

Les agents de première ligne : Analyse de l'influence de l'importance perçue de sa fonction par le travailleur, de son engagement et de son implication professionnelle sur sa motivation de service public

Taehee Kim, Alexander C. Henderson, Tae Ho Eom

DANS **REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ADMINISTRATIVES** 2015/4 Vol. 81 , PAGES 755 À 775
ÉDITIONS **I.I.S.A.**

ISSN 0303-965X

ISBN 9782802753698

DOI 10.3917/risa.814.0755

Date de mise en ligne : 14/12/2015

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://droit.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2015-4-page-755?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A..

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Les agents de première ligne: Analyse de l'influence de l'importance perçue de sa fonction par le travailleur, de son engagement et de son implication professionnelle sur sa motivation de service public

*Taehee Kim, Alexander C. Henderson et Tae Ho Eom*¹

Résumé

Le travail social est depuis longtemps considéré comme une fonction très stressante, dans laquelle les questions liées à la motivation du personnel et au renforcement des responsabilités et de l'engagement sont déterminantes pour comprendre la performance individuelle et collective. Compte tenu des facteurs organisationnels qui ont une influence négative sur la motivation du personnel, comme l'absence de possibilités de promotion, les tracasseries administratives et l'épuisement émotionnel possible, il est de plus en plus important pour les cadres de motiver le personnel afin de lui permettre d'offrir des services de qualité et satisfaisants à leurs clients. Les recherches existantes indiquent que les travailleurs qui présentent une plus grande motivation de service public (PSM) ont tendance à adopter des comportements prosociaux qui profitent aux autres. La présente recherche s'appuie sur des données d'enquête recueillies auprès de travailleurs sociaux en Corée du Sud et examine l'influence d'un certain nombre de facteurs liés à l'emploi sur les niveaux de PSM des travailleurs. Les résultats indiquent que l'importance de la fonction, l'implication professionnelle et l'attachement affectif sont des facteurs qui ont tous une influence sur le niveau de PSM. Les caractéristiques des emplois et la nature dynamique de la PSM sont par conséquent des éléments importants dans les professions de première ligne particulièrement stressantes.

Remarques à l'intention des praticiens

Compte tenu des contraintes organisationnelles qui pèsent sur les programmes de récompense qui existent éventuellement au sein des organismes publics, il est de plus en plus important de prendre en considération d'autres facteurs liés à l'emploi susceptibles d'améliorer la motivation — en particulier celle liée aux objectifs publics — parmi

¹ **Taehee Kim**, université d'Hawaï (USA), courriel: dpgh80@gmail.com, **Alexander C. Henderson**, université de Long Island (USA), courriel: alexander.henderson@liu.edu et **Tae Ho Eom**, université Yonsei (Corée du sud), courriel: theom@yonsei.ac.kr. Traduction de l'article paru en anglais sous le titre: « At the Front Lines: Examining the Effects of Perceived Job Significance, Employee Commitment, and Job Involvement on Public Service Motivation ».

les travailleurs sociaux. Les résultats de notre étude indiquent que le fait de multiplier les occasions pour les travailleurs sociaux de rencontrer et de dialoguer directement avec les bénéficiaires des services qu'ils offrent ou de leur permettre d'avoir connaissance des réactions des citoyens à propos de la qualité de leurs services ou de leurs résultats (par ex., les résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens) peut jouer un rôle majeur dans le maintien ou l'amélioration du niveau de motivation de service public des travailleurs. Les résultats indiquent par ailleurs qu'il est important pour les cadres de bien veiller à favoriser la motivation de service public de leur personnel.

Mots-clés: gestion des ressources humaines, administration publique, gestion publique, prestation de service.

Introduction

Le travail social est depuis longtemps considéré comme une fonction très stressante, dans laquelle les questions liées à la motivation du personnel sont déterminantes pour comprendre la performance individuelle et collective (Dillon 1990; Lloyd et al. 2002; Coffey et al. 2009). Les travailleurs sociaux de terrain (des fonctionnaires chargés d'évaluer de façon directe les besoins de leurs clients et de déterminer la meilleure manière pour l'organisation de leur venir en aide) occupent des postes qui sont régis par des ensembles de règles importants et doivent offrir leurs services dans des contextes chargés en émotion et fortement axés sur le client (Mastracci et al. 2011; Maynard-Moody & Musheno 2003; Riccucci 2005).

Le comportement des travailleurs sociaux est d'une importance capitale pour les clients. Des individus, des groupes et des communautés dépendent des efforts de ces travailleurs pour faire face à des questions de qualité de vie, et les travailleurs sociaux ont dès lors potentiellement une influence énorme sur la vie des autres (Grant 2008). Compte tenu des caractéristiques professionnelles et de l'importance sociétale des travailleurs sociaux, leur motivation et les efforts destinés à renforcer leurs responsabilités et leur engagement restent des défis importants pour les cadres et les dirigeants (Maslach et al. 2001; Grant 2008) et soulèvent un certain nombre de questions qui méritent que des recherches empiriques ciblées s'y intéressent.

On considère désormais que les efforts des travailleurs sociaux pour contribuer au bien-être des autres ont un impact prosocial (Grant 2007; 2008). On appelle « motivation prosociale » la volonté d'adopter un comportement ayant un impact prosocial; il s'agit de « la mesure dans laquelle les individus considèrent la protection et la promotion du bien-être des autres comme des principes directeurs importants dans leur vie » (Grant 2008, p. 111). Nombreux sont ceux qui s'intéressent à la motivation de service public (PSM), une variante de la motivation prosociale (Perry 1996; Georgellis et al. 2011), et qui la considèrent comme un prédicteur non seulement de la performance individuelle et des groupes, mais aussi comme une variable dépendante. Les recherches passées dans ce domaine indiquent que l'une des méthodes permettant d'assurer de bons résultats pour les travailleurs et les groupes consiste à sélectionner, récompenser et retenir les

travailleurs qui présentent un niveau élevé de PSM (Paarlberg, *et al.*, 2008). La PSM et la motivation prosociale ne « sont pas déterminées par des sentiments de plaisir », mais mettent plutôt l'accent sur « le sens et l'objet du travail » (Perry *et al.* 2010, p. 682). Cela veut dire que les travailleurs qui présentent un niveau de PSM plus élevé auront plus de chances de s'efforcer davantage d'adopter des comportements prosociaux qui profitent au bien-être des autres — le principal objet et l'objectif à l'origine de la prestation de services d'aide sociale (Perry 1996 ; Crewson 1997 ; Wright 2007).

Les recherches sur la PSM portent sur sa nature motivationnelle particulière, qui diffère des motivations économiques, sur sa prédominance dans les organisations publiques, ses antécédents et son efficacité dans la prestation de services publics. On part du principe que les nouveaux arrivants dans le secteur public qui possèdent un niveau élevé de PSM obtiennent des résultats positifs sur les plans comportemental et organisationnel. Il est néanmoins possible que les agents soient attirés par la fonction publique pour des motifs différents, comme les prestations de maladie, la pension et la sécurité de l'emploi. Même lorsque des agents de l'État rejoignent la fonction publique avec des niveaux déjà élevés de PSM, ces niveaux peuvent baisser lorsque les besoins motivationnels des agents ne sont pas satisfaits. Ils finissent alors par ressentir le besoin de revoir leurs préférences et leurs objectifs ou de chercher à rejoindre des organisations compatibles avec leurs intérêts (Perry 1990, p. 370). Relativement peu d'études se sont intéressées à la manière dont la PSM pouvait être encouragée ou renforcée. Comme l'indiquent Wright et Grant, « les chercheurs envisagent rarement la possibilité que la PSM soit une conséquence, et non une cause, de la performance » (2010, p. 695).

