

Quatorzième journée d'étude du GDR Cadres :

Encadrer sous contrainte : Les encadrants des organisations publiques

## **LE RÔLE CENTRAL DE L'ENCADREMENT DANS L'EMERGENCE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DANS LE CADRE DES REFORMES ADMINISTRATIVES EN SUISSE**

**David Giauque, professeur**

**Valérie Barbey, professeure**

**Nathalie Duc, collaboratrice scientifique**

Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale – Valais (Suisse)

Institut Economie & Tourisme

TechnoArk 3

3960 Sierre

Tél. : ++41 27 606 90 05

Fax : ++41 27 606 90 00

[david.giauque@hevs.ch](mailto:david.giauque@hevs.ch)

### RESUME :

Dans le cadre d'une recherche menée entre 2005 et 2006, nous avons voulu rapprocher des éléments de pilotage, de climat social et de motivation avec la notion de performance du point de vue des salariés pour voir si le stade de développement de certaines de ces variables organisationnelles favorise ou freine la performance individuelle et organisationnelle. Pour ce faire, nous avons développé un questionnaire distribué aux collaborateurs de quatre organisations publiques (plus de 200 collaborateurs invités à donner leur opinion, avec plus de 100 questionnaires finalement traités) portant sur plusieurs dimensions : la nature des réformes, la conduite de celles-ci, l'ambiance de travail, les outils de pilotage, les aspects liés à la motivation à l'égard du service public ainsi que des items relatifs à la performance perçue par les agents publics.

Notre enquête s'articule autour de l'hypothèse initiale suivante : « Plus les agents publics bénéficient d'outils de pilotage adéquats, d'un haut degré de motivation et de satisfaction au travail et plus ils tiennent en haute estime les performances de leur organisation et les leurs. ». Autrement dit, nous mesurons la performance individuelle et collective via le « ressenti » de nos répondants. Les résultats de la recherche viennent confirmer un certain nombre de thèses déjà largement établies dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ainsi, n'en déplaisent aux tenants de la nouvelle gestion publique, les principes et outils de gestion actuellement introduits en vue de moderniser les organisations publiques ne constituent pas un facteur de performance individuelle et collective du point de vue du ressenti des acteurs de notre échantillon. Par contre, les aspects de pilotage organisationnel et d'ambiance de travail sont toujours aussi importants pour développer un sentiment d'efficacité auprès des collectifs de travail et salariés publics. L'enquête démontre également que les aspects de communication et d'information sont centraux pour le développement d'un ressenti positif en termes de performance individuelle et collective, tout comme le « management par le sens et les valeurs » en lieu et place du « management par la mesure et le contrôle ». Autrement dit, notre recherche met en

exergue l'importance centrale de l'encadrement dans le développement d'un ressenti positif en termes de performance collective et individuelle.

**Mots-clés** : performance individuelle et collective ; nouvelle gestion publique ; enquête par questionnaire ; encadrement ; pilotage ; sens ; valeurs.

# LE RÔLE CENTRAL DE L'ENCADREMENT DANS L'EMERGENCE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DANS LE CADRE DES REFORMES ADMINISTRATIVES EN SUISSE

## 1. Introduction

Les diverses transformations entreprises au sein des organisations publiques influent sur le travail des agents publics. Certains thèmes, jusqu'alors dévolus au monde marchand, font leur apparition dans le secteur public. Un grand nombre d'auteurs pensent pouvoir les réunir sous une même appellation : la « nouvelle gestion publique » (Pollitt, 1993; Lynn, 1998a, 1998b; Gruening, 2001; Giaque, 2003; Pollitt, 2003; Pollitt & Bouckaert, 2004; OCDE, 2005). Les principes et les outils de gestion propres à cette nouvelle mode managériale ne sont pas nouveaux, car les entreprises privées y recourent déjà largement, mais ils constituent cependant un changement important puisqu'ils pénètrent le monde de l'administration publique, auquel ils ont été longtemps étrangers (Peters & Savoie, 2001).

Bien souvent, les agents publics sont réfractaires voire opposés aux changements si ceux-ci sont imposés de manière abrupte sans concertation. Cependant, si lors de l'instauration de nouveaux processus, il est pris en compte la dimension humaine, on constate que les employés publics sont tout à fait favorables aux changements puisqu'ils se sentiront impliqués dans le processus d'évolution de leur organisation. Autrement dit, le pilotage des réformes, leur encadrement, paraît être une variable tout à fait centrale dans la réussite de leur mise en œuvre et de leur suivi. L'engagement organisationnel des « serviteurs de l'Etat » n'est pas un donné, une certitude immuable. Comme dans toutes les autres entreprises, les changements organisationnels ne peuvent avoir des effets que s'ils rencontrent l'assentiment des personnes qui sont en charge de les mettre en œuvre et de les soutenir. Si bien que sans coopération, sans une certaine forme de participation et une volonté de « bien faire », les changements organisationnels sont tout simplement voués à l'échec. Or, il est évident que les greffes réformatrices ne peuvent tirer tout leur potentiel que si elles peuvent rencontrer des conditions favorables, tant d'un point de vue organisationnel qu'individuel. Certes, la crise des finances publiques et les déficits budgétaires parlent en faveur de profonds remaniements de la manière dont sont réalisées les prestations publiques. Mais ces remaniements ne peuvent se faire sans la prise en compte de la composante « humaine » des organisations publiques sans laquelle les objectifs sous-jacents aux réformes ne sauraient être atteints.

Notre communication vise à mieux comprendre quels sont les facteurs qui favorisent, ou ceux qui freinent, le ressenti en termes de performance individuelle et collective. Les initiateurs des réformes de type « nouvelle gestion publique » font une totale confiance aux nouveaux principes et outils de gestion pour augmenter l'efficacité organisationnelle. Comme si les processus de gestion et les nouvelles philosophies de management portaient en eux les recettes du succès. Pour notre part, nous basant sur une tradition de recherche en sociologie des organisations, nous posons un point de vue un brin différent. Nous pensons qu'il faut réintroduire des facteurs organisationnels dans l'analyse et que la performance individuelle et collective dépend aussi, voire surtout, d'éléments basiques tels que le (1) « sens du travail », la « motivation à l'égard du service public », (2) l'ambiance et

le climat de travail, (3) les principes de pilotage et de conduite des organisations, de même que le (4) nouvel outillage de gestion. Nous avons donc développé un questionnaire, axé sur ces quatre dimensions, visant à mettre en exergue les déterminants de la performance individuelle et collective.

De ce fait, notre article est découpé en quatre parties : la première est conceptuelle ou théorique et revient, de manière non exhaustive, sur les quatre dimensions intégrées dans notre questionnement empirique. La seconde est méthodologique puisque nous y exposons les méthodes, principalement statistiques, que nous avons déployées pour aborder notre terrain d'enquête. La troisième dresse les principaux constats de notre démarche empirique et de nos calculs statistiques et, finalement, la quatrième est conclusive et vise à apporter des pistes utiles pour une meilleure prise en compte des aspects « humains » dans le cours des réformes actuelles.

## **2. Le cadre conceptuel**

### **2.1. *Public service motivation***

Que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, la motivation des collaboratrices et collaborateurs s'avère un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive. Les recherches menées ces dernières années montrent de façon très explicite qu'il existe des différences en ce qui a trait aux facteurs motivationnels dans les secteurs public et privé. Les aspects de motivation extrinsèque (salaires ; avantages sociaux et financiers, notamment) sont plus présents dans les entreprises privées, alors que les facteurs de motivation intrinsèque (sens du travail ; intérêt des tâches et responsabilités, notamment) sont considérés comme plus importants par les agents publics, sans pour autant que les facteurs de motivation extrinsèque ne soient complètement absents de leur préoccupation, bien entendu. Concernant les éléments motivationnels, des recherches novatrices ont démontré qu'il existait une spécificité importante du secteur public : l'existence d'une « motivation à l'égard du service public »<sup>1</sup> qui serait, comme l'expression l'indique bien, propre aux organisations du secteur public.

