe) et la filière (Administrative, Technique, Autres).

Méthodologie et résultats

Méthodologie

Nous avons commencé par observer les corrélations entre les variables attitudinales et organisationnelles mesurées à T1. Etant donnée la taille importante de ce premier échantillon, nous avons choisi d'invalider l'hypothèse d'une influence entre les variables en l'absence de coefficient significatif entre ces variables, ou bien quand ce coefficient était faible (inférieur à 0,15).

Nous avons ensuite observé les corrélations entre les variables mesurées à T1 et à T2. Malgré la taille modeste du deuxième échantillon (T2, $N_2=81$), des coefficients significatifs entre les variables dépendantes (Bien-Être et Fatigue) à T2 et les variables antécédentes à T1 soutiennent l'hypothèse d'une relation de causalité. C'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur les variables dont les coefficients avec le Bien-Être ou la Fatigue sont significatifs et supérieurs à 0,2.

Nous avons ensuite observé les corrélations des variables mesurées à T3 avec celles mesurées à T1 et T2.

Dans un quatrième temps, des régressions hiérarchiques multiples ont été menées uniquement sur les données transversales collectées à T1 afin de comparer l'influence des différentes variables antécédentes identifiées au cours des trois premières phases de l'analyse sur le Bien-Être et la Fatigue.

Le premier modèle de régression ne prend en compte que les variables de contrôle comme variables antécédentes. Les variables antécédentes attitudinales, relationnelles et organisationnelles (Ressources et Exigences) sélectionnées au cours des trois phases précédentes étaient incluses dans le second modèle et régressées sur le Bien-Être et la Fatigue.

Conformément à Brough et al. (op.cit., p. 1319-1320) l'évaluation de l'influence des interactions entre Ressources et Exigences s'est fondée sur la construction d'un indicateur égal au produit des variables.

Résultats

Corrélations à T1 (N₁=1152)

Les analyses des données transversales à T1 (N₁=1152, voir Table 1) montrent des coefficients de corrélation significatifs (mais inférieurs à 0,15) entre Motivation Intrinsèque et deux dimensions de la Motivation de Service Public : Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public (+0,114**) et Abnégation (+0,126**).

Le Bien-Être présente des corrélations significatives positives avec la Compassion, l'Abnégation et la Motivation Intrinsèque mais la seule relation forte concerne la Motivation Intrinsèque (voir Table 1). La corrélation significative entre Motivation Intrinsèque et deux dimensions de la Motivation de Service Public vient soutenir l'idée d'une Motivation de Service Public qui serait, au moins partiellement, un construit de Motivation Intrinsèque, orienté sur la tâche.

A l'exception du Soutien Social Perçu de la part des représentants du personnel ou syndicaux, toutes les variables de soutien présentent des corrélations significatives positives supérieures à 0,15 avec le Bien-Être (voir Table 1). Les deux variables, Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public d'une part et Soutien Social Perçu des représentants du personnel/syndicaux d'autre part, seront exclues des analyses suivantes.

A T1, les variables dépendantes sont fortement liées négativement (-.673** entre Bien-Etre et Fatigue).

Corrélations à T1 et T2 (N₂ = 81)

Les coefficients élevés (>0,5) entre les mêmes variables mesurées à T1 et à T2 constitue un indicateur complémentaire à l'alpha de Cronbach de la cohérence interne des échelles. Les variables dépendantes ne présentent globalement pas de corrélation significative avec les dimensions de la MSP restantes (Compassion et Abnégation) à l'exception du Bien-Être avec

l'Abnégation (+,286*, voir Table 2). En revanche, la Motivation Intrinsèque est significativement liées aux deux variables dépendantes Bien-Être (+,519**) et Fatigue (-,450**). Le Soutien Social Perçu de la part des Supérieurs à T1 est significativement corrélé à la fois au Bien-Être à T2 (+,425**) et à la Fatigue à T2 (-,356**). Les Soutiens Sociaux Perçus de la part des Responsables RH comme des Elus à T1 sont corrélés à la Fatigue (Responsables RH : -,252*, Elus : -,276*) mais pas au Bien-Être.

La Compassion, le Soutien Social Perçu des Collègues et les Espaces et Outils de Discussion et d'échanges 1, 2, 5, 7 ne présentant pas de corrélations respectant les critères que nous avons fixés, ils ne seront pas inclus dans les analyses suivantes.

