

Mise en évidence des facteurs de satisfaction des salariés sous statut de la fonction publique.

L'exemple d'une D.D.E.¹

par Sandrine KOPEL, Maître de Conférences
– CREGO - IAE - Université de Rouen
et Bruno SIRE, Professeur – LIRHE - Université Toulouse 1

Résumé :

La connaissance des attentes de travail des fonctionnaires peut aider à la modernisation de la fonction personnel en milieu public. Comment les agents jugent-ils leur statut et leurs modes de gestion en matière de GRH ? Cette recherche tente d'apporter une réponse à cette question.

Depuis presque dix ans, les pouvoirs publics ont pris conscience que la réforme de l'Etat passait par la modernisation de la gestion du personnel. De la circulaire «Renouveau du Service public» (29-9-1989) à celle de 1995 (26-7) la «rénovation»² de la gestion des ressources humaines (GRH) n'a cessé d'être une des préoccupations du pouvoir politique. Au delà de ces positions de principe, on note en parallèle la présence d'un «malaise des fonctionnaires» tant en France qu'à l'étranger (Guérin et al., 1996). Or les différents modes d'expressions (Daley, 1992) d'un certain mécontentement peuvent altérer, plus ou moins directement, le sens du service public³ (Landeweerd et Boumans, 1994) des agents de l'État.

Une explication serait de considérer que les exigences et les contraintes de gestion orientées toujours vers plus de productivité se heurtent aux différentes cultures des salariés. Ce malentendu est générateur d'insatisfaction ou de malaise défini comme un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences organisationnelles (Guérin op. cit). Le problème des facteurs explicatifs de ces attitudes de travail n'a pas encore été analysé dans la fonction publique d'Etat française⁴ (Dumont, 1987).

Tout comme dans le secteur privé, le statut de la fonction publique établit des contraintes relativement fortes (Rigaudiat, 1995) : grilles de classifications salariales, critères d'appréciation du personnel peu orientés sur la notion de compétence, filières professionnelles plus ou moins ouvertes à la promotion ou à la mutation... Ces dispositions sont souvent vécues par les gestionnaires comme autant de rigidités (Trosa, 1989). Les procédures de gestion du personnel seraient figées, les marges de manoeuvre réduites. Il semble alors plus difficile de gérer les salariés en tenant compte de leurs attentes de travail surtout si ces dernières sont orientées vers davantage d'individualisation. Il ne faut pas oublier en effet que le principe

d'égalité entre agents est posé par le statut.

Un moyen d'apprécier ces difficultés consiste à analyser les sources de satisfaction et d'insatisfactions des fonctionnaires. Nous aurions ainsi un aperçu interne de la GRH pratiquée. L'étude présentée ici est orientée vers cet objectif. Elle a été réalisée au Ministère de l'Équipement. Nous présenterons son déroulement (I) avant d'en exposer les principaux résultats (II). Nous indiquerons enfin les réflexions qu'ils suggèrent tant dans le domaine de la satisfaction au travail que dans le cadre d'une problématique de management public (III).

I - Cadre théorique et empirique de la recherche

Nous rejoignons A. Ripon lorsqu'il précise que : «Malgré un demi-siècle écoulé, aucune théorie de la satisfaction au travail n'a vu le jour, même si des propositions théoriques ont été constamment formulées» (Ripon, 1983, p43). Nous préférons nous appuyer sur plusieurs concepts explicités dans des théories reconnues ou des recherches empiriques ayant déjà fait leurs preuves, au lieu d'utiliser l'une d'elles dans son entier pour l'adapter à l'environnement administratif français. Ainsi, il paraît justifié (exemple, Scarpello et Vanderberg, 1992 ; Rottausen, 1994) de s'en remettre à la définition de la satisfaction proposée par E. Locke. La satisfaction au travail est «une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences de travail» (Dunette, 1976, p1300).

1.1 - Le modèle explicatif retenu de la situation de travail

Notre propos consiste à essayer de préciser sous quelles conditions cet état émotionnel apparaît, pour une population travaillant dans un environnement aux contingences différentes de celles du secteur privé. Pour ce faire, il faut partir de la définition de la satisfaction pour noter qu'elle se place dans la vision des modèles de la divergence (Locke, 1969). La notion de «situation de travail» devient alors centrale et constitue la première dimension explicative de satisfaction.