En effet, de nombreuses études, développées aux Etats-Unis et au Canada dès le début des années 1990, puis en Europe dès la fin des années 1990, ont démontré que les individus exerçant au sein d'organisations du secteur public possèdent des bases motivationnelles parfois fort différentes de celles de leurs homologues travaillant dans des entreprises privées (Crewson, 1997; Perry, 1997; Naff & Crum, 1998; Brewer, Selden et al., 2000; Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2005; Scott & Pandey, 2005; Cerase & Farinella, 2006; Steijn, 2006). Par ailleurs, des recherches empiriques ont pu établir que les individus optent pour un emploi dans le secteur public en fonction de critères particuliers, qui ont trait bien souvent à des éléments intrinsèques (volonté de travailler pour l'intérêt général ; implication personnelle pour le développement d'une politique publique particulière ; détermination à secourir les plus démunis). Ces différentes enquêtes empiriques ont donc mis à jour l'existence d'une « motivation à l'égard du service public » (ou « public service

---

<sup>1</sup> Traduction française du terme « public service motivation ».

motivation » pour l'anglais), concept développé outre-Atlantique et faisant l'objet de nombreuses réflexions académiques actuellement en Europe (notamment en Belgique, en France, aux Pays-Bas, en Italie, etc.).

## **2.2. Climat social et pilotage**

D'autres dimensions organisationnelles peuvent avoir un impact sur la perception de la performance des agents publics. Un courant en management met l'accent sur l'importance des facteurs de pilotage des organisations comme moteurs ou freins des changements. Autrement dit, l'ambiance de travail, le leadership, les outils de diffusion de l'information également, ainsi que certaines caractéristiques organisationnelles (hiérarchie, prise de décision, autonomie, formalisme, etc.) pourraient jouer le rôle de moteurs ou d'inhibiteurs du changement. A cet égard, Mintzberg montrait déjà dans les années 1980 l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la régulation et le fonctionnement des collectifs de travail (Mintzberg, 1982, 1987). De même, la capacité des organisations à proposer des lieux d'apprentissage est une condition au développement organisationnel, à son adaptation et, finalement à sa survie (Argyris, 1990, 1995; Argyris & Schön, 1996; Argyris, 1999). Finalement, en sociologie des organisations de nombreux auteurs signalent que l'ambiance de travail (Kets de Vries, 1990; Kets de Vries, 2002; Duvillier, Genard et al., 2003; Pallez, 2003; Theophile, 2005), la culture interne (Sainsaulieu, 1987, 1990; Sainsaulieu, 1997), les règles formelles et informelles sont incontournables pour une bonne régulation des collectifs de travail (Reynaud & Reynaud, 1994; Reynaud, 1997, 1999). Les collectivités publiques, confrontées à l'évolution des besoins de la société et à une forte complexification des tâches, ont entamé depuis quelques années des réformes dans leur fonctionnement et leur organisation. Les nouveaux outils mis en place tentent d'orienter davantage les actions de l'Etat vers les besoins des citoyens, notamment par la mise en place d'instruments de gestion par les objectifs et par la performance (Castelnuau, Daniel et al., 2001).

Dans son fonctionnement traditionnel, le service public applique une logique des moyens. Il s'agit principalement de gérer les ressources à disposition, avec des procédures et dans un contexte organisationnel stable, souvent fermé et généralement basé sur une hiérarchie forte. Le système de contrôle est, dans ce type de fonctionnement, essentiellement axé sur le respect des règles à posteriori. Les nouveaux systèmes de pilotage, basés sur la gestion par objectifs, sont fondés sur la logique des résultats avec pour principal souci, l'efficacité des actions entreprises, et dans le cadre d'une organisation le plus souvent ouverte sur son environnement et en constante adaptation avec de larges délégations de compétences, des budgets globaux et des systèmes incitatifs (Rochet, 2003). Le système de contrôle est fondé principalement sur les résultats obtenus, notamment avec des indicateurs de performance. Les outils traditionnels ne répondent plus aux nécessités de l'adaptation stratégique des organisations (Lorino, 2001).

Du reste, l'OCDE (OCDE, 2005) montre que l'administration s'est ouverte, que dans son souci d'amélioration de la performance elle s'est souvent tournée vers une gestion et une budgétisation orientée vers la performance avec l'adoption, pour les trois quart environ, de critères d'évaluation non-financiers. Cette évolution est en partie à l'origine de la maîtrise de la complexification croissante des problèmes que doit traiter le secteur public. Par

ailleurs, on constate également certains effets qui ne correspondent pas toujours aux objectifs de changement qui étaient à l'origine des réformes.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons voulu rapprocher ces éléments de pilotage et de climat social avec la performance ou du moins le « ressenti » de la performance du point de vue des salariés pour voir si l'instauration de certaines de ces variables organisationnelles favorise ou freine la performance des agents publics. Il est à noter que la littérature contemporaine portant sur les systèmes de pilotage et les tableaux de bord stratégiques insiste particulièrement sur les aspects humains, sur le capital « humain ». Dans le cadre de ces différents travaux (Hall, 1993; Brooking, 1996; Roos & Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997) des indicateurs liés aux compétences (savoirs et savoir-faire), aux attitudes (motivation, comportement et conduite), ainsi qu'à « l'agilité intellectuelle » (innovation, autonomie, créativité, etc.) sont intégrés dans les éléments de pilotage organisationnel. Ces considérations nous paraissent assez importantes et c'est pourquoi nous les avons intégrées dans le cadre de notre questionnaire. Le climat social, le capital humain sont des éléments du pilotage organisationnel qui ont des impacts évidents sur la performance organisationnelle et individuelle, y compris lorsque l'on tente de mesurer le ressenti des acteurs sur ces sujets.

### **2.3. Les outils de gestion de la mouvance « NGP »**

En suivant et en résumant la littérature consacrée au sujet, il est possible d'identifier trois principaux modèles de NGP (Ferlie, Ashburner et al., 1996; Mönks, 1998; Bolgiani, 2002) :

*Le modèle de l'efficience ou modèle du marché.* C'est celui qui a émergé, dès le début des années 1980, dans certains pays anglo-saxons notamment (Kelsey, 1997; White, 1999), et qui vise à rendre les organisations du secteur public plus efficaces en les comparant à leurs homologues du secteur privé. Dans ce modèle, les notions économiques de concurrence et de performance productive sont dominantes et les outils de gestion du secteur privé sont largement sollicités.

*Le modèle du downsizing, de la décentralisation et de la flexibilité.* Ce modèle vise à séparer l'opérationnel du stratégique et à redistribuer les compétences décisionnelles aux niveaux les plus proches de la clientèle, ou du terrain. Le but principal est de permettre aux services administratifs de développer une gestion plus souple tout en garantissant une décentralisation des processus de décision (Emery & Giaouque, 2001, 2003).

*Le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence.* Ce modèle s'appuie sur des mécanismes qui visent à modifier la culture organisationnelle pour qu'elle suscite des attitudes favorables à l'apprentissage et à l'amélioration continue (Hood, 1991; Pollitt, 1993; Bendell, Boulter et al., 1994). On exige ainsi des efforts pour satisfaire les usagers des services publics, rebaptisés « clients », notamment par le biais de certifications ISO ou d'enquêtes de satisfaction.