Placer ici Table 2

Corrélations à T1, T2 et T3 (N₃=43)

A T1 et T2, le Bien-Être et la Fatigue sont significativement fortement corrélés (T1 : -0,660** ; T2: -0,735**) mais ce n'est pas le cas à T3 où les indicateurs mono-items des variables dépendantes ne sont pas significativement corrélés (voir Table 3). Cependant, chacune demeure significativement corrélée aux variables indépendantes mesurées à T1 (Abnégation, Contraintes, Responsabilités, Conflits Latents, Motivation Intrinsèque, Comportements de l' élu référent). Le Bien-Être à T3 est aussi significativement corrélé aux Soutiens Sociaux Perçus du Supérieur comme de l'Elu.

Le Soutien de la Fonction RH et l'Espace/Outil de Discussion et d'échanges 6 seront exclus de la suite des analyses.

Placer ici Table 3

Régression hiérarchiques multiples à T1 (N₁=1152)

Etant donné que les données collectées l'ont été par un questionnaire auto-administré et que la dernière phase d'analyse porte sur des données transversales, nous n'avons pris en compte que les résultats convergents reposant sur des bases théoriques et sur notre plan d'analyse en quatre étapes. L'augmentation de la variance expliquée entre les Modèles 1 et les Modèles 2 du Bien-Être (passant de 1,7% à 61,1%) et de la Fatigue (de 2,1% à 47,6%) souligne l'importance des variables attitudinales et relationnelles sur les variables dépendantes (voir Table 4).

Placer ici table 4

Le niveau d'études et le rôle managérial ne semblent déterminer significativement aucune des variables dépendantes. Les modèles fondés sur les seules interactions entre Ressources et Exigences (correspondant au produit des variables) expliquent moins de variance (20,3% pour le Bien-Être au lieu de 61,1%, 6,5% pour la Fatigue au lieu de 47,6%, Table 4) que les modèles fondés sur les variables indépendantes prises en compte de façon distincte.

Ainsi, plus de la moitié de la variance du Bien-Être et près de la moitié de la variance de la Fatigue sont expliquées par les Modèles 2 sans les interactions. La Surcharge de Travail, les Conflits Latents, la Motivation Intrinsèque, le Soutien Social Perçu du supérieur et le Comportement de l'écu référent ont une influence significative sur chacune des deux variables dépendantes avec un risque d'erreur inférieur à 0,001.

La filière semble aussi expliquer le Bien-Être, ce que nous avons vérifié en observant plus précisément les comparaisons de moyennes (voir Table 5) : les agents de la filière Administrative constituent le seul sous-échantillon à faire état en moyenne d'un BE plus faible que seuil inférieur de l'intervalle de confiance de l'estimation de la moyenne sur l'échantillon, de même que les agents de Catégorie C sont le seul sous-échantillon à exprimer

en moyenne une Fatigue plus élevée que la borne supérieure de l'intervalle de confiance. D'autres études seraient nécessaires pour appréhender ce résultat avec finesse mais il invite à porter attention à ces deux parties de la population des agents territoriaux.

Placer ici Table 5

Les Responsabilités ne jouent pas de rôle significatif sur les variables dépendantes, en revanche, dans les modèles portant sur les interactions entre les Ressources et les Exigences, il apparaît que l'interaction entre la Surcharge de Travail et le Soutien Social Perçu du supérieur influence à la fois le Bien-Être et la Fatigue avec un risque d'erreur inférieur à 0,001. Ce résultat vient renforcer celui déjà souligné qui indique que le Soutien Social Perçu du supérieur joue donc un rôle déterminant sur l'état de santé des agents (seul mais aussi en interaction avec la Surcharge de Travail).

Les trois hypothèses générales formulées sont donc partiellement validées : les deux variables dépendantes d'état de santé perçu, Bien-Être et Fatigue, sont expliqués significativement par trois Ressources (Motivation Intrinsèques, Soutien Social Perçu du supérieur, Comportement de l' élu référent), deux Exigences (Surcharge de Travail et Conflits Latents) et par l'interaction entre une Ressource et une Exigence (Soutien Social Perçu du supérieur et Surcharge de Travail).

Analyse

Résumé

Cette étude met en évidence le rôle de facteurs importants dans l'explication des ressentis et états positifs et négatifs au travail. Les variables dépendantes ayant été mesurées à trois moments dans le temps, jusqu'à un an et demi après la première collecte de données, nous

avons pu observer, sur un échantillon certes réduit, que des variables indépendantes influençaient les variables dépendantes étudiées dans le temps. Ainsi, l'impact de la Motivation Intrinsèque et du Soutien Social Perçu du supérieur sur les variables dépendantes étudiées constitue une contribution notable à la littérature existante sur le Bien-Être et la Fatigue.