La présente étude contribue à la question de la PSM d'une manière générale, ainsi qu'à la théorie de la motivation en tant que processus (Perry 2000), en apportant des preuves empiriques que la performance peut encourager et renforcer la PSM des agents en améliorant l'efficacité personnelle ou en faisant correspondre les activités de l'agence avec les valeurs à l'origine de la PSM. Dans le présent article, nous abordons la possibilité d'une causalité inversée, mais nous démontrons aussi sur le plan empirique que le souci du travail bien fait qui se retrouve dans l'implication professionnelle et l'engagement affectif peuvent être à l'origine de manifestations de PSM chez les agents de l'État (Wright & Grant 2010).

Même si de nombreuses recherches s'intéressent à la PSM dans le contexte américain, la présente étude est intéressante en ce qu'elle examine les niveaux de motivation de service public chez les travailleurs sociaux de Corée du Sud (Kim 2009). Si une grande partie des recherches menées dans le contexte américain indiquent que les gens optent pour des emplois dans le secteur public en raison de leur intérêt pour le service public, la plupart des études antérieures portant sur le contexte coréen indiquent que la majorité des agents de l'État optent pour un emploi dans le secteur public en raison du niveau élevé promis de sécurité de l'emploi (Hwang & Ham 2001 ; Hwang *et al.* 2004). Le cas des agents de l'État en Corée du Sud est intéressant lorsque l'on examine les facteurs qui contribuent au niveau plus élevé de PSM chez les travailleurs sociaux, étant

donné que la plupart d'entre eux ne présentent aucun penchant particulier pour le service public lorsqu'ils arrivent dans les organisations publiques.

Dans la partie qui suit, nous examinons la littérature pertinente sur la motivation de service public et la bureaucratie de proximité. Nous nous intéresserons ensuite aux méthodes de recherche et aux données et terminerons par nos observations. En guise de conclusion, nous analyserons la contribution de notre article à la théorie et à la pratique.

Le service public de proximité

Les travailleurs sociaux, qui sont chargés d'offrir leurs services directement aux citoyens, occupent une position tout à fait particulière, à la frontière des organisations publiques. Ces bureaucrates de proximité doivent appliquer une multitude d'ensembles de règles et faire preuve de discernement dans des situations complexes et potentiellement variables (Lipsky 1980). L'environnement des travailleurs de première ligne représente un enjeu intéressant pour l'étude de la motivation compte tenu de leur proximité avec les clients, de leur capacité à apprécier la satisfaction des clients à l'égard des services offerts, de leur degré perçu de contrôle de leurs actions grâce à leur pouvoir discrétionnaire et du nombre d'interactions avec leurs clients.

Il est particulièrement important de comprendre le type de PSM qui existe chez les travailleurs sociaux, en particulier ses antécédents et ses corrélats. Selon Perry et Wise (1990), l'attachement aux programmes ou aux organisations publics est le résultat d'un mélange de motivations rationnelles, de motivations basées sur des normes ou de motivations affectives. Les travailleurs sociaux de proximité trouvent parfois leur motivation pour ce type de travail dans l'idée que leur travail répond aux intérêts de groupes particuliers, une motivation rationnelle. Ces personnes sont aussi motivées par l'idée que leurs activités contribuent à l'égalité sociale en améliorant le bien-être des groupes défavorisés et appuient dès lors leur travail sur des motivations basées sur des normes. Enfin, certains voient avant tout l'importance sociale de leur fonction, une motivation affective. Il convient de s'intéresser de plus près à la PSM chez les travailleurs sociaux pour mieux comprendre le concept dans le cadre de la présente étude.

Encourager et renforcer la motivation de service public

La motivation de service public (Perry & Wise, 1990) est un sujet qui intéresse bon nombre de praticiens et d'universitaires. La définition présentée par Perry et Wise considère le concept comme une « prédisposition individuelle à agir en réponse à des mobiles caractéristiques des institutions et organisations publiques » (1990, p. 368). Perry et al. (2010) soulignent que la PSM est une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale, car elle met l'accent sur le sens et l'objet du travail. Ils soulignent également que la PSM se fonde sur les tâches de la prestation de services publics et se retrouve plus souvent dans le secteur public. Un certain nombre d'études confirment l'existence de la PSM dans les organisations publiques et les résultats positifs potentiels suscités par le fait de recruter et de retenir du personnel présentant un niveau élevé de PSM (Naff & Crum 1999; Brewer & Sel-

den 1998; Crewson 1997; Wright 2003; Kim 2005; Gould-Williams et al. 2013). Même si quelques études ne confirment que partiellement cette relation entre PSM et performance (Alonso et Lewis 2001; Bright 2007, 2008; Wright et Pandey 2008), d'autres laissent entendre que d'autres facteurs organisationnels peuvent modérer ou atténuer l'influence de la PSM, comme l'adéquation personne/organisation (P-O), le leadership transformationnel, la satisfaction professionnelle, l'engagement, le contact avec les bénéficiaires des programmes et les interventions basées sur l'autopersuasion (Bright 2007, 2008; Wright & Pandey 2008; Vandebaele 2009; Paarlberg & Lavigna 2010; Bellé 2013; Gould-Williams et al. 2013).

Malgré ces nombreuses recherches, un certain nombre de questions importantes restent sans réponse. Il reste notamment à déterminer comment les gestionnaires peuvent favoriser la PSM parmi leurs collaborateurs afin qu'ils « se comportent d'une manière qui cadre avec la manière dont l'organisation définit les services publics ou les offre » et qui améliore la performance (Wright & Grant 2010, 692). Même si les antécédents de la PSM sont importants, il est tout aussi important d'étudier les facteurs qui contribuent à renforcer les niveaux de PSM des travailleurs après leur entrée dans l'organisation (Perry, 1997).

La théorie de la PSM en tant que processus proposée par Perry (2000) souligne que la PSM peut s'apprendre et se renforcer par le biais des institutions, et que la motivation s'appuie sur des facteurs différents en fonction des différentes caractéristiques des emplois, des systèmes d'incitation et des environnements de travail variables. Rares sont les études, à l'exception de celle de Moynihan et Pandey (2008), qui s'intéressent volontairement à cette relation. Moynihan et Pandey (2008) constatent que l'existence de lourdeurs administratives présente une corrélation négative avec la PSM, alors que les efforts de réforme perçus comme favorables au personnel présentent une corrélation positive avec la PSM. Cependant, par comparaison avec les politiques organisationnelles ou les processus de travail sur lesquels les agents n'ont que peu d'influence, le développement de la PSM est sans doute davantage déterminé par les résultats des services ou des produits qu'ils proposent, l'adéquation entre leur travail et leurs valeurs propres et leur degré d'implication.