La situation de travail rassemble un groupe de variables sur lequel les attentes du salarié viennent se cristalliser. Cet ensemble peut être dissocié en deux à partir des perceptions du personnel et non des éléments objectifs qui pourraient être recueillis (Seashore et Taber, 1975) : perceptions vis-à-vis de l'environnement du travail mais aussi vis-à-vis des caractéristiques spécifiques de l'emploi occupé.

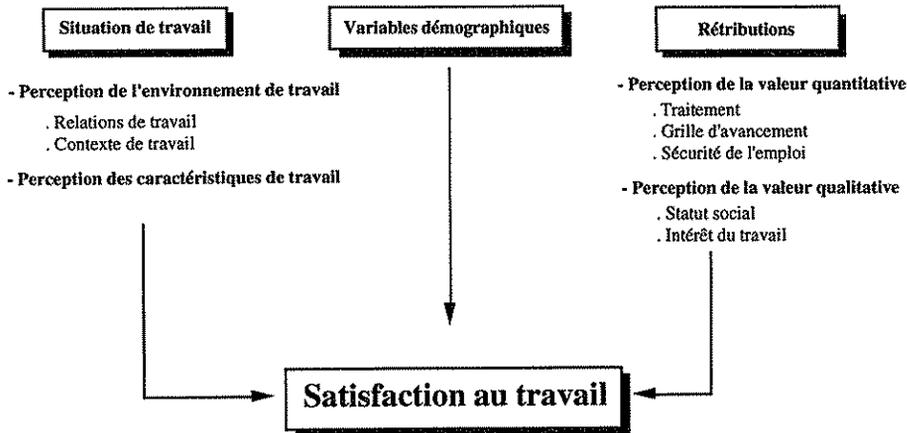
La seconde dimension explicative de la satisfaction porte sur la notion de gratification (récompenses, au sens large, obtenues dans le cadre du travail) qui recouvrent celle de rétribution au sens donné par B. Sire (1993). La mise en relief d'un second ensemble de facteurs orientés sur le concept de récompense permet de mieux saisir l'importance que l'individu accorde à l'aspect «rétribution» de son travail (Kalleberg, 1977). Sur ce plan nous avons choisi d'utiliser pour notre étude les termes de rétributions quantitatives regroupant les éléments de rémunérations monétaires ou non, proposés par l'administration et les rétributions qualitatives orientées vers le statut social du fonctionnaire : ce qui forme l'intérêt de son travail.

Nous parvenons ainsi à un modèle explicatif qui peut être synthétisé de la façon suivante :

1.2 - Méthodologie

L'existence d'un champ d'investigation nouveau nous a amené à construire notre propre outil de mesure à partir d'une démarche d'audit social (Igalens, 1994)⁵.

SCHEMA N° 1 Modèle théorique de la satisfaction au travail



Vingt-cinq entretiens non directifs ont permis de réaliser cette première étape grâce à la méthode d'échantillonnage du plan d'expérience. L'analyse de contenu qui en résulte indique la présence de neuf sources principales de satisfaction / insatisfaction développées par les agents⁶. Il ressort d'une manière globale que les individus sont plutôt satisfaits des éléments rattachés au contenu du travail et plutôt insatisfaits de ceux relatifs à la progression de carrière (notation, promotion au mérite) ou centrés sur l'organisation du travail (structure et politique de travail de type bureaucratique : cloisonnement entre services, poids de la hiérarchie, lenteur des décisions...). Sur ces bases un questionnaire⁷ composé de 36 variables⁸ et 144 items a été administré après avoir été pré-testé.

TABLEAU N°1 Taux de réponse

Nombre de questionnaires envoyés	1400, soit la totalité de la population
Taux global de réponse	45,5 %, soit 635 questionnaires
Taux de réponse pour les cat. A	93 %
Taux de réponse pour les cat. B	87,4 %
Taux de réponse pour les cat. C	34 %

Deux familles de méthodes statistiques ont permis de traiter les données recueillies. En premier lieu, une étude descriptive a été réalisée au moyen d'une analyse en composantes principales (ACP). Son objectif, par rapport au modèle, a été de couvrir le champ des principales dimensions représentatives de la satisfaction des individus interrogés. En second lieu, une analyse explicative a été conduite à l'aide de régressions multiples. La variable à expliquer étant la satisfaction globale, les variables explicatives sont les axes factoriels issus de l'ACP initialement réalisée.