Ces trois modèles doivent être considérés comme des idéaux-types car les pratiques réelles et les expériences de terrain font apparaître un « mélange » de ces différents objectifs plutôt qu'une distinction claire entre les uns et les autres. En effet, rares sont les mutations administratives qui n'appliquent qu'un seul des objectifs qui caractérisent les modèles.

Au-delà des différences entre les « modèles » de NGP, les réformes administratives entreprises dans les pays de l'OCDE mobilisent souvent les mêmes techniques et outils. Si certains de ceux-ci font actuellement débat – notamment pour savoir s'ils font partie ou non de l'instrumentation de gestion proposée par l'école de la NGP – il n'en reste pas moins que les similitudes sont plus importantes que ne le laisse supposer, *a priori*, l'existence des différents modèles présentés ci-dessus. Le tableau suivant recense les caractéristiques de la NGP les plus souvent évoquées et identifiées par différents auteurs; la colonne de droite du tableau concerne les attributs qui ont fait l'objet de débats pour savoir s'ils doivent être intégrés ou non dans la définition de la NGP.

**Tableau 1 – les caractéristiques principales de la NGP**

tableau inspiré de (Gruening, 2001)

<b>Caractéristiques largement évoquées de la NGP (identifiées par la majorité des scientifiques)</b>	<b>Caractéristiques faisant l'objet d'un débat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de réaliser des coupes budgétaires</li> <li>• Plus grande responsabilité administrative visant une plus grande efficacité productive</li> <li>• Rapprochement du client</li> <li>• Décentralisation de la production</li> <li>• Planification et management stratégique</li> <li>• Introduction de la compétition et de la concurrence</li> <li>• Mesure de la performance</li> <li>• Changement des styles de management</li> <li>• <i>Contracting out</i></li> <li>• Plus de flexibilité managériale (liberté de gestion)</li> <li>• Comptabilité analytique</li> <li>• Création d'incitations dans le management du personnel</li> <li>• Séparation du politique de l'administratif</li> <li>• Gestion financière plus stricte et précise</li> <li>• Utilisation plus importante des technologies de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatisation partielle</li> <li>• Contraintes budgétaires</li> <li>• Régulation plus importante des organisations publiques</li> <li>• Rationalisation et restructuration de la hiérarchie administrative</li> <li>• Démocratisation et participation citoyenne</li> <li>• Rationalisation des procédures juridiques</li> <li>• Analyse et évaluation plus systématiques des politiques publiques</li> </ul>

Les principes et les outils liés au management des organisations font souvent partie de la « boîte à outils » de la NGP. Les éléments qui posent le plus de difficultés – et qui ne figurent pas toujours dans la définition de la NGP – concernent surtout (colonne de droite ci-dessus) des questions liées au statut juridique des prestataires de services, à leur régulation éventuelle, à l'évaluation des politiques publiques et au rôle que peuvent jouer les citoyens, clients ou contribuables dans l'application des réformes. Ces principes, qui concernent des aspects plus « macro » de la gestion publique, sont tantôt intégrés dans la réflexion tantôt tout simplement évacués. Cela dépend en grande partie des options politiques prises par les pays engagés dans des réformes administratives. Pour les besoins de notre enquête de terrain, nous avons choisi de sélectionner un certain nombre de ces principes et outils de gestion pour en connaître l'état de mise en œuvre organisationnelle, du point de vue des acteurs bien entendu. Ceci nous a permis de voir si certains outils peuvent être en relation avec un ressenti positif ou négatif en matière de performance individuelle et collective (cf. questionnaire annexé).

### **3. Méthodologie d'enquête**

Afin de mener à bien notre enquête de terrain, nous avons développé un questionnaire (voir annexe 1) axé sur les notions de client, de « public service motivation », de pilotage, de climat social et de la perception de la performance. Les items proposés dans ce questionnaire sont issus des différentes lectures que nous avons effectuées concernant chacune de ces notions. Nous avons complété notre questionnaire en proposant quelques items « génériques » concernant la motivation et la satisfaction au travail ainsi que par une analyse des connaissances des salariés quant à la mise en œuvre ou non de certaines réformes typiques de la nouvelle gestion publique dans leur organisation respective. Les données quantitatives récoltées ont ensuite été traitées au moyen du logiciel statistique SPSS.

Trois organisations publiques, ainsi qu'une association bénéficiant d'un contrat de prestations avec un canton ont accepté de diffuser ce questionnaire à leurs employés. Ne pouvant les nommer pour des questions de confidentialité, nous sommes toutefois en droit de dire que ces organisations sont : une administration municipale d'une cité de 15'000 habitants, une école supérieure de commerce, un institut universitaire ainsi qu'une association active dans la réinsertion professionnelle dans un grand canton suisse. Sur un total de plus de 200 questionnaires distribués, une centaine ont pu être traités.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse des fréquences, ci-dessous exprimées en pourcentage, portant sur les questions en lien avec le ressenti des acteurs en termes de performances individuelle et organisationnelle. Comme vous pourrez le constater les répondants sont plutôt optimistes dans la mesure où une majorité d'entre eux estiment n'avoir pas ou peu de difficulté à réaliser leurs activités professionnelles et à répondre aux exigences de leur fonction et/ou tâches. Bien plus, une écrasante majorité de notre échantillon de recherche perçoit leur organisation comme étant performante, peu rigide et peu hiérarchisée et autorisant l'initiative individuelle tout en sollicitant la participation des employés. Des organisations à succès, serions-nous tentés de dire, tant la perception des répondants concernant leur performance individuelle et celle de leur organisation paraît bonne. Mais ce constat, pour intéressant qu'il puisse être pour les institutions concernées, ne dit pas encore grand-chose sur les raisons profondes qui

permettent d'expliquer ces opinions positives. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la deuxième partie du traitement statistique auquel nous nous sommes livrés. Nous avons donc procédé à des corrélations dans le but de dégager les variables qui peuvent influencer positivement, ou négativement, le perçu des acteurs en matière de performance individuelle et organisationnelle.

Mesurer le ressenti des acteurs concernant des sujets aussi complexes est évidemment un exercice très difficile et subjectif, mais nous avons pris le pari de faire confiance aux acteurs et à ce qu'ils souhaitent nous transmettre comme messages (Boltanski & Thévenot, 1991; Boltanski & Chiapello, 1999). Par ailleurs, mesurer la performance individuelle et organisationnelle sans passer par les acteurs eux-mêmes est également difficile, même si cela paraît possible (Savall & Zardet, 2003), c'est pourquoi nous avons préféré passer par le « ressenti ». Nous n'avions tout simplement pas les données « brutes et tangibles » nécessaires, ni l'accès aux données du reste, pour faire autrement. C'est pourquoi nous avons développé des indicateurs nous permettant de mesurer le degré d'implication de notre échantillon (Thévenot, 2004), partant d'une hypothèse centrale selon laquelle le degré d'implication est un bon indicateur de la volonté de performer, de la part de groupes ou d'individus. Par ailleurs, des travaux insistent longuement sur le fait que les individus sont sensibles à la justice organisationnelle, à l'équité, aux injustices (Rawls, 1997; Greenberg, 2003; Thelen, 2007) et que leur perception concernant ces sujets peuvent avoir des impacts sur leur implication et leur motivation, voire également sur leur performance. Mieux connaître leur perception en termes de climat social revient donc à mesurer si notre échantillon perçoit positivement le fonctionnement social de leur organisation ou non. Nous nous sommes efforcés de décliner des indicateurs concernant ces notions également.