Wright et Grant (2010) laissent entendre que les bons résultats des travailleurs renforcent leur efficacité personnelle, ce qui renforce leur PSM. Lorsque les travailleurs ont le sentiment que leurs services contribuent effectivement au bien-être du public, ils sont davantage convaincus de leur capacité à apporter leur pierre à la société. Bellé (2013) soutient que la PSM est dynamique et que le contact avec les bénéficiaires des programmes présente une corrélation positive et significative avec la hausse de PSM. Les travailleurs qui constatent que leurs actions ont une influence positive sur les bénéficiaires ont plus de chances de considérer leur travail comme utile (Grant 2007, 2008; Paarlberg et al., 2008; Grant & Dutton 2012). En d'autres termes, de bons résultats peuvent indiquer aux travailleurs que leurs services sont importants, ce qui a une influence positive sur leur PSM. Nous formulons dès lors l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1: Le fait que les travailleurs perçoivent leur fonction comme importante, tel qu'il ressort de la satisfaction des citoyens à l'égard de leurs services, renforce la PSM.

L'implication professionnelle perçue et la motivation de service public

Un autre facteur important concerne la mesure dans laquelle les travailleurs consentent des efforts supplémentaires pour se comporter de manière à privilégier les bénéficiaires des services. Cet aspect peut être considéré sous l'angle de l'implication professionnelle, à savoir la mesure dans laquelle l'individu « participe activement à sa fonction » (Blau & Boal 1987, 290). L'implication professionnelle est un concept qui se distingue de l'engagement ; tandis que l'engagement concerne l'organisation dans son ensemble, l'implication professionnelle concerne la fonction proprement dite (Mowday et al. 1982).

Le degré d'implication professionnelle se retrouve dans la mesure dans laquelle l'individu prend la peine d'identifier les bénéficiaires de ses services, de dialoguer avec eux et de répondre à leurs besoins. Les études qui mettent l'accent sur le souci de la clientèle proposent une idée similaire ; les travailleurs qui se soucient davantage de la clientèle et ont plus de contacts avec celle-ci réagissent plus favorablement à leur fonction et présentent des niveaux plus élevés de motivation professionnelle (Hackman & Oldham, 1980 ; Paarlberg, 2007). Par ailleurs, dans le cadre de leurs interactions avec les bénéficiaires, ils finissent par mieux comprendre l'importance de leur travail (Paarlberg, 2007). Les études récentes sur le lien entre conscience et PSM indiquent que les personnes disposées à en faire plus pour atteindre les objectifs et dotées d'un sens du devoir et des responsabilités ont plus de chances d'être attachées à l'intérêt général et de présenter des caractéristiques altruistes (Wright & Grant 2010 ; Liu et al. 2013). On peut dès lors formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2: Lorsque les travailleurs présentent un niveau d'implication professionnelle élevé, leur niveau de PSM augmente.

L'engagement affectif et la motivation de service public

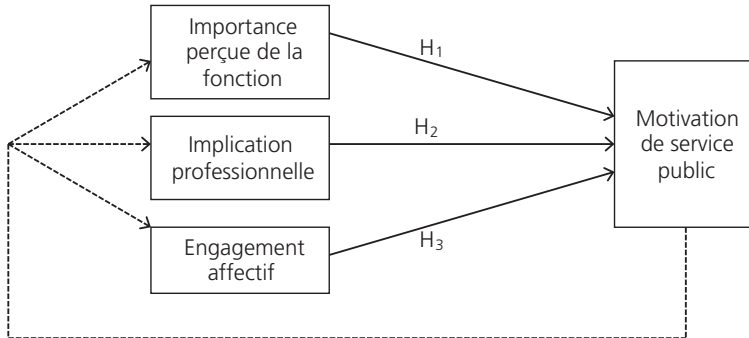
L'état d'esprit des travailleurs a lui aussi son importance dans la promotion de la PSM. L'engagement peut se définir comme « l'importance relative de l'identification d'un individu avec une organisation et de son implication dans celle-ci » (Mowday et al. 1979, 226) et se compose de trois variantes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif (Meyer & Allen 1991 ; Kim 2005). Les études antérieures indiquent que parmi ces trois composantes, l'engagement affectif est celle qui l'emporte et qui a une influence importante sur la performance et les résultats organisationnels (Nyhan 1999 ; Kim 2005). L'engagement affectif témoigne de « la mesure dans laquelle l'individu adhère pleinement aux caractéristiques ou au point de vue de l'organisation ou les adopte » (O'Reilly & Chatman 1986, 493 ; Meyer & Allen 1991 ; Nyhan 1999 ; Kim 2005). O'Reilly et Chatman (1986) constatent que lorsque le personnel estime que ses propres valeurs cadrent avec celles de son organisation, les comportements sociaux sont plus souvent induits. En revanche, lorsque le personnel estime que ses valeurs sont en contradiction avec celles de l'organisation, il peut se sentir détaché.

Perry et Wise (1990) laissent également entendre que l'engagement affectif est positivement lié à la PSM. Lee et Olshfski (2002), par exemple, constatent que le niveau d'engagement des services d'incendie a renforcé l'importance perçue de leur fonction, ce qui a constitué une source de motivation pour les éventuels comportements non prescrits par la fonction. En d'autres termes, l'engagement affectif des travailleurs vis-à-vis de leur fonction renforce les valeurs professionnelles positives et les encourage à servir le public et à l'aider. Ce qui nous amène à notre troisième hypothèse :

Hypothèse 3: Lorsque l'engagement affectif des travailleurs est élevé dans un contexte où leurs valeurs cadrent avec les objectifs ou les missions de leur organisation, leur niveau de PSM augmente.

La figure 1 présente le cadre conceptuel de notre étude.

Figure 1 : Cadre conceptuel



Dans le présent article, nous vérifions ces hypothèses sur la base d'un échantillon de travailleurs sociaux de proximité en Corée du Sud dans le cadre de la mise en œuvre de programmes publics complexes et de leurs interactions avec les clients. Nous présentons ci-dessous une analyse du contexte de ces travailleurs.

Les travailleurs sociaux en Corée du Sud

Le programme d'assistance sociale de Corée du Sud est le régime national de sécurité des moyens de subsistance (National Basic Livelihood Security scheme, NBLS), créé par la loi nationale de 1999 sur la sécurité des moyens de subsistance². Le NBLS est géré par le ministère de la Santé et des affaires sociales et les services sont offerts par des agences des gouvernements locaux. Les travail-

² Ce programme, qui est en place depuis 2000, a pour but d'assurer un niveau minimum de revenus pour les personnes défavorisées dont les revenus sont inférieurs au coût de la vie, un montant qui est fixé chaque année par le ministère de la Santé et des affaires sociales. Les bénéficiaires de ce programme perçoivent des subventions proprement dites, une allocation de maternité ou une aide en faveur de leur indépendance, comme des formations professionnelles, des stages, une formation à l'entrepreneuriat et d'autres formes d'aide.

leurs sociaux dans ce système travaillent en première ligne de la prestation de service. Parmi leurs tâches, ils doivent notamment identifier les bénéficiaires des services, déterminer leur admissibilité, consulter les bénéficiaires potentiels, les aider à présenter leurs demandes, aider les clients à trouver un emploi, etc. (Ok & Kim 2001 ; Kim & So 2011 ; Kim 2013). Le fait que notre étude s'intéresse aux travailleurs sociaux est un avantage étant donné que ces personnes perçoivent et reconnaissent bien souvent l'impact de leurs actions tandis qu'ils assument leurs responsabilités, essentiellement professionnelles. Dans la partie qui suit, nous analysons les données et les méthodes utilisées dans la présente étude.