Ces résultats contribuent à justifier des politiques de management des ressources humaines fondés sur les attentes individuelles, les contenus des tâches et le développement des compétences, y compris dans une démarche de prévention des phénomènes de mal être et de souffrance au travail (stress, épuisement professionnel). Au regard de nos résultats, il nous semble que toutes les mesures visant à accompagner les managers dans leur rôle d'encadrant sont des investissements constructifs pour les agents dans les collectivités locales.

Contributions scientifiques

Le modèle Exigences-Ressources est un cadre théorique qui permet d'intégrer dans l'étude sur la santé des travailleurs les aspects positifs et négatifs des conditions de travail et des ressentis des individus. Plutôt que de tester un modèle restreint, préconçu, nous avons choisi de prendre en compte un grand nombre de variables attitudinales et de perception de l'environnement de travail (motivations, soutiens des différents collaborateurs, espaces et outils de discussion et d'échanges, surcharge de travail, contraintes, responsabilités, conflits latents) afin d'évaluer leurs rôles respectifs et comparés sur le bien-être et la fatigue des agents. Nous avons collecté des données à trois moments dans le temps sur une durée d'un an et demi, ce qui permet de soutenir des hypothèses de relations causales, même si les échantillons à T2 puis T3 sont d'une taille limitée. Les résultats des analyses en régression multiples menées à partir des variables dépendantes sélectionnées après étude des corrélations entre les trois échantillons nous confortent dans l'idée que ce protocole de

recherche est pertinent et permet de mettre en évidence l'influence dans le temps des perceptions des agents sur leur environnement relationnel de travail. Dans ce protocole de recherche, le passage d'échelles multi-items (à T1) à mono-item (dans la dernière collecte) pour les variables dépendantes est également confirmé comme utile pour étudier les relations causes avec des variables indépendantes.

Les deux principales ressources apparaissant comme jouant un rôle clé tant sur le Bien-Être que sur la Fatigue relèvent de deux dynamiques différentes, l'une intra-personnelle, la Motivation Intrinsèque, l'autre inter-personnelle, le Soutien Social Perçu du supérieur. Cette dernière variable joue un rôle en interaction avec la Surcharge de Travail, connu comme variable déterminante du stress, dont les effets peuvent néanmoins être amoindris selon les personnalités des individus (par exemple, chez travailleurs présentant une forte affectivité positive, Gallagher & Meurs, 2015). Par ailleurs, au regard des corrélations observées à T1, nous avons émis l'hypothèse d'une imbrication entre Motivation de Service Public et Motivation Intrinsèque : il serait intéressant d'approfondir la compréhension des différentes dimensions de la motivation des agents publics au travail afin d'en faire un réel levier de la performance des organisations publiques.

Implications pratiques

Nos résultats invitent les responsables de la FRH au sein des collectivités locales à porter une attention particulière aux agents de catégorie C et aux agents de la filière Administrative, dont les niveaux, respectivement, de Fatigue et de Bien-Être, se distinguent de ceux de l'ensemble de l'échantillon. Les collectivités locales, si elles ne subissent pas les aléas des marchés et le contexte concurrentiel de la mondialisation, n'en sont pas moins soumises à de nombreuses changements. Elles connaissent de nombreuses réformes, voire restructurations – fusion des régions en France depuis le 1^{er} janvier 2016- et les services qu'elles procurent aux

citoyens et résidents sont directement impactés par les bouleversements économiques et sociaux de l'économie. Dans un contexte de gestion publique caractérisé par des restrictions budgétaires et la maîtrise accrue des effectifs, il importe que les questions de qualité du travail prennent une place primordiale au sein des échanges professionnels afin à la fois de préserver la santé des agents et de produire une performance organisationnelle globale.

