



**HAL**  
open science

## Les déterminants du bien-être des agents du secteur public : une revue systématique de la littérature

Matthieu Chauveau, David Carassus, Marc Ohana

### ► To cite this version:

Matthieu Chauveau, David Carassus, Marc Ohana. Les déterminants du bien-être des agents du secteur public : une revue systématique de la littérature. 33ème Colloque de l'AGRH, Oct 2022, Brest, France. hal-03917841

**HAL Id: hal-03917841**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-03917841>**

Submitted on 2 Jan 2023

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

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

# Les déterminants du bien-être des agents du secteur public : une revue systématique de la littérature

Matthieu CHAUVEAU (UPPA, LiREM, Optima)

David CARASSUS (UPPA, LiREM, Optima)

Marc OHANA (Kedge Business School)

# SLR engagée en mars 2021

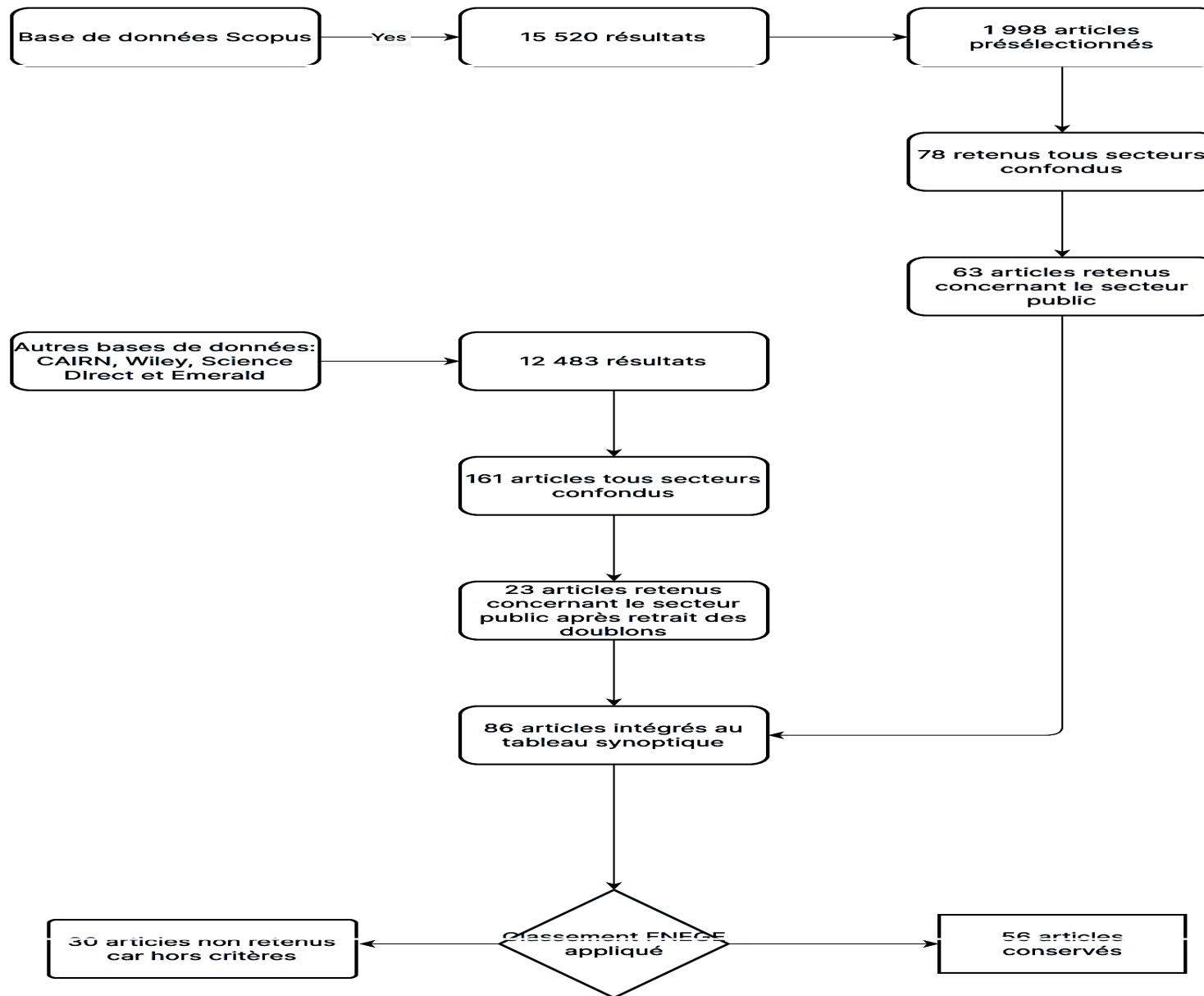
- Constat: peu de recherches en France concernant les déterminants du bien-être au travail dans le secteur public alors que la transformation de la FPT est importante depuis 2016 et la fusion des régions, mais aussi par la décentralisation de plus en plus importante ;
- Davantage d'études anglo-saxonnes concernant le secteur privé ET le secteur public avec parfois la taille en variable médiatrice;
- Nécessité de faire un point précis sur l'existant concernant le secteur public;