Données et méthodes

La présente étude s'intéresse à l'influence qu'ont l'importance perçue de la fonction, l'engagement des travailleurs et l'implication professionnelle sur les niveaux de motivation de service public des travailleurs sociaux. Notre étude s'appuie sur les données issues d'une enquête en ligne administrée avec l'aide du ministère sud-coréen de l'Administration publique et de la Sécurité (MOPAS) en 2009. Cette enquête s'inscrivait dans le cadre du système d'administration électronique du gouvernement local, auquel l'ensemble des agents ont alors été invités à participer. Au total, 11 716 agents du gouvernement local (villes, comtés, villages et communes) ont répondu à cette enquête.³

Environ 72 % des répondants sont des travailleurs sociaux certifiés professionnellement. Environ 43 % avaient moins de trois ans d'expérience professionnelle au sein des gouvernements locaux au service des bénéficiaires de l'aide sociale, tandis que près de 22 % avaient plus de dix ans d'expérience. Environ 73 % des répondants étaient des femmes, et la plupart se situaient dans la tranche d'âges des 30-40 ans. Le tableau 1 présente les données démographiques et professionnelles des répondants à l'enquête, tandis que le tableau 2 présente les corrélations pour les variables étudiées.

Variabes et mesure

Variable dépendante: la motivation de service public

La variable dépendante pour cette étude, le niveau de motivation de service public des individus, est mesurée au moyen de six questions de sondage s'inspirant de l'échelle de mesure de la PSM de Perry (1996). Cette échelle comprend trois questions visant à mesurer l'attachement à l'intérêt général (CPI, pour « comment to public interest »), une question visant à mesurer la compassion (COM) et deux questions visant à mesurer l'abnégation (SS, pour « self-sacrifice »). Le présent article ne prend pas en considération la question de l'attraction pour la politique (APM, « attraction to policy making »), les études axées sur les gouvernements locaux et central en Corée du Sud (Kim 2009, 849) ayant indiqué que l'APM

³ Les observations totales ont été réduites, pour passer de 11 716 à 5012 car nous n'incluons que les réponses du personnel de première ligne des unités administratives municipales (Eup, Myeon et Dong).

Tableau 1 : Statistiques descriptives

Variable	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Importance perçue de la fonction	3,60	1,48	1	7
PSM	4,50	1,18	1	7
Engagement affectif	3,91	1,34	1	7
Implication professionnelle	4,53	1,23	1	7
Genre	0,25	0,43	0	1
Âge	2,00	0,81	1	4
Grade	3,18	0,92	1	6
Cert. services sociaux	0,92	0,27	0	1
Ancienneté dans les services soc. (années)	2,40	1,14	1	4
Nbre moyen d'heures supp. par semaine	3,34	1,09	1	5
Clarté de la fonction	4,98	1,29	1	7

Remarque : $n = 5012$ pour toutes les variables

- 1) La variable liée à l'âge a été codée sur la base d'une échelle ordinale allant de 1 à 4, où 1 correspond aux « travailleurs dans la vingtaine », 2, aux « travailleurs dans la trentaine », 3, aux « travailleurs dans la quarantaine » et 4, aux « travailleurs dans la cinquantaine ou plus ».
- 2) Le nombre d'années dans les services sociaux a été codé sur la base d'une échelle ordinale allant de 1 à 4, où 1 correspond à « 3 ans ou moins », 2, à « entre 4 et 6 ans », 3, à « entre 7 et 9 ans » et 4, à « 10 ans ou plus ».
- 3) Le grade a été codé sur la base d'une échelle ordinale allant de 1 à 7, où 1 correspond au « grade 5 », 2, au « grade 6 », 3, au « grade 7 », 4, au « grade 8 », 5, au « grade 9 » et 6, au « grade 10 ou moins ».

Tableau 2 : Corrélations

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. PSM	1,00										
2. Importance perçue de la fonction	0,51	1,00									
3. Engagement affectif	0,71	0,56	1,00								
4. Implication professionnelle	0,56	0,45	0,52	1,00							
5. Genre	0,12	0,09	0,12	0,08	1,00						
6. Âge	0,28	0,21	0,25	0,28	0,26	1,00					
7. Grade	0,23	0,18	0,21	0,25	0,16	0,70	1,00				
8. Cert. services sociaux	-0,10	-0,14	-0,13	-0,07	-0,20	-0,20	-0,19	1,00			
9. Ancienneté dans les services soc. (années)	0,15	0,08	0,10	0,19	0,01	0,56	0,61	0,31	1,00		
10. Heures supplémentaires	-0,04	-0,07	-0,06	0,01	0,02	-0,03	-0,07	0,15	0,03	1,00	
11. Clarté de la fonction	0,55	0,42	0,43	0,47	0,10	0,25	0,21	-0,02	0,19	-0,02	1,00

n'était pas une mesure appropriée du fondement rationnel de la motivation, compte tenu de la culture coréenne relativement homogène et collectiviste. Ces questions font l'objet d'une analyse factorielle basée sur une analyse en composantes principales avec rotation Varimax et sont ensuite pondérées pour obtenir un facteur unique, avec un score alpha de 0,8588, signe d'une fiabilité élevée. Ce facteur expliquait 64 % de la variance totale observée.⁴

Tableau 3 : Statistiques descriptives pour les réponses à l'échelle de la motivation de service public

Catégorie de réponse	1	2	3	4	5	6	7
Faire évoluer la société pour un mieux est plus important pour moi que les réalisations personnelles	5,99	7,31	12,23	36,91	16,82	13,45	7,29
Mon travail dans le cadre des services d'aide sociale contribue au bien-être des bénéficiaires des services	4,15	5,21	8,29	27,14	23,7	20,19	11,32
Une grande partie de ce que je fais sert une cause plus large que mon seul intérêt	4,20	4,91	8,68	31,86	22,34	17,69	10,31
Un service public utile est important pour moi	2,96	3,38	6,14	29,06	23,12	21,82	13,53
J'estime que le service public relève de mon devoir civique	3,40	3,68	7,34	32,79	22,65	18,84	11,24
La plupart des programmes sociaux sont trop essentiels pour s'en passer	2,82	3,90	6,78	24,25	21,53	23,39	17,33

Variables indépendantes

Trois variables indépendantes principales sont incluses dans le modèle. La *perception qu'ont les travailleurs de l'importance de leur fonction*, définie comme « la mesure dans laquelle l'emploi influence le bien-être d'autrui » (Hackman & Oldham 1980; Paarlberg et al. 2008, p. 8), a été mesurée au moyen d'une question unique, qui visait à savoir ce que pensaient les travailleurs sociaux de la satisfaction des citoyens à l'égard de leurs services sociaux.