II - Exposé des résultats

Nous trouvons un niveau global de satisfaction élevé : 80,5 %, mais des zones importantes d'insatisfactions sont révélées par l'analyse de l'ACP complétée de tris croisés afin d'affiner les résultats.

2.1 - Analyse descriptive

Sur 621 questionnaires retenus, nous obtenons un total de vingt-deux dimensions de satisfaction/insatisfaction. Nous ne retiendrons pour l'analyse descriptive que les quatorze premiers axes⁹.

TABLEAU N° 2 Présentation nominative des 14 premiers axes factoriels

Style de management	13,8 % de variance
Equité de la rémunération	5,8 %
Politique de travail	4,5 %
Reconnaissance	3,9 %
Notation	3,0 %
Fonctionnement bureaucratique	2,9 %
Critères de la rémunération	2,7 %
Formation	2,6 %
Caractéristiques du travail	2,5 %
Sollicitation des compétences	2,1 %
Promotion au choix	2,0 %
Mobilité	1,9 %
Mobilité de l'encadrement supérieur	1,9 %
Statut social	1,8 %
TOTAL =	51,3 %

2.1.1 - Les éléments de travail spécifiques à la fonction publique

Il faut noter en premier lieu que les éléments spécifiques à la fonction publique sont perçus en **négatif**. Nous trouvons un ensemble de facteurs orientés vers l'aspect bureaucratique du travail (Axe «politique de travail» : suivi des commandes, cohérence des directives de travail...Axe «fonctionnement bureaucratique» : multiplication des écritures, lenteur dans la prise de décision, système parallèle d'organisation...Axe «mobilité de l'encadrement supérieur»). Le mode général de fonctionnement et de gestion se retrouve également dans 2 axes : «système de rémunération» et «système d'évolution de la carrière» pris au sens large : mobilité et notation à laquelle se rattache la promotion au choix qui repose essentiellement sur ce critère d'évaluation. Ainsi, l'aspect structurel de l'organisation marque fortement en négatif les individus. Ceci appuie en partie la réflexion conduite par F. Rangeon au sujet de la notation des fonctionnaires. La notation à l'ancienneté est «incrustée» dans les esprits «malgré les critiques qu'elle suscite y compris parmi les fonctionnaires» (Rangeon, 1992, p201).

En second lieu, les éléments **positifs** rattachés au travail dans la fonction publique sont **absents** des variables pertinentes de satisfaction. Il en est ainsi de la sécurité de l'emploi, des primes, du sens du service public. L'aspect «rétribution», contenu dans la mesure même de ces facteurs n'apparaît pas. Les agents semblent se désintéresser des gratifications considérées comme acquises ou dues dès leur entrée en fonction.

2.1.2 - Les éléments de travail non spécifiques à la fonction publique

Des déterminants de satisfaction non caractéristiques de la fonction publique apparaissent également en nombre. Ils sont perçus **positivement**, sauf pour ceux liés au domaine de la reconnaissance du travail effectué.

Six facteurs sont mis en évidence : le style de management, les caractéristiques du travail, la formation, l'utilisation des compétences, le statut social découlant de l'image de l'organisation et la reconnaissance dans le travail. Notons que ces déterminants sont communs tant au secteur privé qu'au secteur public. Néanmoins, l'importance de la formation continue, l'utilisation des compétences et les moyens de reconnaissance sont des variables

qui ont dans l'administration une dimension sans doute différente car elles sont rattachés directement à l'évolution de carrière du fonctionnaire.

2.2 - Analyse explicative¹⁰

Sept déterminants de satisfaction expliquent 52 % de la satisfaction globale des fonctionnaires¹¹. Les facteurs principaux sont les suivants :

TABLEAU N° 3 Régression générale

Variables	B	T
Caractéristiques du travail	.309958	10.760
Style de management	.244211	8.159
Sollicitation des compétences	.150222	4.893
Statut social	.144798	4.858
Intérêt du travail	.119147	4.151
Système hiérarchique	.103825	3.517
Conditions de travail	.064844	2.071

Nous retrouvons trois des quatre dimensions du modèle de satisfaction proposé. Seule la dimension relative aux rétributions quantitatives (rémunération) n'apparaît pas. Le modèle proposé dans son optique générale (importance de deux dimensions : la situation de travail et les rétributions) est validé. Néanmoins, les regroupements qu'il propose *entre* les dimensions de satisfaction ne semblent pas pertinents pour les agents de la DDE.