# Méthodologie utilisée: PRISMA Protocols (*Preferred Reporting Items for Systematic review and Meta-Analysis Protocols*)

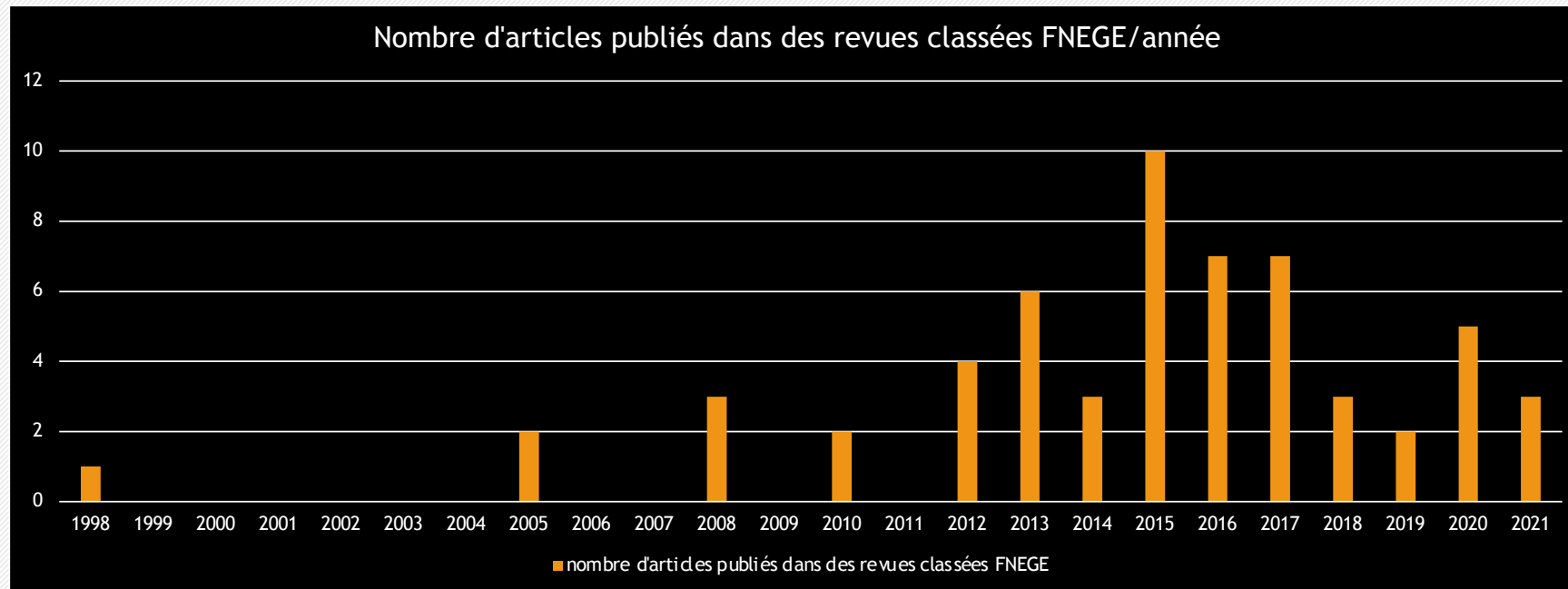
- Bases de recherche utilisées: Scopus, Science Direct, Wiley, Emerald, Sage et Cairn
- Mots clés utilisés:
  - public sector AND wellbeing, public sector AND stress, public sector AND exhaustion, public sector AND burnout, public sector AND strain, public sector AND emotional exhaustion
  - Public service AND wellbeing, public service AND stress, public service AND exhaustion, public service AND burnout, public service AND strain, public service AND emotional exhaustion
  - Local governance AND wellbeing, local gouvernance AND stress, local governance AND exhaustion, local governance AND burnout, local governance AND strain, local governance AND emotional exhaustion
- Choix des langues: anglais et français
- Publications jusqu'à mai 2021 acceptées