Nous avons donc croisé les variables de PSM (public service motivation), de climat social et de pilotage avec deux items principaux de notre questionnaire susceptibles de mesurer le degré de performance individuelle et collective ressentie par nos répondants<sup>2</sup>. Dans le prochain chapitre, nous développons donc ces différents résultats pour ensuite aborder une partie conclusive démontrant que ce ne sont pas prioritairement le contenu des réformes qui sont susceptibles de développer un sentiment d'efficacité et d'efficacité dans les organisations publiques, mais des aspects *symboliques* et de *pilotage organisationnel*.

Ceci dit, nous sommes parfaitement conscients des limites de notre enquête dans la mesure où les questionnaires nous confinent dans le « déclaratif », que nous sommes condamnés à prendre au sérieux les réponses des acteurs ayant participé à l'enquête. Nous menons actuellement des entretiens approfondis auprès d'un certain nombre d'agents publics qui vont nous permettre d'affiner la compréhension du sujet qui nous préoccupe. Il s'agit donc de prendre les résultats de ce travail comme étant à la fois incomplets (car n'ayant pas fait l'objet d'une vérification par entretiens) et intermédiaires.

---

<sup>2</sup> Cette mesure a été effectuée au moyen de deux items. Le premier portant sur le ressenti en termes de performance individuelle puisque notre échantillon était invité à répondre à la question : « J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité et efficacité les tâches qui me sont confiées dans le cadre de mon job actuel ». Le second visant à appréhender le ressenti en termes de performance organisationnelle grâce à la question suivante : « mon organisation peut être considérée comme performante ».

## **4. Résultats empiriques**

L'enquête de terrain a été réalisée auprès de 4 organisations publiques comptant plus de 200 salariés dont 107 nous ont retourné le questionnaire. Parmi les répondants, près de 50% des personnes étaient âgées de 31 à 40 ans et environ 12 % entraient dans la catégorie 50 à 65 ans. Les 16-25 ans ne représentaient que 4.7 %. 34 % des individus ayant répondu à l'enquête sont des femmes.

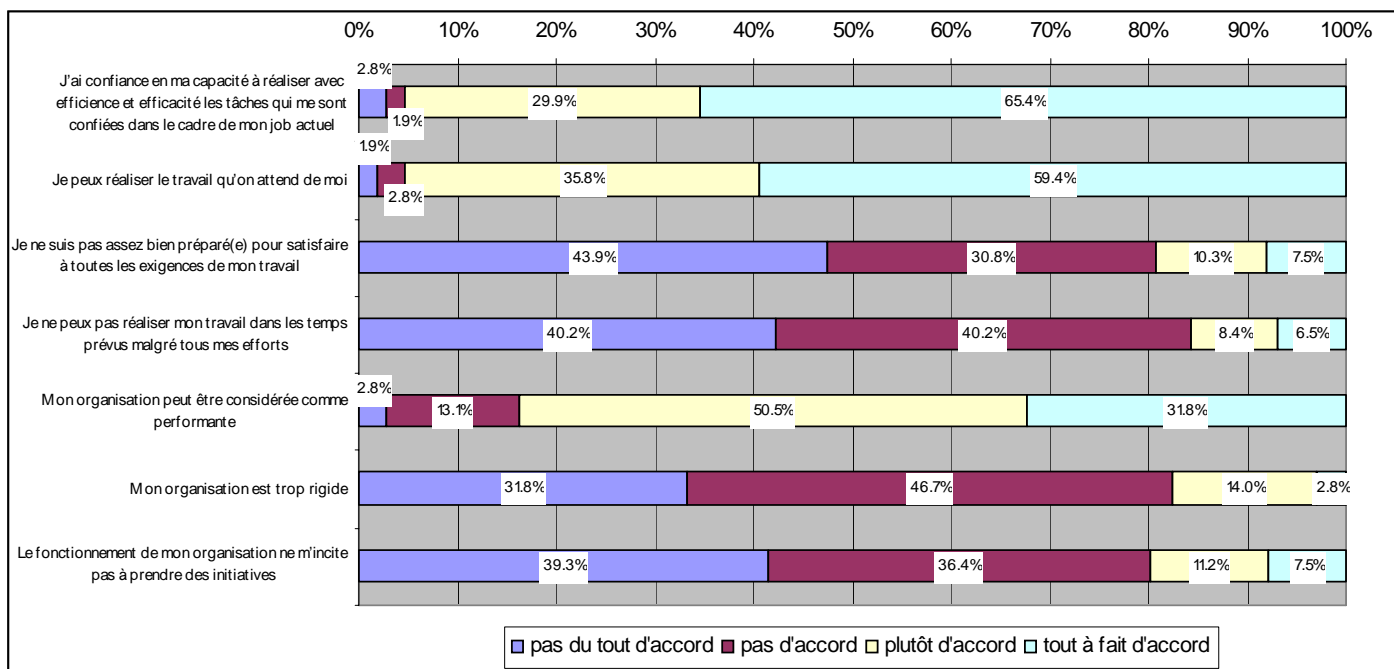
40% des personnes interrogées avaient accompli une formation de niveau tertiaire et 34% avaient une formation professionnelle de base. Près de 25% occupent une fonction de cadre, cadre supérieur ou chef de service, alors que près de 75% exercent une fonction d'employé (dont 2% de stagiaires). Plus de 40% affirment avoir des responsabilités hiérarchiques. Plus de 52% travaillent dans leur organisation depuis moins de 6 ans et environ 12% des personnes interrogées ont une ancienneté supérieure à 20 ans. Plus de 60 % d'entre eux exerçaient une activité à plein temps.

### ***4.1. Quelques fréquences concernant la perception en matière de performance***

Plus de 65 % des répondants s'estiment confiant en leur capacité à réaliser avec efficacité et efficacité les tâches qui leur sont confiées. Près de 30 % sont « plutôt d'accord » avec cette affirmation. Seulement 4.7 % (« pas du tout d'accord » et « pas d'accord ») pensent ne pas avoir confiance en leur capacité pour réaliser leurs tâches.

Plus de 95 % des individus (« plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ») ayant répondu à l'enquête disent pouvoir réaliser le travail que l'organisation attend d'eux.

74.7 % des personnes interrogées se trouvent être suffisamment préparées pour satisfaire aux exigences qui incombent à leur travail. Elles affirment, à plus de 80 %, pouvoir réaliser leur travail dans le temps prévu à cet effet.



82.3 % des répondants jugent leur organisation comme étant performante. Seulement 2.8 % des individus pensent radicalement le contraire (« pas du tout d'accord »).

78.5 % des salariés ne trouvent pas que leur organisation soit trop rigide. Ils sont 16.8 % à la considérer ainsi.

75.7 % des individus estiment que le fonctionnement de leur organisation les incite à prendre des initiatives. 18.7 % trouvent que le fonctionnement de leur entreprise les brime dans la prise d'initiative.