Il apparaît que la dimension représentant la **situation de travail** (caractéristiques du travail, style de management de l'encadrement) possède le plus fort impact sur la satisfaction globale. La situation de travail explique à elle seule 36% de la satisfaction des fonctionnaires¹². A priori, l'aspect «rétribution», monétaire ou non, n'est pas un facteur de satisfaction déterminant pour les fonctionnaires. Ces derniers sont davantage intéressés en premier lieu par le contenu de leur travail et le style de management.

Il apparaît également que les principaux déterminants de la satisfaction ne sont **pas**, dans leur majorité, **spécifiques au secteur public**. La dimension relative au contexte de travail (système hiérarchique et conditions matérielles) indique la marque d'une structure de type bureaucratique agissant positivement sur la satisfaction globale.

Finalement, les fonctionnaires auraient des attentes de travail relativement similaires à celles du personnel issu du secteur privé. La gestion de la satisfaction ne différerait donc pas dans le secteur public et dans le secteur privé.

Plusieurs résultats indiquent l'utilité de segmenter la population par catégorie professionnelle. Tout d'abord, le **fonctionnement bureaucratique** possède une influence *négative* sur la satisfaction de l'encadrement. A l'inverse, les non-cadres sont influencés *négativement* par la **mobilité** géographique et fonctionnelle. On note également l'influence de trois variables démographiques, pour l'encadrement (catégorie A et B) : **Le lieu de travail, l'ancienneté dans le poste inférieure à 3 ans, et la filière d'appartenance**. Travailler au siège tout comme appartenir à la filière «exploitation» a un effet négatif sur la satisfaction globale. La filière d'exploitation (représentée uniquement par la catégorie B) cristallise davantage d'insatisfaction que les autres. Il semble que le fait de travailler proche du pouvoir central (siège social et non les subdivisions rurales ou urbaine) soit davantage source

d'insatisfaction que le contraire. En revanche, une faible ancienneté dans le poste influence positivement, le niveau général de satisfaction. Enfin, la variable «vie hors travail» est un déterminant à part entière de la satisfaction pour les agents d'exploitation. La présence de cette variable est à lier avec l'influence négative de la mobilité fonctionnelle et géographique. Ceci confirme ce que nous avons mis en évidence lors des entretiens. Les fonctionnaires qui s'avèrent insatisfaits de la mobilité géographique sont les mêmes qui privilégient la vie hors travail, la mobilité devient alors une source d'insatisfaction¹³.

III - Discussion

Il convient de rappeler les limites inhérentes à cette étude avant d'en tirer des conclusions.

3.1 - L'influence du terrain étudié sur la validité des résultats

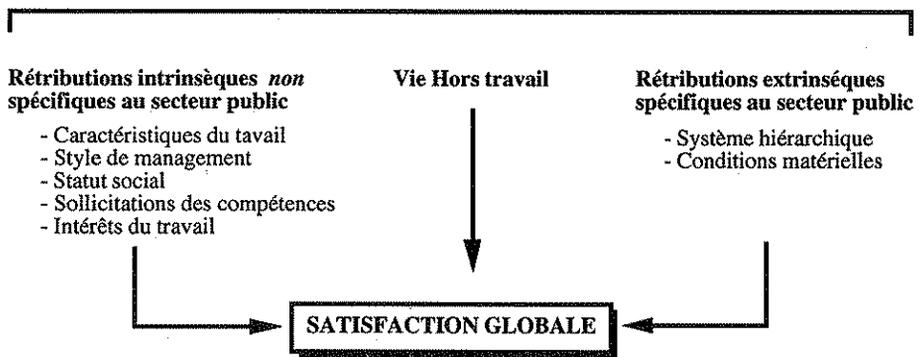
L'importance de la dimension «travail» en tant que telle comme explication principale de la satisfaction générale peut apparaître comme une donnée contingente à l'administration en question. Le Ministère de l'Équipement regroupe des emplois relativement spécifiques puisqu'ils sont en majorité de nature technique. La présence de variables de type démographique dans l'explication de la satisfaction peut également résulter de la spécificité de ce secteur. Cela semble être le cas pour la filière d'appartenance et le lieu géographique, particularités s'il en est de cette administration. A l'inverse, l'importance de l'ancienneté dans le poste de travail ne semble pas être une caractéristique principale du terrain étudié.