L'engagement du travailleur vis-à-vis de sa fonction a été mesuré au moyen de quatre questions s'inspirant de Meyer et Allen (1984) qui examinent les attitudes et les intentions à propos de la nature de l'emploi en ce qui concerne

⁴ Quatre variables dans cette étude — la variable dépendante (*PSM*), deux variables indépendantes (*l'engagement affectif du travailleur vis-à-vis de son emploi* et *l'implication professionnelle*) et une variable de contrôle (*la clarté de la fonction*) — sont des variables d'indice construites au moyen d'une analyse factorielle des réponses aux questions d'enquête. Nous avons effectué une analyse en composantes principales (PCA) avec rotation Varimax pour déterminer si les questions d'enquête utilisées pour construire chaque mesure variable de l'indice partageaient une dimension sous-jacente unique. Lorsque chaque variable représente une construction latente unique, la PCA produit un facteur unique présentant un niveau élevé de variance commune. Afin de vérifier la fiabilité des questions d'enquête utilisées pour créer une variable d'indice, nous avons employé le test du coefficient alpha de Cronbach. Un résultat supérieur à ,70 indique une fiabilité acceptable (Nunnally & Bernstein, 1994).

l'épanouissement personnel, ainsi que l'importance du service dans un contexte communautaire. Les réponses aux quatre questions ont fait l'objet d'une analyse factorielle et ont été pondérées pour obtenir un facteur unique. Environ 67 % de la variance s'explique par ce facteur unique et son score alpha est de 0,8341.

L'implication professionnelle est mesurée au moyen de trois questions. Ces questions d'enquête évaluent la mesure dans laquelle les agents ont connaissance des programmes et des politiques, les efforts qu'ils consentent pour identifier les bénéficiaires de leurs services et les efforts destinés à favoriser le contact direct avec ces bénéficiaires (Paarlberg, et al. 2008, p. 10). Les questions ont toutes fait l'objet d'une analyse factorielle et ont été pondérées pour obtenir un facteur unique représentant 63 % de la variance avec un alpha de Cronbach de 0,7092.

Les variables de contrôle comprennent la certification comme travailleur social, le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience dans les services sociaux, le nombre moyen d'heures supplémentaires prestées chaque semaine, le grade et la clarté de la fonction. Ces variables comprennent deux variables dichotomiques, qui mesurent la question de savoir si les travailleurs possèdent une certification officielle pour les services sociaux (0 = non ; 1 = oui) et le genre (0 = femme ; 1 = homme). L'expérience, le nombre moyen d'heures supplémentaires prestées et le grade ont été mesurés au moyen de variables ordonnées groupées.

Afin de tenir compte des conditions de travail des travailleurs sociaux, la clarté perçue de la fonction et la charge de travail ont été incluses en guise de contrôles statistiques. Le manque de clarté des fonctions et la forte charge de travail font partie des principaux facteurs qui conduisent à une dépersonnalisation (Elloy et al. 2001). La clarté de la fonction concerne la question de savoir si le travailleur comprend bien sa mission. Ce facteur a une influence sur l'efficacité personnelle perçue en ce qui concerne les objectifs organisationnels (Moynihan & Pandey 2007, p. 813). La clarté de la fonction a été mesurée au moyen de trois questions d'enquête qui examinent la mesure dans laquelle les travailleurs estiment bien comprendre les principaux aspects de leur fonction. L'alpha de Cronbach de cette variable est de 0,8385, et les questions pondérées dans le cadre d'un facteur unique expliquent 75 % de la variance. La charge de travail a été mesurée sur la base du nombre moyen déclaré d'heures supplémentaires prestées par semaine. Une charge de travail importante est l'un des principaux facteurs à l'origine de l'épuisement émotionnel et de l'intention de renouveler le personnel (Janssen et al. 1999; Bertelli 2007).⁵

Analyse

Le présent article utilise une version condensée d'une échelle qui est souvent utilisée dans les recherches empiriques pour examiner la PSM (Naff et Crum 1999; Brewer et al. 2000; Alonso et Lewis 2001). Étant donné que la variable dépendante se situe au niveau ordinal de la mesure, nous avons d'abord opté pour une régression logistique ordonnée en guise d'estimateur. Cependant, le signe et la signification de chaque variable explicative étant identiques à ceux qui apparaissent dans les résultats de la

⁵ Les questions d'enquête utilisées pour mesurer chaque construction sont présentées à l'annexe B.

régression linéaire, nous indiquons les résultats du modèle de régression basé sur la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS) dans le tableau 4 (l'annexe A contient les résultats du modèle de logit ordonné). Des estimations solides des coefficients de régression et des erreurs-types ont été employées pour faire face à la présence d'hétéroscédasticité, telle que détectée par le test de Breusch-Pagan (Andrews et al. 1972). Même si la plupart des coefficients de corrélation étaient modérés (de 0,06 à 0,56), la corrélation entre le grade et l'ancienneté dans les services sociaux était de 0,61. Pour y remédier, nous avons ajouté un terme d'interaction après avoir calculé la moyenne de ces deux variables afin d'atténuer les problèmes potentiels provoqués par cette corrélation modérée (Jaccard et al. 1990, p. 476). La multicollinéarité ne s'est pas avérée problématique, l'ensemble des scores liés au facteur d'inflation de la variance (VIF) et le VIF moyen étant bien inférieurs à trois.

Résultats

L'adéquation globale du modèle par rapport au modèle OLS (voir tableau 4) est relativement élevée et significative, au niveau de ,001, avec un R-carré de 60 %. Les relations entre la motivation de service public (la variable dépendante) et les perceptions des travailleurs concernant l'importance de leur travail, leur engagement et leur implication professionnelle sont positives et statistiquement significatives, ce qui confirme nos trois hypothèses.

Tableau 4 : Modèle de régression robuste des moindres carrés

Variable dépendante: Motivation de service public			
Variable	Coefficient [^]	Écart-type	Bêta (standardisé)
Importance perçue de la fonction	0,054***	(0,0105)	0,068
Engagement affectif	0,421***	(0,0134)	0,478
Implication professionnelle	0,152***	(0,0134)	0,16
Genre	0,0234	(0,0265)	0,009
Âge	0,0551***	(0,0209)	0,038
Grade	-0,00541	(0,0183)	-0,004
Certif. de travailleur social	-0,0578	(0,0514)	-0,013
Ancienneté dans les services sociaux (années)	0,00768	(0,0146)	0,007
Nbre moyen d'heures supp. par semaine	-0,00269	(0,0101)	-0,002
Clarté de la fonction	0,205***	(0,0124)	0,225
Grade * nbre d'années dans les services sociaux	0,0338***	(0,0109)	0,029
Constante	0,866***	0,0851	
Observations	5 012		5 012
Test F (prob > F)	618,47 (0,000)		618,47 (0,000)
R carré	0,60		0,60

Remarque: Écarts-types robustes entre parenthèses; les coefficients [^] sont non standardisés; *** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,1

L'importance perçue de la fonction a une influence positive et statistiquement significative sur les niveaux de motivation de service public, ce qui confirme l'idée selon laquelle ces perceptions sont essentielles pour développer une orientation prosociale et la motivation à l'égard du service public parmi le personnel du secteur public. Cela vaut en particulier lorsque le personnel interagit directement avec les bénéficiaires des services. Il est intéressant de noter que les autres variables explicatives (l'implication professionnelle et l'engagement professionnel) ont une plus grande influence que l'importance perçue de l'emploi. Les coefficients standardisés relatifs à l'implication professionnelle et à l'engagement professionnel indiquent qu'ils ont une influence nettement plus grande sur les niveaux de motivation de service public des travailleurs (respectivement 0,421 et 0,152).