## 4.2. Les principales corrélations

### Au niveau du ressenti en termes de performance individuelle

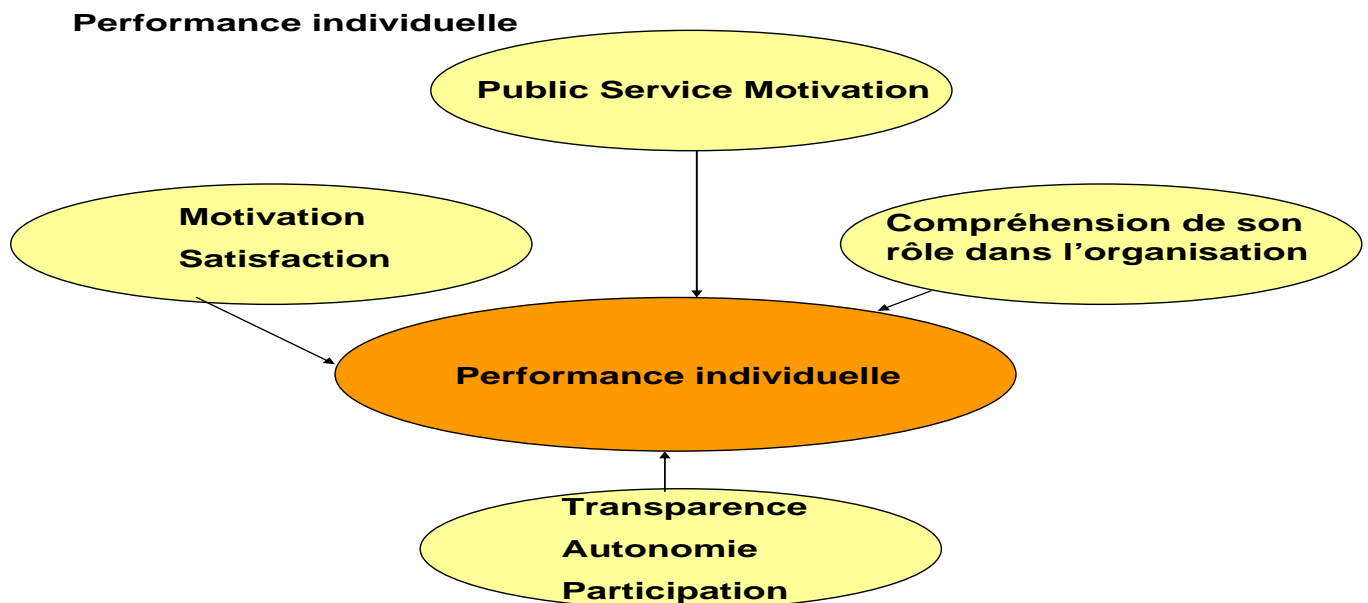
Si l'on s'occupe prioritairement du ressenti des acteurs en matière de performance, on peut constater une première série de corrélations extrêmement révélatrices. C'est ainsi qu'il est possible de relever que certains aspects du « public service motivation » se trouvent en relation étroite avec une perception positive de la performance individuelle. De sorte que plus nos répondants « considère que le service public est un devoir personnel », plus ils estiment « qu'un service public fort et efficace est important à leurs yeux » et qu'ils « souhaitent apporter leur contribution au bien-être de la société » et que, de plus, ils pensent que « travailler dans l'administration publique leur permet de contribuer à l'intérêt général » et plus ils se montrent confiant en leur capacité à réaliser avec efficacité et efficacité les tâches qui leur sont confiées dans le cadre de leur job. Nous pouvons donc constater un lien de dépendance mutuelle entre ces différentes variables, sans pour autant en déterminer le sens exact. Cependant, une première analyse permet de montrer qu'en matière de performance individuelle, le sens des activités exercées, autrement dit le symbolique, occupe une place tout à fait importante. Les répondants à notre enquête sont d'autant plus confiants en leur capacité à réaliser leurs activités professionnelles avec

efficience et efficacité qu'ils considèrent leur secteur d'intervention, précisément le secteur public, comme porteur de sens, de motivation et de satisfaction.

Un autre facteur extrêmement important intervient dans le ressenti des acteurs en matière de performance individuelle. Il s'agit de la possibilité qui leur ait faite de bien comprendre leur rôle dans le cadre de leur organisation et dans le cadre plus global des objectifs qui sont assignés à leur organisation. Une bonne compréhension de l'ensemble du fonctionnement organisationnel, de leurs rôle et tâches, de même que la capacité de faire le lien entre rôle personnel et objectifs organisationnels constituent donc des éléments fortement corrélés avec le sentiment de performance individuelle. Relevons également que plus les répondants estiment perdre de vue l'essentiel de leurs activités du fait des nombreuses contraintes administratives qui pèsent sur eux et moins le sentiment de performance individuelle est important, et ceci de manière très logique. En effet, les contraintes administratives peuvent contribuer à rendre les responsabilités de chacun plus opaques, moins claires, plus lourdes également, moins motivantes et satisfaisantes en tous les cas.

D'autres corrélations importantes peuvent également être repérées avec les thèmes de la participation dans la prise de décision, l'autonomie des collaboratrices et collaborateurs et la perception des conséquences des décisions et activités individuelles. Dit autrement, plus les répondants estiment que leur organisation d'appartenance favorise leur autonomie de décision, leur participation dans le processus de prise de décision et plus ils estiment avoir les moyens de percevoir les conséquences de leurs décisions et de leurs activités dans le cadre de leur organisation et plus ils développent un ressenti positif en termes de performance. Ici, il s'agit plus particulièrement de facteurs de pilotage organisationnel. Les organisations plus participatives, favorisant l'autonomie de leurs salarié(e)s sont susceptibles de provoquer chez ceux-ci un sentiment positif de performance. Encore qu'il est important de souligner que les relations mises en exergue ici, tout comme la totalité des relations développées dans cet article, sont mutuelles et non causales. Ce qui signifie que le ressenti en termes de performance individuelle peut également avoir un impact sur la perception organisationnelle positive des collaboratrices et collaborateurs.

Notons, finalement, et de façon tout à fait logique, que plus le ressenti des répondants en matière de performance est positif, plus ceux-ci se montrent motivés par leur travail, développant même du plaisir à l'effectuer. Schématiquement, voici comment nous pouvons donc définir les liens de corrélation que nous venons d'explicitier. A noter que dans une enquête précédente (Giauque et al., 2006), nous avons pu établir que le « public service motivation », la transparence, l'autonomie et la participation de même que la compréhension de son rôle dans l'organisation ont une relation de corrélation (réciproque toujours) avec les aspects de motivation et de satisfaction.



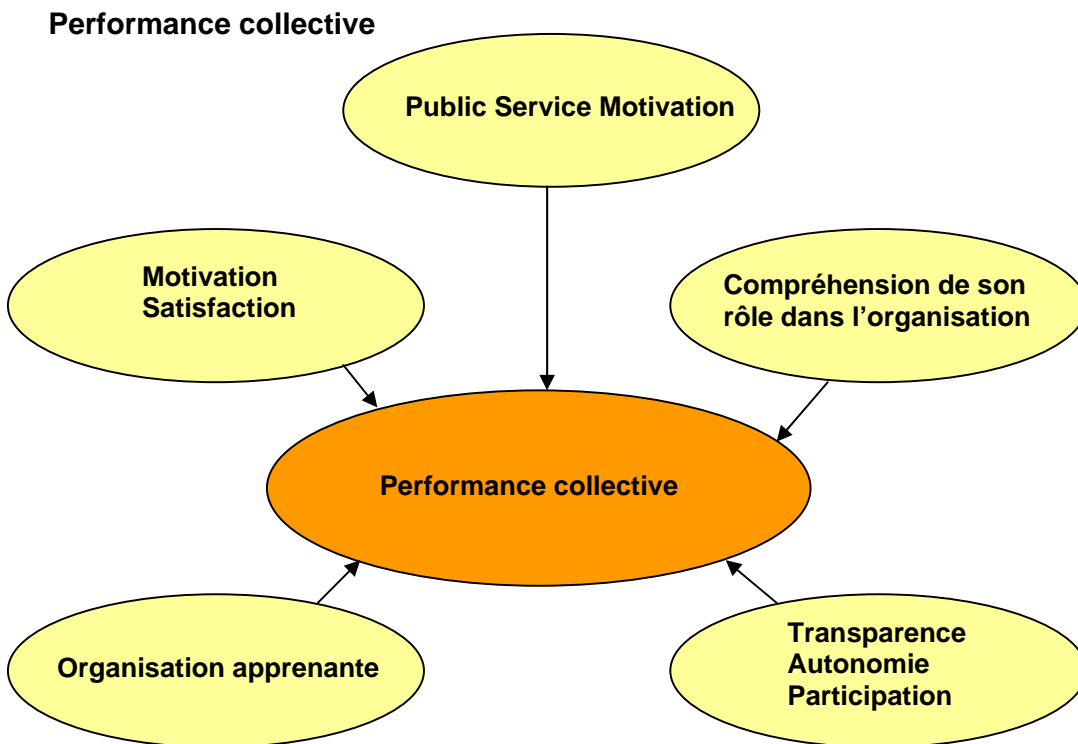
#### ***Au niveau du ressenti concernant la performance organisationnelle ou collective***