Limites de l'étude et propositions pour des recherches futures

La taille des échantillons à T2 et T3 constitue une limite de notre étude. Mais plutôt que la collecte de données longitudinales auprès d'échantillons de taille plus importante, il nous semblerait surtout intéressant d'approfondir la compréhension des dynamiques en jeu entre les agents et leurs supérieurs pour comprendre la façon dont le management de proximité peut dans les organisations publiques contribuer à la gestion de la charge de travail et prévenir la fatigue des équipes. Les travaux quantitatifs menés au niveau organisationnel sur l'impact de la qualité du management sur le roulement de personnel dans le secteur public (Morgen, 2013) et ceux, tels que la présente étude, menés aux niveaux individuels puis agrégés, trouveraient des perspectives de recherche prometteuses dans des analyses de données qualitatives longitudinales.

Bibliographie

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21(3), 249-269.

Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Brough, P., Timms, C., Siu Oi-L, Kalliath, T., O'Driscoll, M.P., Sit, C.HP, Lo, D. and Lu, C-q. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in cross-national samples : Cross-sectional and longitudinal predictions of psychological strain and work engagement. *Human Relations*, 66, 1311-1335

Deci E.L. & Ryan R.M. (2011). Levels of Analysis, Regnant Causes of Behavior and Well-Being: The Role of Psychological Needs. *Psychological Inquiry*, 22, 7-22.

Gagné M. & Deci E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation», *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné M., Forest J., Gilbert M.-H., Aubé C., Morin E. M. & Malorni A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 4, 628–646.

Gallagher, V.C. & Meurs, J.A. (2015). Positive affectivity under work overload: Evidence of differential outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(1), 4-14.

Ganster D., Fusilier M., Mayes B. (1986). «Role of Social Support in the Experience of Stress at Work». *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 102-110.

General Directorate of Administration and Civil Service (Direction Générale de l'Administration et la Fonction Publique) (2012). *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines. Faits et chiffres*, Documentation

Française.

Giauque, D., Resenterra, M. & Siggen, F. (2013). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, DOI 10.1007/s11115-012-0215-6

Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources, A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hondeghem A. & Vandenabeele W. (2005). Valeurs et Motivations dans le service public, Perspective comparative. *Revue Française d'Administration Publique*, 115, 463-480.

Kim S., Vandenabeele W., Andersen L.B., Cerase F.P., Christensen R. K, Desmarais C., Koumenta M., Leisink P., Palidauskaite J., Pedersen L. H., Perry J. L., Ritz A., Taylor J., DeVivo P. & Wright B.E. (2012). 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, 79-102.

Knoke D. & Wright-Isak C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems ? *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209-54.

Morgen, J. (2013). The Impact of Managerial Quality on Employee Turnover. *Public Management Review*, Vol. 15, 6, 858-877

Moynihan D.P., & Pandey S.K. (2007a). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67, 1, 40-53.

Moynihan D.P. & Pandey S.K. (2007b). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39, 803-32.

Neveu J.-P. & Thévenet M. (2002). L'implication au travail, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux.

Neveu, J-P. (2007). Jailed resources: conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 1, 21–42

Perry J. & Wise L. (1990). «The Motivational Basis of Public Service», *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.6(1), 5-22

Sassi, N. & Neveu, J.P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177-184.

Schaufeli, WB & Bakker, AB. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, WB. & Bakker, AB. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht: Occupational Health Psychological unit. Utrecht University

Scheck C.L. Kinicki A.J., Davy J.A. (1995). A Longitudinal Study of Multivariate Model of the Stress Process Using Structural Equations Modeling. *Human Relations*, 48, 12, 1481-1510.

Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176–200.

Warr P. (1990). «The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health», *Journal of Occupational Psychology*, 6, 193-210.

Wright T.A. & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, Psychological Wel-Being and Job Performance: An examination af Conservation of Resources (COR) Theory of Job Burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406