S'agissant des variables de contrôle, la clarté perçue des fonctions avait une influence positive sur les niveaux de motivation de service public des travailleurs. Cette observation cadre avec celle de Moynihan et Pandey (2007), qui indiquent que la clarté des fonctions est positivement liée à la motivation professionnelle, ainsi qu'avec celle de Jung et Rainey (2010), qui constatent que l'ambiguïté des fonctions a une influence négative sur la PSM. Ce phénomène est sans doute lié à l'idée selon laquelle « les objectifs ambigus peuvent compliquer l'observation des effets ou des résultats de leurs efforts professionnels » (Jung & Rainey, 2010, p. 41) et des objectifs clairement définis permettent aux travailleurs de mieux comprendre les résultats positifs de leur travail (Paarlberg et al. 2008).

La plupart des données démographiques à l'exception de l'âge et des variables de contrôle liées au travail, n'étaient pas significativement liées à la PSM. Les effets des caractéristiques démographiques individuelles ont produit des résultats mitigés dans une analyse de la motivation antérieure (Camilleri, 2006), ce qui indique que le lien entre l'âge et la PSM observé ici n'est sans doute pas stable et constant. Il est possible que les travailleurs plus âgés qui ont une expérience plus longue dans le secteur public aient plus souvent l'occasion d'interagir avec les bénéficiaires des services et, partant, de percevoir l'importance de leur travail, ce qui se traduit par des niveaux plus élevés de PSM. Le nombre d'années passées dans les services sociaux présente la même tendance, bien que cela ne soit pas statistiquement significatif. Le terme d'interaction entre le grade et l'ancienneté dans les services sociaux était statistiquement significatif et positif, ce qui indique que lorsque le travailleur occupe un grade supérieur et lorsqu'il travaille depuis plus longtemps au sein des services sociaux, il présente une PSM élevée, même si le grade est en soi non significatif et négatif. Les travailleurs qui occupent des grades supérieurs n'interagissent pas toujours aussi souvent avec les bénéficiaires des services que les travailleurs occupant des échelons moins élevés. Il est cependant possible qu'une plus grande ancienneté au sein des services sociaux amène les travailleurs à apprécier leur fonction, ce qui renforce leur PSM. Aucune relation significative n'a été observée entre la charge de travail et la PSM, mais le sens était négatif, comme prévu.

Analyse

L'un des intérêts de notre étude est qu'elle explique l'influence de l'importance perçue de la fonction sur le renforcement de la motivation de service public.

Les recherches antérieures indiquent que les travailleurs sociaux sont victimes du stress, ce qui entraîne épuisement émotionnel, absentéisme, baisse du moral et accroissement des taux de rotation du personnel. La littérature sur la PSM recommande d'intégrer la motivation de service public parmi les critères de sélection et de recruter du personnel présentant un niveau de PSM plus élevé et dès lors mieux adapté au travail social. Certaines recherches laissent ouvertement entendre que les travailleurs qui présentent un niveau de PSM plus élevé ont plus de chances de participer à des activités prosociales, comme les œuvres de charité, avec moins d'incitants financiers (Houston, 2006). De plus, Stalker et al. (2007) constatent, dans une étude sur les travailleurs sociaux canadiens qui s'occupent d'enfants, que l'impact négatif de la lourdeur de la charge de travail et la fatigue qui en résulte, qui joue sur la motivation et l'efficacité de ces travailleurs, sont atténués lorsqu'ils se sentent récompensés par le fait de venir en aide aux autres et de contribuer à changer leur vie. On pourrait normalement s'attendre à observer un renforcement de cet effet de tampon de l'impact prosocial perçu ou observé lorsque les travailleurs dont le métier est de venir en aide aux autres présentent des niveaux plus élevés de motivation de service public.

La PSM est cependant un attribut dynamique et malléable. Sur la base de cette hypothèse, notre article confirme de manière empirique et catégorique l'idée selon laquelle l'importance perçue de la fonction par celui qui l'assume peut avoir une influence positive sur le renforcement de la PSM. Cette affirmation cadre avec l'idée suggérée par Grant selon laquelle lorsque leur travail permet aux personnes d'améliorer la vie des bénéficiaires des services, « elles prennent conscience de leur impact sur ces bénéficiaires et se mettent à s'intéresser au bien-être de ceux-ci » (2007, p. 407). Les résultats du service sont considérés comme l'une des conséquences positives de la motivation de service public dans la littérature. À l'inverse, lorsque les travailleurs constatent ou estiment que leurs services ont un réel impact positif sur le bien-être d'autrui ou de la société en général, on constate que les objectifs qui les motivent personnellement se rapprochent des objectifs organisationnels. On peut alors s'attendre à un renforcement de leur motivation de service public. Par conséquent, le fait de multiplier les occasions pour les travailleurs sociaux de rencontrer et d'interagir avec les bénéficiaires des services ou de prendre connaissance des réactions des citoyens à propos de la qualité de leur service ou de ses conséquences peut jouer un rôle important dans le maintien ou l'amélioration des niveaux de motivation de service public des travailleurs.

Cette observation confirme de manière empirique ce que dit la théorie de l'autorégulation, selon laquelle l'impact prosocial perçu des travailleurs a pour effet de les protéger de l'épuisement émotionnel (Grant, 2007). On peut raisonnablement supposer que même lorsque les travailleurs sociaux sont confrontés (ou ont le sentiment de l'être) à des charges de travail plus importantes et au stress qui en résulte, le fait de pouvoir constater l'impact prosocial de leurs services peut améliorer leur capacité à atteindre les objectifs qu'ils considèrent comme importants personnellement, ce qui augmente leur PSM. Cette observation a des implications importantes pour les gestionnaires publics dans le domaine social. En présence de facteurs organisationnels qui nuisent à la motivation du person-

nel, comme l'absence de possibilités de promotion, les lourdeurs administratives et l'épuisement émotionnel attendu, la direction se doit de faire en sorte que le personnel perçoive son travail comme utile pour les clients, ainsi que pour la société en général.

À cet égard, le secteur du travail social représente une profession caractéristique à étudier, car elle s'appuie sur des relations directes, fait intervenir des populations vulnérables qui sont dans le besoin et influence, directement et indirectement, le bien-être des autres. Les interactions avec les clients et les difficultés qui découlent de la présence de procédures strictes, de charges de travail importantes ou de l'absence de ressources peuvent créer un certain épuisement émotionnel. Comme le laissent entendre d'autres études, lorsque les cadres prennent la peine de partager les anecdotes au sujet de l'influence positive de leurs services sur la vie des autres (Grant 2008) ou de mettre au point des indicateurs d'évaluation de la performance qui prennent en considération les comportements prosociaux des travailleurs, ces actions contribuent à améliorer l'importance perçue par les travailleurs de leur fonction et renforcent alors leur motivation de service public.

Le deuxième intérêt de la présente étude concerne le fait qu'il est important de comprendre l'impact du service offert. Dans un certain nombre d'emplois dans le secteur public, les bureaucrates se sentent parfois éloignés de l'impact de leurs efforts. C'est l'occasion pour la direction de promouvoir la PSM des travailleurs en mesurant les résultats de leurs services et en leur permettant de prendre connaissance des réactions des citoyens. Cela peut s'avérer difficile à faire dans un certain nombre de professions du secteur public, en particulier celles où les occasions d'interagir avec les bénéficiaires des services sont moins nombreuses ou celles où les effets des services ne sont pas faciles à mesurer ou à observer. Pour ces professions, on peut envisager plusieurs possibilités, comme l'organisation de formations ou d'ateliers destinés aux travailleurs afin de souligner l'importance de leurs services ou le partage d'anecdotes qui illustrent « comment d'autres membres de leur profession et d'autres organisations sont venus en aide aux personnes » (Wright & Grant, 2010, p. 696).