En ce qui concerne le ressenti des répondants en lien avec la performance organisationnelle, nous pouvons dire que les résultats sont assez similaires que ceux qui viennent d'être présentés dans le cadre de la performance individuelle. Les aspects de « public service motivation » mentionnés précédents sont corrélés avec le ressenti en termes de performance collective, ce qui signifie que le fait de travailler pour « l'intérêt général », pour le « bien-être collectif » est également un facteur important pour le développement du ressenti positif en termes de performance organisationnelle. Notons une fois de plus que les items du « public service motivation » ont montré une forte corrélation avec ceux qui ont trait à la motivation, au plaisir du travail et à la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs. Ceci peut probablement expliquer pourquoi ils ont également un impact sur le ressenti en matière de performance collective dans la mesure où des individus motivés et satisfaits sont également bien souvent des individus qui se montrent plus confiants et plus positifs envers le fonctionnement de leur organisation. En tous les cas, il faut souligner le rôle moteur et central de la motivation de type symbolique, où ce sont les activités publiques qui font sens, sur le ressenti en matière de performance, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle du reste.

La compréhension du rôle et des activités est également corrélée positivement avec la performance organisationnelle. Nous ne développerons pas plus avant cet aspect dans la mesure où nous l'avons d'ores et déjà explicité auparavant dans le cadre du ressenti en termes de performance individuelle. Toutefois, soulignons que des éléments d'ambiance et de rigidité organisationnelle peuvent jouer négativement sur le sentiment de performance organisationnelle. De sorte que plus les répondants estiment que l'ambiance de travail

n'est pas bonne et plus ils considèrent leur organisation comme rigide est moins ils considèrent leur organisation comme performante.

Finalement, les organisations favorisant la prise de parole, la participation et l'autonomie sont également considérées comme performantes. La performance collective se nourrit donc également d'aspects de pilotage organisationnel basiques. Il faut souligner, par ailleurs, que le partage des valeurs et de la vision prônées par les supérieurs hiérarchiques est perçu comme un élément favorisant le ressenti positif de la performance collective, tout comme le fait que l'organisation soit apprenante, dans la mesure où les erreurs commises ne sont pas imputées aux individus mais servent plutôt à perfectionner le système de gestion. Par ailleurs, il n'est pas non plus très étonnant de pouvoir observer dans notre échantillon des corrélations très importantes entre le sentiment de performance collective, la motivation et le plaisir au travail. Le schéma ci-dessous résume les facteurs corrélés avec le sentiment de performance organisationnelle :



### ***Des caractéristiques individuelles neutres***

Suite aux corrélations présentées ci-dessus, il paraît légitime de se demander si des caractéristiques individuelles peuvent influencer le ressenti en matière de performance individuelle et collective. Après les calculs de corrélation, la constatation est simple : ni l'âge, ni le genre, ni la formation, ni l'état civil, ni la fonction exercée au sein de l'organisation, ni le taux d'activité des répondants ont une relation significative avec le ressenti, qu'il soit positif ou négatif du reste, en termes de performance individuelle et

collective. En tous les cas dans le cadre de l'échantillon à partir duquel nous avons mené notre investigation les caractéristiques individuelles s'avèrent neutres.

### ***La certification qualité comme outil favorisant le ressenti en termes de performance individuelle et collective***

Concernant les nouveaux principes et outils de nouvelle gestion publique que nous avons proposé aux répondants, un seul d'entre eux semble agir sur le ressenti positif en termes de performance individuelle et collective : il s'agit de la certification qualité, qui n'est du reste pas typique de la nouvelle gestion publique. Tous les autres outils ou principes de management n'ont pas de relations significatives avec les aspects de performance. Il faut relativiser ces résultats en indiquant que nos répondants n'ont pas toujours été à l'aise pour répondre à cette partie du questionnaire, soit par méconnaissance des réformes entreprises par leur organisation, soit parce que le libellé des propositions du questionnaire ne leur ont pas vraiment parlé. Quoi qu'il en soit, il faut être prudent dans l'interprétation des données récoltées. En tous les cas, force est toutefois de constater que ces nouveaux outils de gestion ne sont pas considérés comme moteurs de la performance individuelle et collective. Notre recherche indique qu'ils n'ont pas une influence centrale et déterminante sur le ressenti des acteurs en matière de performance individuelle et collective et qu'ils ne peuvent pas être considérés, en l'état de notre recherche, comme des moteurs de performance.

## **5. Conclusions et recommandations**

Même s'il faut bien entendu prendre les résultats présentés ci-dessus avec précaution, étant donné l'échantillon limité sur lequel porte notre investigation, ils sont toutefois extrêmement intéressants et ce à plus d'un titre. Tout d'abord, notre recherche tend à démontrer que les initiateurs des réformes sont souvent bien trop optimistes quant à l'impact réel des nouveaux outils de gestion mis en œuvre sur les collaboratrices et collaborateurs. Ceux-ci sont bien plus sensibles aux aspects de gestion des ressources humaines, d'ambiance de travail, de pilotage organisationnel et au sens de leurs activités. Ce qui veut dire que les outils de gestion ne sont pas « responsables » des problèmes évoqués, mais que c'est avant tout le processus d'ingénierie qui supporte leur implantation qui est problématique. Le ressenti en matière de performance individuelle et collective dépend donc de facteurs plus prosaïquement internes que véritablement externes. Rien ne sert donc de construire « des usines à gaz » pour initier ou conduire un changement organisationnel mieux vaut trouver des moyens plus « doux » et propres au fonctionnement organisationnel. En tous les cas, cette étude démontre, s'il en était encore besoin, qu'il n'existe pas de « one best way » des réformes et que la performance individuelle ou organisationnelle, analysée dans le présent article par le truchement du ressenti des répondants à notre enquête par questionnaire, dépend bien plus d'éléments *symboliques, de pilotage organisationnel, de démocratie participative, de création d'espace d'autonomie et de valeurs*, que des principes et outils de gestion qui émergent de la philosophie managériale.

Cette constatation est par ailleurs consolidée par des recherches empiriques récentes réalisées par des étudiants et supervisées par nos soins dans le cadre de leur travail de

diplôme. Le premier de ces travaux avait pour objectif d'analyser la perception des agents publics des cantons de Fribourg et du Valais (Théodoloz, 2007) concernant les réformes de nouvelle gestion publique entreprises dans certains services administratifs. Les résultats obtenus sont tout à fait évocateurs. Ainsi on peut découvrir, par exemple, que les répondants estiment que l'introduction d'un contrat de prestations n'a, pour le cas de Fribourg, aucun impact sur la performance organisationnelle voire, pour le cas valaisan, un impact négatif. Bien plus, les agents publics qui estiment que les prestations fournies par leur organisation sont de qualité sont défavorables à l'introduction de réformes managériales, susceptibles de porter préjudice à l'organisation (résultat obtenu dans les services valaisans). Quant à la deuxième étude (Micheloud, 2007), elle avait pour objectif d'identifier les moteurs et freins de l'innovation dans le secteur public. Les résultats obtenus corroborent les résultats de notre propre étude puisque l'auteur démontre que les facteurs clés qui encouragent l'innovation dans les organisations publiques étudiées (dans le canton du Valais principalement) sont en lien avec la dimension « pilotage » des organisations (l'autonomie dans le travail ; la possibilité de participer au processus décisionnel ; ou encore la qualité et la transparence des informations qui sont transmises au sein de l'organisation).