3.2 - Recherche d'un modèle explicatif de la satisfaction au travail des fonctionnaires d'État

Sur la base de nos différents résultats nous pouvons présenter un modèle de satisfaction dans l'administration regroupant les dimensions suivantes formées :

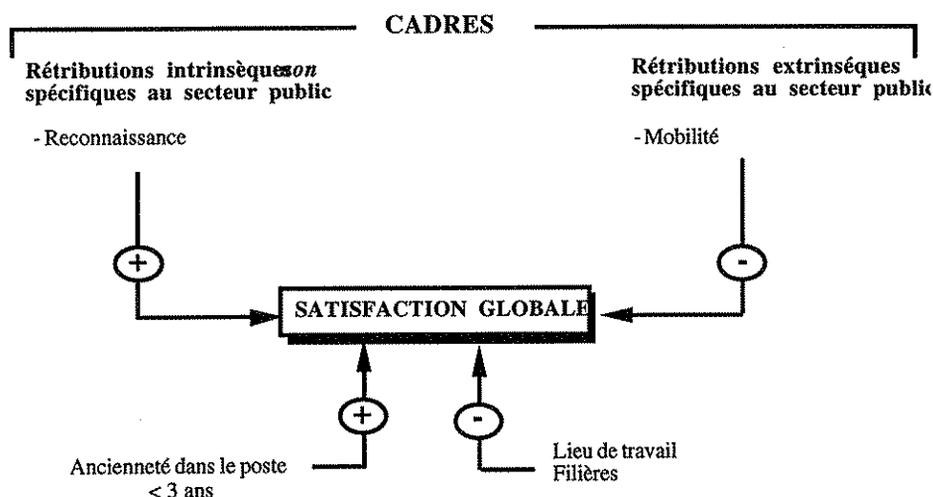
- a - des variables de rétributions intrinsèques **non spécifiques** au secteur public
- b - des variables extrinsèques (contexte de travail au sens donné par F. Herzberg) **spécifiques** au secteur public

SCHEMA N° 2 Modèle explicatif de la satisfaction au travail



Il est possible également de **distinguer** des variables spécifiques à l'encadrement. Nous obtenons le modèle suivant :

SCHEMA N° 3 Modèle explicatif de la satisfaction au travail pour l'encadrement



Dans ce cadre interprétatif, la notion de rétribution tient une place essentielle. La sphère des éléments de rétribution contient les attentes de travail les plus nombreuses, les plus vives et aussi souvent les plus déçues. Il en est ainsi principalement pour l'encadrement dont l'aspect *reconnaissance* du travail est un point important de la satisfaction. L'aspect **rétribution intrinsèque** (orientées vers le statut social, cf. I) devient le **levier de la gestion du personnel** sur lequel il convient d'agir pour améliorer la qualité de la vie au travail.

Dans ce modèle, nous trouvons des variables non exclusivement axées sur l'aspect gratification mais qui témoignent de la présence de l'environnement public à travers des facteurs de contexte du travail¹⁴. Ces facteurs extrinsèques ont un poids davantage négatif sur la satisfaction globale en comparaison des déterminants intrinsèques. Les caractéristiques de l'administration agissent en sens inverse sur le niveau de satisfaction, néanmoins, ce n'est pas une constante. A l'opposé, les rétributions du secteur privé devraient toujours avoir une influence positive sur la satisfaction globale.

L'originalité de ces résultats à travers ce modèle réside surtout dans la similitude de contenu avec des éléments de satisfaction appartenant au secteur privé. Les principaux déterminants de satisfaction des fonctionnaires rejoignent ceux de leurs homologues. Il n'y aurait donc pas de différenciation majeure à réaliser en termes de gestion au travail entre ces deux populations¹⁵.

Une autre grille de lecture de ces résultats peut être envisagée dans le sens d'une **problématisation spécifique au management public**.