# Méthodologie utilisée

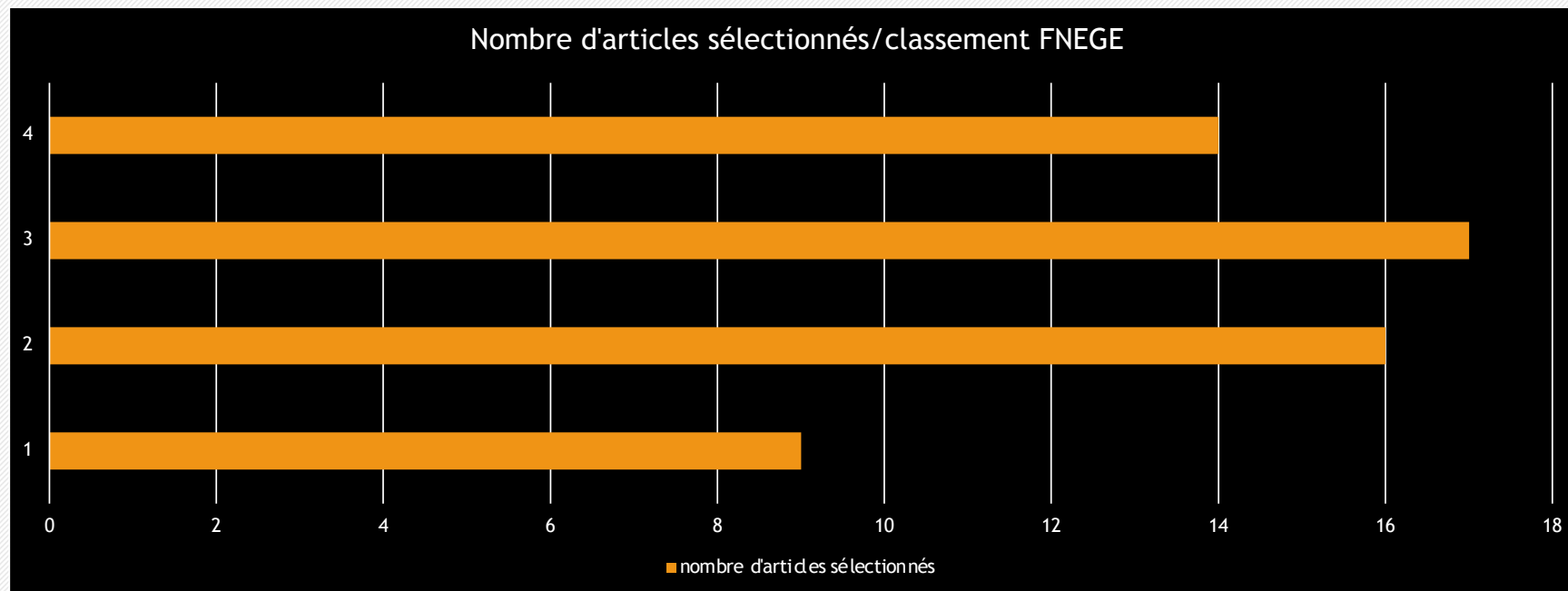
- Choix de ne pas intégrer les nombreuses recherches menées dans les hôpitaux et le secteur éducatif car terrain trop particulier;
- Choix de se centrer sur les études effectuées dans les pays occidentaux pour faciliter la comparaison;
- Se centrer sur les effets du management sur le bien-être des agents, les effets sur la performance ne sont pas particulièrement recherchés;
- Tableau synoptique;
- Intégration du classement FNEGE des revues académiques de rang 1 à 4, sélection de 56 articles au total



# Constats



# Constats





# Résultats: les variables déterminantes

Parmi l'ensemble des textes retenus et étudiés, les variables organisationnelles le plus souvent étudiées correspondent principalement au pilotage et pratiques de GRH globale ainsi que le climat global au sens de l'état des relations au sein de l'organisation.