Annexes

<i>Tableau 1 : Corrélations entre les variables et fiabilité à T1</i>					
<i>Variables</i>					<i>Nombre d'items, (alpha de Cronbach)</i>
Motivations, BE et FAT					
	1. APPEIP	2. Comp.	3. Abn.	4. MI	
1. APPEIP	8, (.853)				
2. Compassion	.543**	4, (0.832)			
3. Abnégation	.440**	.428**	4, (0.892)		
4. Motivation Intrinsèque	.114**	-0.018	.126**	3, (0.868)	
5. Contraintes	.081**	.159**	-.055	-.227**	3, (0.645)
6. Responsabilités	.135**	.180**	-.015	-.057	3, (0.725)
7. Conflits Latents	.093**	.138**	.006	-.266**	2, (0.817)
8. Surcharge de Travail	.174**	.186**	.083**	-.090**	5, (0.905)
9. SP Supérieur	.005	-.108**	.074*	.440**	3, (.895)
10. SP Elus	.000	-.076*	.091**	.215**	3, (.868)
11. SP Collègues	.025	.028	0.046	.291**	3, (.848)
12. SP Responsables RH	.043	.044	.092**	.165**	3, (.887)
13. SP Représentants du Personnel/Syndicat	.076*	.149**	.057	-.025	3, (.894)
14. Comportement Elu Référent	.061	-.094**	.084**	.314**	8, (0.954)
15. BE	.016	-.074*	.077*	.669**	4 (.836)
16. FAT	.023	.183**	-.039	-.454**	6 (.948)
Exigences, BE et FAT					
	5. Contraintes	6. Resp.	7. CL	8. ST	
6. Responsabilités	.471**				
7. Conflits Latents	.245**	.107**			
8. Surcharge de Travail	.404**	.362**	.238**		
BE	-.383**	-.154**	-.351**	-.323**	
FAT	.410**	.205**	.377**	.449**	
SSP, EOD, BE et FAT					
	9. SP du Supérieur	10. SPE	11. SPC	12. SPRH	13. SPRPS
10. SP des Elus	.361**				
11. SP des Collègues	.443**	.142**			
12. SP des Responsables RH	.352**	.237**	.190**		
13. SP des Représentants du personnel ou syndicats	.031	.055	.146**	.301**	

14. Comportement de l'Elu référent	.344**	.543**	.131**	.175**	-.064
BE	.565**	.320**	.318**	.232**	-.027
FAT	-.462**	-.262**	-.213**	-.181**	.043

EOD, BE et FAT

	EOD1	EOD 2	EOD 3	EOD 4	EOD 5	EOD 6	EOD 7
BE	-.159**	.351**	.354**	.458**	.267**	.308**	.223**
FAT	-.176**	-.296**	-.264**	-.381**	-.209**	-.227**	-.159**

* p< .05 (2-tailed)

**p<.01 (2-tailed)

Tableau 2 : Corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes entre T1 et T2

Nombre d'items, (alpha de Cronbach)	1.	2. BE à T2	3.	4. FAT à T2
1. BE à T1	6 (.935)			
2. BE à T2	.694**	6 (.938)	6	
3. FAT à T1	-.575**	-.473**	6(.948)	
4. FAT à T2	-.595**	-.745**	.689**	6(.938)
Compassion	.101	.045	-.090	.099
Abnégation	.166	.286*	-.383*	-.201
Contraintes	-.521**	-.588**	.522**	.619**
Responsabilités	-.258*	-.338**	.309**	.333**
Conflits Latents	-.410**	-.410**	.551**	.388**
Surcharge de Travail	-.257*	-.305**	.463**	.499**
Motivation Intrinsèque	.728**	.519**	-.539**	-.450**
SSP Supérieur	.540**	.425**	-.519**	-.356**
SP des Elus	.408**	.221	-.462**	-.276*
SP des Collègues	.269*	.166	-.097	.117
SP des Responsables RH	.372**	.205	-.439**	-.252*
Comportement des Elus	.335**	.183	-.328**	-.259*
EOD1	0.132	0.073	-0.157	-0.094
EOD2	.342**	0.16	-.311**	-.0215
EOD3	.321**	.237*	-.322**	-.323**
EOD4	.441**	.403**	-.264*	-.325**
EOD5	.116	-.019	-.168	-0.07
EOD6	.356**	.208	-.267*	-.277*
EOD7	.258*	.222	-.243*	-0.176

Tableau 3 : Corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes entre T1, T2 et T3				
	2. BE à T2	3. BE à T3	5. FAT à T2	6. FAT à T3
1. BE à T1 (6,0.936)	.753**	.550**	-.698**	-.454**
2. BE à T2	6, (0.941)	.672**		
4. FAT à T1 (6,0.960)	-.627**	-.298	.817**	.569**
5. FAT à T2	-.735**	-.368*	6, (0.953)	
6. FAT à T3	-.408**	-.264	.625**	1
Abnégation	.414**	.406**	-.313*	-.182
Contraintes	-.648**	-.511**	.642**	.339*
Responsabilités	-.500**	-.453**	.507**	.460**
Conflits Latents	-.648**	-.403**	.511**	.469**
Surcharge de Travail	-.302	-.037	.611**	.624**
Motivation Intrinsèque	.660**	.494**	-.570**	-.447**
Comportement de l'élue référent	.381*	.419*	-.426**	-.379*
SP du Supérieur	.502**	.484**	-.413**	-.134
SP des Elus	.422**	.352*	-.455**	-.123
SP des Responsables RH	.225	.135	-.307*	-.051
EOD3	.448**	0,229	-.524**	-.335*
EOD4	.612**	.503**	-.547**	-0,275
EOD6	0,224	0,204	-.350*	-0,185