3.3 - Perspectives de recherches pour la modernisation de la fonction personnel dans le secteur public

Les différentes données recueillies dans cette recherche conduisent à s'interroger sur la distinction entre :

1 - les principes statutaires de gestion des agents de l'État : gestion des rémunérations, mobilité, évaluation...c'est-à-dire, l'ensemble des règles de gestion inscrites dans le statut des fonctionnaires ;

2 - les applications quotidiennes issues de ces principes.

TABLEAU N° 4 Satisfactions et insatisfactions pour les 14 dimensions de l'ACP

SATISFACTION	ÉQUILIBRE	INSATISFACTION
-Style de management		- Politique de travail
-Utilisation des compétences	- La formation	- Équité de la rémunération
		- Principe et gestion de la notation
		- Principe et gestion de la promotion au choix
- Les caractéristiques du travail	- Principe de la mobilité fonctionnelle	- Critères de la rémunération
		- Principe et gestion de la mobilité géographique
- Le statut social		- Gestion de la mobilité fonctionnelle
		- Fonctionnement bureaucratique
		- La reconnaissance (moyens et application)
- Le principe de la mobilité de l'encadrement supérieur		- La gestion de la mobilité de l'encadrement supérieur

Le tableau précédent, qui reprend les résultats de l'analyse descriptive, met en évidence cette distinction entre principe et modes de gestion. Les principes de fonctionnement de la fonction publique apparaissent dans les différentes dimensions de la satisfaction alors que les modes de gestion sont exclusivement générateurs d'insatisfaction.

Dans l'analyse explicative en revanche, les éléments rattachés au statut de la fonction publique n'apparaissent ni dans une dimension ni dans l'autre. On peut donc dire qu'il n'y a pas de véritablement attentes particulières à l'égard des éléments statutaires tels qu'ils sont gérés. Ils pourraient faire l'objet de modifications sans que cela ne joue véritablement dans un sens ou dans l'autre sur la satisfaction.

Comment justifier cette absence des éléments statutaires au niveau explicatif ? Deux raisonnements peuvent être avancés.

1) Dans notre recherche, les rétributions quantitatives selon les principes de la fonction publique (logique de grade) agiraient sur le niveau de satisfaction de l'encadrement mais de façon indirecte, à travers l'aspect «reconnaissance» du travail (pris au sens large). Au stade de l'analyse descriptive l'axe orienté vers la reconnaissance du travail regroupe des éléments de rétributions quantitatives (rémunération et notation), et des «éléments carrière» (promotion au choix). La place que tient la variable «reconnaissance» dans les analyses effectuées conduit à relever une déficience dans ce secteur. Ce constat est valable pour l'ensemble de l'encadrement (A et B). Il s'ensuit que ces agents devraient être demandeurs de modifications dans ce domaine : la gestion statutaire n'étant pas une source de satisfaction sur ce point.

2) Un autre raisonnement peut être tenu. Les règles statutaires étant considérées comme intangibles, il paraît difficile aux agents d'imaginer un possible changement quand bien même elles sont insatisfaisantes. Il en résulte un certain détachement à leur égard. Les éléments forts de satisfaction se développeraient ainsi dans des secteurs où les individus estiment avoir plus de marge de manoeuvre, comme le travail, et l'utilisation des compétences. Cette explication peut justifier l'absence en général de la notation comme variable explicative de satisfaction, bien qu'elle ait recueillie d'importants pourcentages de mécontentement au stade descriptif. Le travail du DRH aurait alors une réelle portée puisque c'est précisément dans le domaine des rétributions qualitatives qu'il possède une certaine souplesse

de gestion. Ceci souligne par ailleurs l'importance de son rôle pour le bon fonctionnement de l'organisation.

En conclusion, il faut avancer l'idée de l'existence d'un «noyau dur» de facteurs d'insatisfactions traduisant l'état de malaise des fonctionnaires. Son origine doit être davantage recherché dans la gestion du personnel au quotidien, ou plus précisément, dans les facettes de l'emploi touchant l'interprétation statutaire (rétributions quantitatives et éléments carrières : mobilité, formation) que dans les principes légaux qui la soutiennent. L'insatisfaction n'est pas tant liée au statut qu'à la façon dont sont gérés les individus. L'écart entre les attentes du personnel et les modes de gestion est important. C'est donc les pratiques de gestion des ressources humaines qu'il faut faire si l'on veut développer la satisfaction des agents.