Variables organisationnelles	Occurrence	Pourcentage
Conditions de travail au sein de l'organisation	16	28,57%
Climat (confiance /défiance)	29	51,79%
Pilotage/Pratiques de GRH mises en place au sein de l'organisation (formation, promotion interne, référent)	35	62,50%
Changements/réorganisations de plusieurs services en cours au moment de l'étude	13	23,21%
Style de leadership au sommet de l'organisation (participatif, autocratique...)	10	17,86%

# Résultats: les variables déterminantes

Concernant les variables individuelles, le soutien perçu est davantage étudié que son manque. Les changements de santé physique ou psychologique sont traités en conséquences positives ou négatives de la justice organisationnelle ou du soutien perçus (39,29%). En filigrane apparaît le style de management pratiqué par le manager intermédiaire. La motivation de service public est une variable présente dans 17,86% des études, montrant ainsi une certaine importance de ce facteur individuel contribuant au bien-être au travail.

Variables individuelles	occurrence	Pourcentage
Justice , confiance et soutien perçus (sentiment de justice perçu: 4 ; sentiment de confiance perçu :2, soutien perçu : 26)	32	57,14%
Injustice, manque de confiance, manque de soutien perçus (sentiment d'injustice perçu : 9 ; manque de confiance ressenti : 7; manque de soutien perçu : 10)	26	46,43%
Changements santé physique et/ou mentale (positifs 7: négatifs : 15 )	22	39,29%
Motivation de Service Public	10	17,86%

# Résultats: le rôle du manager intermédiaire

Les différents auteurs réfléchissent aux déterminants du bien-être au travail en utilisant une strate intermédiaire que peuvent représenter les managers intermédiaires. Le leadership intermédiaire pratiqué est davantage étudié qu'au début des années 2000 car le manager intermédiaire est davantage proche de ses équipes et traduit en acte les principes définis par l'organisation (Bredin & Söderlund, 2007; Den Hartog et al., 2004; Kuvaas & Dysvik, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007).

Variables intermédiaires reliant l'individu à l'organisation	Occurrence	Pourcentage
Organisation du travail	23	41,07%
Leadership intermédiaire pratiqué (conflictuel)	10	17,86%
Leadership intermédiaire pratiqué (inspiration)	27	48,21%
Ouverture au changement	16	28,57%

## Résultats: Tableau récapitulatif

<b>Théorie mobilisée</b>	<b>Nombre d'articles</b>	<b>Pourcentage de la RSL</b>
<b>Job Demands-Resources model</b>	37	66,07%
<b>Type de leadership utilisé</b>	17	30,36%
<b>Résilience organisationnelle</b>	2	3,57%

# Résultats: le JD-R model

- Nous avons trouvé tout d'abord que les variables organisationnelles et individuelles sont en interaction par la présence d'une motivation de service public au sein des agents - s'exprimant au travers du JD-R model - ce qui constitue un des principaux déterminants du bien-être dans le secteur public.
- 37 articles parmi les 56 sélectionnés font du JD-R model leur sujet principal, soit 66,07 %.
- Le Job Demands-Resources model considère que l'altération de la santé au travail ressentie par les agents est le résultat d'un déséquilibre entre des exigences excessives de l'organisation (job demands) et les ressources mises à la disposition de l'individu par cette même organisation (job resources) (Edey Gamassou, 2005).

# Résultats: le type de leadership exercé

- Le type de leadership exercé, et en particulier celui de type transformationnel, constitue un autre déterminant clé du bien-être des agents publics.
- 17 articles parmi ceux sélectionnés qui en font leur thème central pour expliquer le bien-être des agents, soit 30,36 %.
- Les styles de management des middle-managers jouent un rôle dans l'implication au sein des administrations publiques (Ancarani et al., 2020).
- 2 types de leadership se distinguent: le leadership transactionnel et le leadership transformationnel (Bass, 1990).

## Résultats: le type de leadership exercé

- Bright (2008): Le leadership transformationnel permettrait de mieux renforcer la motivation de service public, étudie l'adaptation entre la personne et l'organisation pour renforcer la motivation de service public, la satisfaction au travail et les intentions de turn-over. La montée en compétences des agents, leur participation aux processus décisionnels et aux évaluations, sont autant de réponses permettant de développer le concept de résilience organisationnelle issue de la psychologie positive dont l'étude est récente et mérite d'être approfondie.