Il existe donc un faisceau d'indices sérieux qui donne à penser que le succès des réformes et, par conséquent, la performance individuelle et collective dépendent bien d'aspects de conduite et pilotage des organisations et que les outils de gestion, en tant que tels, n'ont que peu d'impacts directs (voire des impacts négatifs si l'on en croit les résultats du travail de recherche de Théodoloz, rapidement présenté auparavant). Par conséquent, si l'on suit la logique des pistes ouvertes par ces différentes enquêtes, nous sommes bien obligés d'admettre que les facteurs de succès et de performance sont avant tout en relation avec la dimension humaine des organisations, le pilotage et la conduite. Dès lors, sur la base de nos résultats empiriques, il est possible d'esquisser quelques recommandations qui démontrent, s'il en était encore besoin la centralité de l'encadrement dans la mise en œuvre et le suivi des changements organisationnels en cours. En fait, nous allons évoquer les principales caractéristiques des systèmes de pilotage qui sont susceptibles de favoriser la performance organisationnelle. Celles-ci sont au nombre de sept :

- *Favoriser la transparence dans le cours des réformes et dans le fonctionnement organisationnel.* Cette première recommandation ou caractéristique des systèmes de pilotage favorisant la performance insiste sur la dimension informationnelle des réformes organisationnelles. Les salariés doivent être informés, qualitativement et quantitativement, de façon adéquate afin de pouvoir se sentir « intégrés » dans les processus de transformation. L'écoute, de la part des dirigeants est donc tout aussi importante au succès des changements mis en œuvre ou envisagés.
- *Déléguer les compétences et favoriser l'autonomie.* La mise en œuvre et la conduite des changements organisationnels peuvent se faire de manière centralisée et « top-down », mais les conséquences risquent d'être particulièrement négatives. En effet, les résultats de nos recherches suggèrent qu'une fois les stratégies définies et communiquées, une fois les objectifs déterminés (si possible de façon participative, nous y reviendrons), les compétences de mise en œuvre doivent être déléguées au plus près du terrain dont les acteurs doivent, par ailleurs, bénéficier d'une autonomie d'action. Le sentiment de ne pas être « surveillé » et de ne pas

être contraint de mettre en œuvre des procédures, définies extérieurement, est une condition pour développer une perception positive de l'organisation chez les agents publics.

- *Utiliser les informations de gestion et les indicateurs de performance, dans un contexte positif et orienté sur le futur.* Une autre recommandation consiste à souligner que les informations de gestion, obtenues sur la base d'indicateurs de performance bien souvent, doivent être utilisées pour piloter les collectifs de travail et non pour contrôler les individus afin de déceler des écarts de conduite éventuels par rapport aux procédures et processus en vigueur. Force est de constater, malheureusement, que les instruments de gestion actuellement utilisés finissent bien souvent par ressembler à des dispositifs disciplinaires visant à contrôler le « comportement » des salariés, non leur travail ou leur contribution éventuelle à l'atteinte d'objectifs collectifs autrement plus importants et stratégiques. Du reste, une publication récente, réalisée sous l'égide de la commission suisse pour l'UNESCO se fait l'écho des dérapages possibles d'une conception étriquée de la gestion dans le cadre des métiers de la recherche, du social et de la santé (Perrot, DuPasquier et al., 2006). Un grand nombre de contributions regroupées dans l'ouvrage précité soulignent bien que les salariés confrontés à des instruments de gestion par trop « envahissants », pour ne pas dire plus, finissent par tricher avec les règles formelles pour continuer à pouvoir bénéficier de marges de manœuvre et d'espace d'initiative seules à même de leur assurer une certaine motivation et un certain plaisir au travail.

- *Utiliser des outils structurés d'élaboration des objectifs sur la base d'un processus participatif.* Il ne faudrait pas, évidemment, tomber dans les excès inverses par rapport à ce qui a été dit au point précédent. Les organisations productives ont besoin de générer de l'information pour s'orienter et guider leurs stratégies. Les instruments de gestion permettant une telle démarche de pilotage existent et sont maintenant bien connus. Les tableaux de bord de gestion font partie de ceux-là. Bien conçus, notamment sur la base de la participation d'une partie au moins des acteurs de terrain, ils peuvent être d'une grande utilité pour atteindre les performances escomptées tant par les politiques que par les citoyens en ce qui concerne les organisations du secteur public. Encore une fois, il est important que les acteurs de terrain, les agents publics ou salariés publics selon les expressions que l'on préfère pour les qualifier, puissent appréhender l'utilité de ces outils et contribuer, de par leurs connaissances et compétences, à leur développement. Les organisations ont tout à y gagner puisque les vrais dépositaires des savoirs empiriques sont précisément ceux qui se trouvent au front, au contact des citoyens, administrés et clients.

- *Développer des structures organisationnelles flexibles, plus souples et moins hiérarchiques.* Nous ne développerons pas outre mesure cette recommandation tant elle paraît aujourd'hui évidente et tomber sous le sens. Toutefois, soulignons combien les répondants de notre échantillon de recherche ont rejeté les contraintes administratives et le fonctionnement hiérarchique de leur environnement de travail. Ces aspects sont, du reste, constamment associés à des perceptions négatives, tant du point de vue du ressenti en termes de performance collective et individuelle, que du point de vue de la motivation, de la satisfaction et du plaisir au travail.

- *Finalement, définir des valeurs de référence, légitimes, capables de mettre en cohésion les différents niveaux de gestion.* Cette dernière recommandation est en

lien avec les résultats de notre recherche et, plus précisément, avec le constat selon lequel nos répondants sont fortement attachés à ce que représente le « service public » duquel ils puisent une partie de leur motivation. La « motivation à l'égard du service public » pourrait donc constituer ce supplément de sens capable de mettre en cohésion les différents niveaux de gestion, les différents métiers présents dans les organisations publiques, les différentes strates hiérarchiques, ainsi que les différents niveaux d'acteurs (politiques et administratifs, par exemple) (Emery & Giaque, 2003, 2005).

Concluons toutefois sur le renouvellement d'une mise en garde que nous avons faite maintes fois dans cette communication. Notre recherche empirique porte sur un échantillon restreint et sur des contextes organisationnels bien particuliers. Il est toujours difficile, dès lors, de généraliser les résultats en estimant que ceux-ci constituent la « réalité » du monde administratif suisse en mutation. Notre ambition est plus modeste et vise à réfléchir aux conditions, toujours locales et contextualisées, qui permettent le développement de la performance individuelle et collective (puisque c'est le but de tout changement, a priori du moins). Nos résultats sont intéressants à plus d'un titre dans la mesure où ils montrent bien que ce ne sont pas les outils de gestion qui influencent le plus la perception en matière de performance individuelle et collective mais bien le pilotage organisationnel, l'ambiance de travail et le sens que peuvent revêtir les activités professionnelles pour nos répondants.