Notre étude met également en évidence le désir d'évolution vers davantage de prise en compte des attentes de reconnaissance des efforts au travail. Il semble que ces aspirations soient progressivement entendues puisque le gouvernement accepte l'idée d'une individualisation élargie (circulaire du 26-7-1995 sur la réforme de l'Etat). La modernisation de la fonction personnel devrait s'engager dans les années à venir vers l'amélioration de la prise en compte des responsabilités et des résultats individuels. Les méthodes d'évolution sont au coeur de ce processus et devraient donc évoluer dans ce sens.

Annexe 1 Contributions factorielles de l'ACP générale

F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
Q22B	.795	Q31B	.908	Q11E	.710	Q54B	.821	Q40A	.675	Q9D	.741	Q38D	.813
Q22C	.787	Q31C	.869	Q11A	.648	Q54C	.785	Q37C	.655	Q9E	.659	Q38C	.768
Q22E	.777	Q31A	.827	Q11B	.631	Q53D	.612	Q39	.648	Q9A	.659	Q36C	.749
Q22F	.761	Q31D	.649	Q11F	.571			Q40B	.637	Q9G	.414		
Q22A	.775			Q11D	.572					Q9C	.414		
Q22G	.697									Q9E	.403		
Q22H	.661												

F8		F9		F10		F11		F12		F13		F14	
Q18B	.806	Q16	.718	Q57C	.674	Q44A	.791	Q27	.820	Q11G	.773	Q48	.710
Q18A	.805	Q13H	.575	Q57D	.666	Q44B	.779	Q28	.690	Q11H	.658	Q47	.602
Q18C	.752	Q15	.544	Q57B	.656	Q50B	-.316	Q26	.523				
		Q14	.504	Q57A	.623								

F15		F16		F17		F18		F19		F20		F21	
Q25A	.784	Q9C	.688	Q2E	.732	Q34	.500	Q58B	.726	Q5F	.788	Q2B	.555
Q24	.669	Q9B	.532	Q2C	.671	Q33	.456	Q58C	.590	Q5G	.531	Q13I	.493
						Q37B	.418			Q5B	.361	Q53A	.362

F22	
Q2D	.657
Q53C	.435

Références

- BODIGUEL J.L. et L. ROUBAN** (1991) : «Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires» *Revue Française de Gestion*, sept-oct. p. 89-97.
- BRABET J.** (1988): «Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative» *Recherche et application en Marketing*, 3 : (1), p. 75-89.
- DALEY D.** (1992) : «When bureaucrats get the blues : a replication and extension of the Rusbult and lowery analysis of federal employee responses to job satisfaction», *Journal of public administration research and theory*, 2 1992., p. 233-246.
- DUMONT L.** (1987) : «Les motivations au travail», *Futuribles*, Juin.
- GUÉRIN G. et al.** (1996): «Le malaise professionnel, nature et mesure du concept», *Relations Industrielles*. v51, n°1.
- GOGUELIN P.** (1989): *Le management psychologique des organisations*, ESF Ed, 2ème tome
- IGALENS J.** (1994): *Audit des Ressources Humaines*, Ed Liaisons option Gestion, 2ème Ed.
- KALLEBERG A.** (1977) : «Work values and job reward : a theory of job satisfaction», *American sociological review*, 42, p.124-143
- KOPEL S.** (1995): *Contribution à la connaissance des déterminants de la satisfaction au travail dans l'Administration : l'exemple d'une Direction Départementale du Ministère de l'Équipement*. Thèse Toulouse 1.
- LANDEWEERD J. et BOUMANS N.** : «The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health», *Journal of occupational and organizational psychology*, 67, 1994, p. 207 à 217.
- LOCKE E.** (1976): *A pleasure or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. The nature and the cause of job satisfaction. in M. Dunnette, : *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand Mc Nally, Chicago. p. 1300
- LOCKE E.** (1969): «What is Job satisfaction», *Organizational behavior and human performance*. (4) p. 309-336
- RANGEON F.** (1992) : «La notation des fonctionnaires en question», *Politiques et Management Public*. v 10, n°2, Juin. p. 193-211.
- RIGAUDIAT G.** (1994) : Gérer l'emploi public. *La Documentation Française*. février.
- RIPON A.** (1983) : *La qualité de la vie au travail*. PUF
- ROTTAUSEN T.** (1994) : Job satisfaction and the parent worker. *Journal of occupational behavior*, 44, p. 317-336.
- SABA T.** (1996) : *L'engagement organisationnel chez les professionnels vieillissants : une étude comparative entre les secteurs public et privé*. Université de Montréal, document interne à l'École de relations industrielles. Août.
- SCARPELLO V. et VANDERBERG R.** (1992) : Generalizing the importance of occupational attitude and career views to job satisfaction, *Journal of organizational behavior*, 13, p. 125-140.
- SEASHORE S. et TABER T.** (1975) : Job satisfaction indicators and their correlates. *American behavior scientist*, 18 : (3), p. 333-336
- SIRE B.** (1993) : *Gestion stratégique des rémunérations*. ED. Liaisons option Gestion.
- SABA T.** : *L'engagement organisationnel chez les professionnels vieillissants : une étude comparative entre les secteurs public et privé*. Université de Montréal, document interne à l'École de relations industrielles. Août 1996.
- TROSA S** (1989) : *Les cahiers du management : la GRH*, n°3, Juin 1989.