Table 4 : Résultats des régressions hiérarchiques multiples : antécédents du Bien-Être (BE) et de la Fatigue (FAT) à T1

Variable Dépendante : BE							
<i>Modèle 5 (Ajusté R²: 1.7%)</i>				<i>Modèle 9 (Ajusté R²: 61.1%)</i>			
	Coefficients Standardisés		Sig.		Coefficients Standardisés		Sig.
	β	T			β	T	
(Constant)		16.613	.000	(Constante)		6.902	.000
Age	-.068	-2.173	.030	Age	.060	2.709	.007
Catégorie	-.070	-2.225	.026	Contraintes	-.089	-3.404	.001
Filière	.116	3.669	.000	ST	-.152	-6.147	.000
				CL	-.094	-3.898	.000
				SSP du Supérieur	.172	5.037	.000
				MI	.450	17.624	.000
				Comportement de l'Elu référent	.091	3.747	.000
				EOD3	.047	1.912	.056
				EOD4	.099	3.019	.003
				<i>Modèle 12 (Ajusté R²: 20.3%)</i>			
				Coefficients Standardisés			
				β	T	Sig.	
				(Constante)		12.444	.000
				Contraintes x MI	.163	3.156	.002
				ST x MI	.162	2.738	.006
				ST x SSP du Supérieur	.312	6.031	.000
				ST x EOD4	-.139	-2.796	.005
				Filière	.092	2.852	.004
Variable Dépendante: FAT							
<i>Modèle 4 (Ajusté R²: 2.1%)</i>				<i>Modèle 10 (Ajusté R²: 47.6%)</i>			
	Coefficients Standardisés		Sig.		Coefficients Standardisés		Sig.
	β	T			β	T	
(Constant)		10.742	.000	(Constante)		8.761	.000
Sexe	-.088	-2.762	.006	Sexe	-.0102	-4.014	.000
Age	.061	1.943	.052	Contraintes	.125	4.141	.000
Catégorie	.094	2.971	.003	ST	.316	11.081	.000
Filière	-.079	-2.446	.015	CL	.149	5.338	.000
				SP du Supérieur	-.141	-4.636	.000
				MI	-.258	-8.823	.000
				Comportement de l'Elu référent	-.098	-3.517	.000
				<i>Modèle 11 (Ajusté R²: 6.5%)</i>			
				Coefficients Standardisés			
				β	T	Sig.	
				(Constante)		13,851	.000
				Contraintes x MI	-.148	-4.117	.000
				ST x SSP du Supérieur	-.228	-4.232	.000
				CL x EOD3	.078	2.250	.025
				Filière	-.063	-1.779	.076
				Catégorie	.059	1.703	.089
				Sexe	-.074	-2.146	.032

Tableau 5 : Comparaison de moyennes entre les variables dépendantes Bien-Être (BE) et Fatigue (FAT) à T1			
BE (écart-type : 6,59129)		FAT (écart-type : 11,44413)	
Filière Administrative	16.4097	Hommes	22.4305
CI_{99%} Seuil Inférieur	16.4455	Autres Filières	22.5862
<i>Catégorie C</i>	<i>16.589</i>	Catégorie A	22.6765
<i>Catégorie B</i>	<i>16.706</i>	CI_{99%} Seuil Inférieur	22.9755
<i>Femmes</i>	<i>16.731</i>	<i>Filière Technique</i>	<i>23.3381</i>
<i>Filière Technique</i>	<i>16.8363</i>	Moyenne de l'Echantillon	23.8614
Moyenne de l'Echantillon	16.9543	<i>Catégorie B</i>	<i>24.0289</i>
<i>Hommes</i>	<i>17.376</i>	<i>Filière Administrative</i>	<i>24.5707</i>
<i>Catégorie A</i>	<i>17.432</i>	<i>Femmes</i>	<i>24.6414</i>
CI_{99%} Seuil Supérieur	17.4632	CI_{99%} Seuil Supérieur	24.7473
Autres Filières	18.2357	Catégorie C	24.8575