Notre étude constate par ailleurs que l'implication professionnelle et l'engagement affectif présentent une corrélation positive avec la PSM. Les travailleurs ont plus de chances de mieux comprendre l'importance de leur travail lorsqu'ils sont affectivement attachés à leur emploi et aux bénéficiaires de leurs services et lorsqu'ils consentent des efforts considérables pour améliorer leurs interactions avec les bénéficiaires des services et pour proposer des solutions aux problèmes rencontrés par ceux-ci. L'amélioration des interactions avec les bénéficiaires a quant à elle pour effet de renforcer la PSM. On estime par ailleurs que lorsque les travailleurs sociaux sont attachés à leur emploi sur le plan affectif, « les travailleurs considèrent que le fait d'agir de sorte à améliorer la vie des bénéficiaires cadre mieux avec leurs valeurs fondamentales et ont tendance à persister à agir pour avoir un impact positif sur les bénéficiaires » (Grant et al. 2007, p. 61; Grant 2010). Cette observation souligne l'importance de la direction dans la promotion d'une culture organisationnelle et d'activités de socialisation dans lesquelles l'implication professionnelle des travailleurs et leur engagement affectif sont encouragés et valorisés.

Notre étude présente certaines faiblesses qui méritent d'être mentionnées. Premièrement, elle s'appuie sur des déclarations volontaires, qui peuvent faire l'objet de réponses faussées, comme le biais induit par la désirabilité sociale. En outre, l'importance perçue de la fonction a été mesurée au moyen d'une question d'enquête unique à propos du niveau perçu de satisfaction des citoyens à l'égard de leurs services d'aide sociale. Il aurait été juste d'utiliser des questions visant à évaluer plus directement les perceptions en matière d'importance de la fonction ou d'impact prosocial.

Autre faiblesse: le modèle d'étude ne nous permet pas d'exclure la possibilité d'une causalité inverse (dans le cadre de laquelle la PSM est à l'origine des évolutions dans les variables explicatives que nous utilisons). Le contexte dans lequel cette étude a été menée atténue cependant sans doute ce problème de causalité. Comme indiqué plus haut, la plupart des études s'intéressant aux agents de l'État coréens indiquent qu'ils ont opté pour la fonction publique en raison de la sécurité de l'emploi promise plutôt que d'une éventuelle motivation prosociale ou de service public (Hwang & Ham 2001; Hwang et al. 2004). La relation évoquée dans le présent article est par ailleurs confirmée par des théories et des recherches antérieures. Enfin, la présente étude étant basée sur une enquête menée auprès de travailleurs sociaux coréens, il est sans doute difficile de généraliser et d'appliquer ses conclusions à d'autres pays. Étant donné l'objet de notre recherche, cependant, ces faiblesses sont acceptables.

Conclusion

Les observations de la présente étude indiquent que lorsque l'on tient compte des autres facteurs démographiques et professionnels, l'amélioration de l'importance perçue de leur fonction par les travailleurs a une influence positive sur leur motivation de service public. Dans le même ordre d'idées, lorsque l'implication professionnelle et l'engagement affectif sont élevés, la PSM est plus grande. La présente étude renforce l'idée selon laquelle la PSM peut s'apprendre et être favorisée dans le cadre de la prestation de services publics et en prenant conscience de l'impact de ces services sur le bien-être d'autrui. Cette amélioration de la PSM peut quant à elle améliorer l'efficacité personnelle des travailleurs et éventuellement les mettre à l'abri de l'épuisement émotionnel. Cette observation implique par ailleurs que même lorsque des personnes s'engagent dans la fonction publique sans penchant particulier pour le service public, les interactions avec les bénéficiaires des services et le fait de pouvoir constater l'impact positif de leur travail sur la vie d'autrui peuvent promouvoir et renforcer la motivation de service public. Compte tenu de l'importance du travail social et des besoins en la matière, il s'agit là d'un élément déterminant dans la volonté de faire en sorte que les politiques publiques soient appliquées de manière efficiente et efficace.

Références bibliographiques

Alonso P et Lewis GB (2001). Public service motivation and job performance. *American Review of Public Administration* 31(4): 363-380.

- Andrews DF, Bickel PJ, Hampel FR, Huber PJ, Rogers WH, et Tukey JW (1972). *Robust Estimates of Location: Survey and Advances*. Princeton: Princeton University Press.
- Bellé N (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review* 73: 143-153.
- Bertelli AM (2007). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(2): 235-258.
- Blau GJ et Boal KB (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review* 12(2): 288-300.
- Brewer GA et Selden SC (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3): 413-439.
- Brewer G, Selden S, et Facer RII. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review* 60: 254-264.
- 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.
- Bright L (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration* 38(2):149-166.
- Camilleri E (2006). Towards Developing an Organizational Commitment — Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration* 21(1): 63-83.
- Coffey M, Dugdill L, et Tattersall A. (2009). Working in the Public Sector: A Case Study of Social Services. *Journal of Social Work* 9(4): 420-442.
- Crewson PE (1997). Public Service Motivation: Building Empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4): 499-518.
- Dillon C (1990). Managing stress in health social work roles today. *Social Work in Health Care* 14: 91-108.
- Elloy DF, Terpening W, et Kohls J (2001). A Causal Model of Burnout Among Self-Managed Work Team Members. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 135(3): 321-334.
- Georgellis Y, Lossa E, et Tabvuma V (2011). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(3): 473-493.
- Gould-Williams JS, Mostafa AMS, et Bottomley P (2013). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*. First published online: November 16.
- Grant AM (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review* 32(2): 393-417.
- Grant AM, Campbell EM, Chen G, Cottone K, Lapedis D, et Lee K (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1): 53-67.
- Grant AM (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology* 93(1):108-24.
- Grant AM (2010). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal* 55(2): 458-476.
- Grant AM et Dutton J (2012). Beneficiary or Benefactor Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving?. *Psychological Science* 23(9): 1033-1039.
- Hackman JR et Oldham GR (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Houston DJ (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1): 67-86
- Hwang IS, Ahn SH, et Seo SA (2004). A survey of Opinions of Public Employees and Citizen toward Public Administration. *Korean Institute of Public Administration (KIPA) Research Report* 04-12 (in Korean).
- Hwang SW et Ham JS (2001). Public employees' perception and attitudes toward public administration. *Korean Institute of Public Administration (KIPA) Research Report* 01-18-2 (in Korean).