Notes

- 1 La rénovation de la gestion publique est un des cinq objectifs prioritaires présenté par la circulaire.
- 2 Cette éventualité est rappelée dans un article portant sur une population d'infirmière. Les auteurs font référence au lien entre satisfaction et qualité des soins dispensés.
- 3 A notre connaissance il n'existe qu'une seule étude universitaire (empirique) sur le concept de satisfaction des fonctionnaires d'Etat. Encore faut-il préciser qu'elle l'aborde sous l'angle de la motivation.
- 4 Par ailleurs, J. Brabet dénonce la tentation de «construire des faits» au lieu de les examiner tout d'abord.(1988)
- 5 Il s'agit des thèmes du travail (caractéristiques, contenu) ; des conditions de travail ; de l'information/communication ; des rétributions (rémunération, notation, sécurité de l'emploi), des relations de travail (supérieure

hiérarchique, entre pairs) ; de la carrière (promotions, système d'avancement) ; des valeurs de travail (responsabilité, prestige etc...) ; du fonctionnement de l'organisation (politique de travail, structure etc...) ; et enfin de la fonction publique (avantages et inconvénients).

6 Trois questionnaires se sont avérés inexploitable (remplis à moitié) et nous en avons éliminés 12 pour non réponse à la question portant sur la satisfaction globale. C'est sur la base de 621 questionnaires qu'ont été développés les traitements statistiques (tris croisés et à plats, ACP).

7 Nous partions de 9 dans le modèle théorique. L'analyse de contenu nous donne 28 variables causales auxquelles il faut rajouter 8 variables démographiques, soit 36 au total.

8 Le critère du seuil cumulé de 50 % d'explication de la variance a été retenu à ce niveau. Les résultats chiffrés se trouvent en annexe 1

9 Les régressions portent non pas sur la totalité de la population (621 individus) mais sur la totalité des répondants à l'ensemble du questionnaire soit 261 agents. Les résultats chiffrés de la régression générale sont présentés en annexe 2.

10 Coefficient de régression : $\bar{R}^2 = 0.5247$ - F : 42.00814.

11 36 % de variance expliquée par les deux dimensions : caractéristiques du travail et style de management de l'encadrement.

12 Citation : « Il y a des gens qui sont carriéristes, et il y a des gens qui estiment les valeurs familiales plus importantes, c'est mon cas.»

13 Il est possible toutefois de discuter sur le rattachement de la variable relative aux conditions de travail (surveillance des horaires) à cet environnement. Néanmoins il est indéniable qu'elle fasse partie des facteurs extrinsèques du travail.

14 Ce résultat rejoint une recherche réalisée dans le domaine voisin de l'implication professionnelle des salariés «vieillissants» du secteur privé et public. Les attentes de travail de ces deux catégories de salariés sont comparables. (Tania, 1996). Ils sont aussi en accord avec l'affirmation de JL Bodiguel et L. Rouban (1991) qui estiment qu'«ils partagent avec les salariés du secteur privé la même perception de l'entreprise ou de l'administration...