## 6. Bibliographie

- Alonso P. & Lewis G.B., « Public service motivation and job performance : Evidence from the federal sector », *The American Review of Public Administration*, vol. 31, 2001, p. 363-380.
- Argyris C. & Schön D., *Organizational Learning II: Theory, method and practice*, Menlo Park California, Addison-Wesley, 1996.
- Argyris (Chris), *Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre*, Auxerre, Philippe Cabin, Ed. Les organisations: Etat des savoirs, Editions Sciences Humaines, 1999, 193-199.
- Argyris (Chris), *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston, Allyn and Bacon, 1990.
- Argyris (Chris), *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterEditions, 1995.
- Bendell T., Boulter L. et al., « Implementing Quality in the Public Sector ». Londres, Pitman Publishing, 1994.
- Bolgiani (Iva), *L'application des nouvelles méthodes de gestion publique dans les secteurs sanitaire et hospitalier: risques et opportunités*, Muri, Société suisse pour la politique de la santé (SSPS), 2002
- Boltanski (Luc) & Thévenot (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard, 1991.
- Boltanski (Luc) & Chiapello (Eve), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999.
- Brewer (Gene A.), Selden (Sally Coleman) et al. « Individual Conceptions of Public Service Motivation », *Public Administration Review*, Vol. 60, no. 3, 2000, p. 254-264.
- Bright (Leonard), « Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. Who are they, Where Are They, and What do They Want? », *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 25, no. 2, 2005, p. 138-154.
- Brooking A., *Intellectual Capital*, London, International Thompson Business Press, 1996.
- Castelnau (Jacques), Daniel (Loïc) et al., *Le pilotage stratégique, comment mobiliser l'énergie collective*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- Cerese (Francesco Paolo) & Farinella (Domenica), « Explorations in Public Service Motivation. The Case of the Italian Revenue Agency ». EGPA conference, Milan, 2006.
- Crewson P. « Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, 1997, p. 499-518.
- Duvillier (Thibaut), Genard (Jean-Louis) et al., Eds, *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Emery (Yves) & Giauque (David), « Nouvelle gestion publique, contrats de prestations et mécanismes d'incitations financières. Pratiques et problèmes rencontrés en Suisse. », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 67, no. 1, 2001, p. 171-194.
- Emery (Yves) & Giauque (David), *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Emery (Yves) & Giauque (David), Eds, *Sens et paradoxes de l'emploi public aux XXIème siècle*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), 2003.

- Ferlie (Ewan), Ashburner (Lynn) et al., Eds, *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press, 1996.
- Giauque (David), *La bureaucratie libérale*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Greenberg (Daniel S.), *Science, Money, and Politics: Political Triumph and Ethical Erosion*, Chicago, University of Chicago Press, 2003.
- Gruening (Gernod), « Origin and theoretical basis of new public management », *International Public Management Journal*, Vol. 4, no. 1, 2001/0, p. 1-25.
- Hall R., « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 607-618.
- Hood C., « A Public Management for All Seasons (in the UK)? », *Public Administration*, Vol. 69, no. 1, 1991, p. 3-19.
- Kelsey (Jane), *The New Zealand Experiment*, Auckland, Auckland University Press/Bridget Williams Books, 1997.
- Kets (De Vries), F.R. (Manfred), *Les mystères du leadership*, Paris, Editions Village Mondial, 2002.
- Kets (De Vries), F.R. (Manfred), *L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion*. Jean-François Chanlat, Ed., *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Ste Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Eska, 1990, p. 297-310.
- Lorino (Philippe), *Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- Lynn L. E., « A Critical Analysis of the New Public Management. », *International Public Management Journal*, Vol. 1, no. 1, 1998a), p. 107-123.
- Lynn L. E., «The New Public Management: How to transform a Theme into a Legacy. » *Public Administration Review*, Vol. 58, no. 3, 1998b, p. 231-237.
- Micheloud (Romuald), L'innovation dans le secteur public, *Institut Economie & Tourisme*, Sierre, HES-SO Valais, travail de diplôme, 2007.
- Mintzberg (Henry), *Structure en 5 points: une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles*, 1987. Jean-François Chanlat & Francine Séguin, Eds., *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin, 213-242.
- Mintzberg (Henry), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982.
- Mönks (Joost), *La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?*, 1998. Marc Hufty, Ed. *La pensée comptable*. Genève/Paris, Les Nouveaux Cahiers de l'IUED/PUF, p. 77-89.
- Naff K.C. & Crum J., « Working for America: Does public service motivation make a difference? », *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, no. 4, 1998, p. 5-16.
- Ocde, *Moderniser l'Etat. La route à suivre*, Paris, OCDE, 2005.
- Pallez (Frédérique), *Les instruments de la motivation du fonctionnaire, de l'intéressement à la considération*, 2003. Thibaut Duvillier, Jean-Louis Genard & Alexandre Piraux, Eds. *La motivation au travail dans les services publics*. Paris, L'Harmattan, p. 141-155.
- Perrot (Marie-Dominique), Dupasquier (Jean-Noël) et al., *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire*, Lausanne, Réalités Sociales, 2006.
- Perry (James L.), « Antecedents of public service motivation. », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 2, 1997, p. 181-197.
- Peters (Guy B.) & Savoie (Donald J.), Eds, *La gouvernance au XXIème siècle: revitaliser la fonction publique*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2001.

- Pollitt (Christopher), *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice*, 1993. G.P. Peters & D.J. Savoie, Eds. *Governance in a Changing Environment*. Montreal, McGill-Queen's University Press.
- Pollitt (Christopher), *The Essential Public Manager*, Maidenhead/Philadelphia, Open University Press, 2003.
- Pollitt (Christopher) & Bouckaert (Geert), *Public Management Reform*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- Rawls (John), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1997.
- Reynaud E. & Reynaud J.-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements. », *Le Travail humain*, Vol. 57, no. 1, 1994, p. 227-238.
- Reynaud (J.-D), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Editions, 1999.
- Reynaud (J.-D), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.
- Rochet (Claude), *Conduire l'action publique*, Paris, Village Mondial, 2003.
- Roos J. & Edvinsson L., *Intellectual Capital*, London, MacMillan Business, 1997.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.
- Sainsaulieu (Renaud), *Culture, entreprise et société. Réflexions à partir de l'expérience française*, 1990. Jean-François Chanlat, Ed. *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Ste-Foye/Paris, PUL/ESKA, p. 611-627.
- Sainsaulieu (Renaud), *La régulation culturelle des ensembles organisés*, 1987. Jean-François Chanlat & Francine Séguin, Eds. *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*. Montréal, Gaëtan Morin, p. 435-453.
- Savall (Henri) & Zardet (Véronique), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica, 2003.
- Scott (Patrick G.) & Pandey (Sanjay K.), « Red Tape and Public Service Motivation. », *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 25, no. 2, 2005, p. 155-180.
- Steijn (Bram), « *Public Service Motivation in the Netherlands* », EGPA conference, Milan., 2006.
- Sveiby K., *The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco, Benett-Koehler, 1997.
- Thelen (Lionel), *La justice dans les organisations. Des discours aux pratiques*, Zurich, Jobindex media ag., (2007).
- Théodoloz Reynald, Impact des réformes de NGP sur la perception des agents publics concernant le fonctionnement de l'administration, *Institut Economie & Tourisme*. Sierre, HES-SO Valais, travail de diplôme, 2007.
- Theophile (Josette), « A propos de la motivation au travail. », *Humanisme & Entreprise*, no. 273, 2005, p.77-87.
- Thévenet M., *Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation, 2004.
- White (Richard D), « More than an Analytical Tool. Examining the Ideological Role of Efficiency. », *Public Productivity & Management Review*, Vol. 23, no. 1, 1999, p. 8-23.