- Jaccard J, Wan CK, et Turriss R (1990). The Detection and Interpretation of Interaction Effects Between Continuous Variables in Multiple Regression. *Multivariate Behavioral Research* 25(4):467-478
- Janssen PP, Jonge JD, et Bakker AB (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing* 29: 1360-1369.
- Jung CS et Rainey HG (2011). Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S. Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration* 31(1): 28-47.
- Kim S (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15: 245-261.
- Kim S (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(3): 839-851.
- Kim KH (2013). Testing the Causal Relationships Between Role Stress, Burnout, and Turnover Intention: Focused on Employees in Local Self-Sufficiency Centers. *Korean Journal of Social Welfare Research* 34: 101-132 (in Korean).
- Kim KH et So SC. (2011). A Comparative Analysis on Public Officials' Work Performance Experiences at the Local Government: Focusing on General Administrative Duties and Social Welfare Duties. *Seoul Urban Studies* 12(4): 191-208 (in Korean).
- Lee S et Olshfski D (2002). Employee Commitment and Firefighters: It's My Job. *Public Administration Review* 62: 108-114
- Lipsky M (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual In Public Services*. NY: Russell Sage Foundation.
- Liu B, Zhang X, Du L et Hu, Q (2013). Validating the Construct of Public Service Motivation in For-Profit Organizations: A Preliminary Study. *Public Management Review*: 1-26.
- Lloyd C, King R, et Chenoweth L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health* 11(3): 255-265
- Maslach C, Schaufeli WB, et Leiter MP (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.
- Mastracci SH, Guy ME, et Newman MA (2011). *Emotional Labor and Crisis Response: Working on the Razor's Edge*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Maynard-Moody S, et Musheno M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front-Lines of Public Service*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Meyer JP et Allen NJ (1984) Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69(3): 372-378.
- Meyer JP et Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89
- Mowday RT, Steers RM et Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247
- Mowday RT, Porter LW, et Steers RM (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Moynihan DP et Pandey SK (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society* 39 (7): 803-832
- Moynihan DP et Pandey SK (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2): 205-227.
- Naff KC et Crum J (1999). Working for America. *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5-16.
- Nunnally JC et Bernstein IH (1994) *Psychometric Theory*, 3rd edn. New York: McGrawHill.
- Nyhan RC (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration* 19(3): 58-70.
- O'Reilly CA et Chatman J (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Ok W et Kim S (2001). A Study on Job Stress and Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Local Public Service. *Korean Public Administration Review* 25(4): 355-373.

- Paarlberg LE (2007). The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance. *International Public Management Journal* 10(2): 201-231.
- Paarlberg LE, Perry JL, et Hondeghem A (2008). From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation in Perry JL and Hondeghem A, *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 268-293.
- Paarlberg LE et Lavigna B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review* 70: 710-718.
- Perry JL (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6: 5-22.
- Perry JL (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(2): 471-488.
- Perry JL (2007). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2): 181-197.
- Perry JL et Wise LR (1990). Motivation bases of public service. *Public Administration Review* 50(3): 367-37.
- Perry JL, Hondeghem A, et Wise LR (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review* 70(5): 681-90.
- Ricucci NM (2005). *How Management Matters: Street-Level Bureaucrats and Welfare Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Stalker CA, Mandell D, Frensch KM, Harvey C et Wright M (2007). Child Welfare Workers Who Are Exhausted yet Satisfied with Their Jobs: How Do They Do It?. *Child and Family Social Work* 12(2): 182-191.
- Vandenabeele W (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 53-78.
- Wright BE (2003). Toward Understanding Task, Mission, and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation. In: 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Washington, DC, October 9 – 11.
- Wright BE (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter?. *Public Administration Review* 67(1): 54-64.
- Wright BE et Pandey SK (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society* 40(5): 502-21.
- Wright BE et Grant AM (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review* 70: 691-700.

Taehee Kim est professeur adjoint au Public Administration Program and Public Policy Center, université d'Hawaï, Honolulu, Hawaï, États-Unis. Elle a obtenu son doctorat d'administration publique à la School of Public Affairs and Administration de la Rutgers University-Newark en 2014. Ses recherches portent sur la gestion publique, le comportement organisationnel, la gestion de la performance et la gestion des ressources humaines. Adresse électronique: dpgh80@gmail.com

Alexander C. Henderson est professeur adjoint au Department of Health Care and Public Administration de l'université de Long Island, Post Campus. Ses recherches actuelles portent sur le comportement des services de première ligne dans les organisations responsables des services médicaux d'urgence (SMU), ainsi qu'une étude plus générale sur la structure des systèmes de SMU. Il a également été agent administratif principal, agent des opérations, directeur et volontaire auprès de plusieurs organismes de services d'urgence dans la banlieue de Philadelphie. Adresse électronique: alexander.henderson@liu.edu

Tae Ho Eom (auteur-ressource, theom@yonsei.ac.kr) est professeur agrégé au département d'administration publique de l'université Yonsei. Ses recherches portent sur les finances publiques locales, la gestion financière publique et la nouvelle économie institutionnelle. Ses publications récentes comprennent « A Longitudinal Analysis of Impacts of Court-mandated Education Finance Reform on School District Efficiency » (2014).

Résultats du logit ordonné

Annexe A. Variable dépendante : Motivation de service public

Variable	Coefficient [^]	
Importance perçue de la fonction	0,131***	(0,02)
Engagement affectif	1,045***	(0,03)
Implication professionnelle	0,383***	(0,03)
Genre	0,0757	(0,06)
Âge	0,163***	(0,05)
Grade	-0,01	(0,04)
Certificat de travailleur social	-0,129	(0,12)
Ancienneté dans les services sociaux (années)	0,002	(0,04)
Nbre moyen d'heures supp. par semaine	0,003	(0,023)
Clarté de la fonction	0,536***	(0,03)
Grade * nbre d'années dans les services sociaux	0,0822***	(0,03)
Constante	2,665***	(0,23)
Pseudo R2	0,1531	
Logarithme du rapport de vraisemblance	4749,68***	
N	5012	

Remarque: Écarts-types entre parenthèses; les coefficients [^] sont non standardisés; *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Annexe B. Mesure des variables d'étude

Motivation de service public

Indice sommatif (α de Cronbach = 0,8588) extrait de Perry (1996), Kim (2009)

- Faire évoluer la société pour un mieux est plus important pour moi que les réalisations personnelles;
- Mon travail dans le cadre des services d'aide sociale contribue au bien-être des bénéficiaires des services;
- Une grande partie de ce que je fais sert une cause plus large que mon seul intérêt;
- Un service public utile est important pour moi;
- J'estime que le service public relève de mon devoir civique;
- La plupart des programmes sociaux sont trop essentiels pour s'en passer;

Importance perçue de la fonction

« Les personnes qui résident dans notre communauté sont satisfaites de nos services d'aide sociale »

Engagement affectif des travailleurs à l'égard de leur fonction

Indice sommatif (α de Cronbach = 0,8341) adapté à partir de Meyer & Allen (1984) « Affective Commitment Scale » & Allen & Meyer (1990)

- Ma fonction actuelle donne du sens à ma vie;
- Je considère que la question du bien-être de ma communauté est aussi importante que ma situation personnelle;
- Je suis fier/fière de faire partie de ma section/mon département/mon service;
- Je suis disposé(e) à en faire beaucoup plus pour aider cette organisation à réussir.

Implication professionnelle

Indice sommatif (α de Cronbach = 0,7092)

- Je m'efforce d'identifier les bénéficiaires du système national de sécurité des moyens de subsistance [qui offre une aide publique aux personnes qui appartiennent à la catégorie des revenus faibles],
- Je suis très bien au fait des politiques sociales nationales ou de leurs programmes connexes,
- Je m'efforce d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés par les familles en difficulté et de les aider à subvenir elles-mêmes à leurs besoins en me concertant avec les bénéficiaires ou les bénéficiaires potentiels.