# Résultats: la résilience organisationnelle

- Enfin émerge de notre revue systématique de littérature la résilience organisationnelle issue de la psychologie positive, qui prend une importance prégnante au sein des déterminants constitutifs du bien-être au travail.
- 2 articles sur 56, soit 3,57 %
- La notion de résilience est celle telle que définie par Weick (1993) qui fait référence au fait de faire face avec rapidité à un environnement tout à coup changeant (McCann, Selsky et Lee, 2009), ainsi qu'à des accumulations de petits changements rapides dans l'environnement (Rudolph et Repenning, 2002). Elle constitue l'habileté à apprendre à faire mieux face à l'adversité (Weick, 1993 ; Wildavsky, 1990).



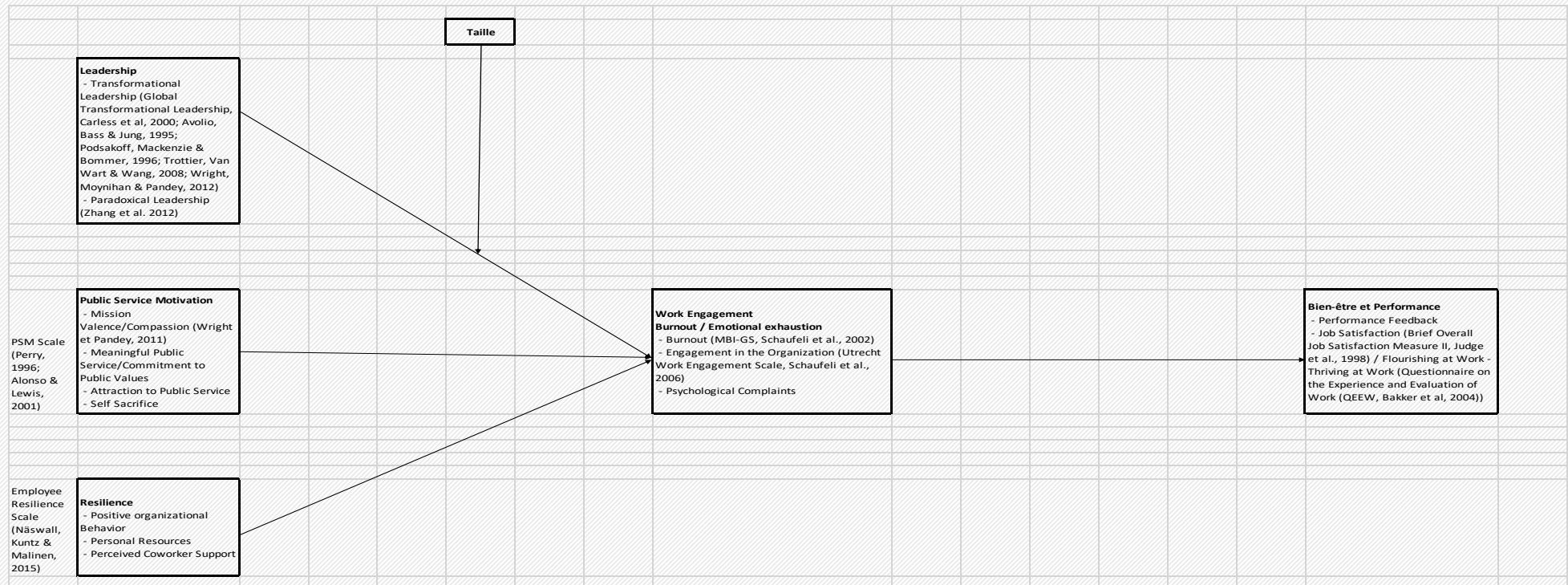
# Conclusion

- Premièrement, le modèle Job Demands-Resources est au cœur du bien-être des agents (Demerouti *et al.*, 2001). En effet, si les demandes sont trop importantes et/ou si les ressources viennent à manquer, alors le stress psychologique subi est trop important, entraînant une nette dégradation du bien-être.
- Deuxièmement, il faut sortir des visions ressassées du leadership participatif, ou transactionnel - qui fait certes participer les agents aux décisions, mais pour quelles applications concrètes ? - pour aller vers un leadership transformationnel, qui fait progresser l'agent, le pousse à se dépasser.
- Finalement, il faudrait également quitter une vision « négative » du mal-être au travail dans le secteur public, pour s'orienter vers une vision positive en intégrant des concepts tels que la résilience pour les agents publics.

# En résumé



# Conclusion: Suite à notre RSL



## Conclusion: Suite à notre RSL

Réalisation d'un questionnaire de 80 items à partir de différentes études concernant chaque variable que nous cherchons à mesurer.

Son administration concernera l'ensemble des collectivités territoriales. Aussi ce questionnaire est en phase de test.