



Influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques

Déo-Gratias Toïhin RIBOUIS

Université d'Abomey-Calavi/FASEG (Bénin)- Laboratoire de Recherche sur les
Performances et le Développement des Organisations (LARPEDO)- Enseignant-
Chercheur

Résumé :

Cet article traite de l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques béninoises. Il s'inscrit dans un environnement social et économique tendu où les besoins des citoyens deviennent plus exigeants en termes de qualité, du délai et du coût avec un niveau inacceptable d'insatisfaction des services offerts. Ce constat interroge l'efficacité des pratiques du new management public et suscite la question principale de recherche à savoir : Quelle est l'influence des pratiques du management public sur la citoyenneté organisationnelle ? cette recherche vise à analyser l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. Elle repose essentiellement sur un cadre théorique qui mobilise les théories du new management public et de la citoyenneté organisationnelle. En adoptant une démarche quantitative, la recherche s'est appuyée sur 348 questionnaires distribués aux cadres et fonctionnaires dans les organisations publiques béninoises. Les tests d'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire appuyés par le modèle d'équation structurelle à l'aide du logiciel AMOS 23.0. font apparaître que le New Public Management (NPM) influence significativement et positivement la citoyenneté organisationnelle. L'analyse des données permet d'identifier que l'efficacité des pratiques du New Management Public s'appuie essentiellement sur la mise en œuvre dans les organisations publiques de la flexibilité des structures organisationnelles, l'adoption des pratiques du contrôle de gestion et la gestion orientée vers la qualité. La mise en œuvre de ces pratiques dans les organisations publiques favorise la citoyenneté organisationnelle chez les employés. Elle détermine l'engagement personnel, volontaire et spontané et permet l'accroissement et l'efficacité de la productivité.

Mots-clés : New management public ; Citoyenneté organisationnelle ; Flexibilité ; Qualité.; ...

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14704310>



1 Introduction

Depuis des décennies, les organisations publiques souffrent de la bureaucratie (Pesqueux,2006). Elle est caractérisée par la lourdeur de la hiérarchie qui associée à des structures pyramidales. Elle repose sur une division stricte des tâches, une formalisation et surtout, une inefficacité et inefficente dans les actions (Azoulay, 2022). C'est dans cet élan que la gestion publique est souvent prise au piège par des méthodes qui empêchent l'élaboration de politiques pouvant permettre d'atteindre la performance sociale. Elle responsabilise les gestionnaires en les surchargeant de réglementations avec des pratiques rigides qui font perdre de vue l'intérêt public. Or les organisations publiques sont conçues pour protéger la vie, défendre la liberté et la propriété de chaque individu et administrer les biens communs au bénéfice de tous (Assens,2022). Pour accomplir convenablement cette mission, il urge de réorganiser la gestion des organisations publiques afin d'améliorer la qualité du service aux citoyens et d'accroître la motivation et le développement des fonctionnaires (Frimousse et Peretti, 2022). C'est ce qui a suscité des réflexions qui ont conduit à l'avènement et aux pratiques du New management public dans les organisations publiques depuis environ quarante années. A partir de cet instant, les organisations publiques imitent les pratiques des entreprises pour tenter de trouver des marques identitaires propres aux services publics de qualité (Boltanski & Thévenot, 1991).

Le New management public est l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation (Bartoli, 1997). Il vise à lutter contre des comportements contre productifs et s'inscrit dans un environnement qui consiste à améliorer les pratiques traditionnelles dans la gouvernance des actions des administrations publiques. Il s'agit de rationaliser la gestion de l'administration publique à l'instar de l'entreprise privée. Ce modèle de gestion associe efficacité et productivité dans l'atteinte des objectifs. C'est une approche de réforme de la gestion publique qui met essentiellement l'accent sur l'application de principes et de pratiques de gestion du secteur privé dans le secteur public. Pour (Hood, 1990), elle mobilise des pratiques telles que : orientation vers l'atteinte des résultats, la décentralisation, la comptabilité, la transparence, la concurrence, la flexibilité du personnel et la technologie de l'information. Ce post bureaucratie crée un environnement hybride et bouleverse les fondements aux comportements bureaucratiques des agents publics (Christensen & Laegreid, 2007 ; Pollitt & Bouckaert, 2011 ; Emery & Giauque, 2016). Malgré la littérature abondante sur les remises en causes du modèle bureaucratique (Horton, 2006 ; Giauque, Ritz, Varone, & Anderfuhren-Biget, 2012 ; I. Fortier & Emery 2012 ; Buffat, 2014) et l'intérêt des réformes dans les organisations publiques à travers surtout l'implémentation de la Nouvelle Gestion Publique (Steijn & Leisink, 2006 ; Pesqueux,2010), très peu d'étude récente ce sont véritablement penchées sur l'effet des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle. Pour (Morgan, 1988), la citoyenneté organisationnelle est l'engagement volontaire, individuel et spontané des agents publics vers l'organisation et/ou ses membres. Il faut rappeler que la plupart des recherches qui ont abordé la problématique de l'engagement des agents publics, l'ont fait en traitant spécifiquement l'engagement organisationnel (Buchanan, 1974 ; Nyhan, 1999 ; G.A. Boyne, 2002). D'autres études estiment que le soutien politique aux réformes chez les managers (Oh & Park, 2011 ; Yang & Pandey, 2009), l'habilitation psychologique (Vandenberghe, 2005), et l'adéquation avec les buts et valeurs portés par les réformes du service public en cours (Giauque, Resenterra, *et al.*, 2013) sont de nature à favoriser l'engagement organisationnel des agents publics sans pour autant mettre l'accent véritablement les pratiques du new management public sur l'engagement personnel, volontaire et spontané des agents publics. Il paraît donc indispensable et nécessaire de combler ce vide du point de vue théorique mais aussi empirique et de manière spécifique

en mettant à nu les pratiques de new management public susceptible d'accroître l'engagement volontaire, personnel et spontané des agents publics ainsi que leurs efficacités et efficaces.

De nos jours, les besoins des citoyens (consommateurs) deviennent plus encore exigeants en matière de la qualité, du temps et du coût du service. Ils s'informent, se renseignent, comparent les offres et recueillent des avis. Ils suivent la transparence de l'information qu'ils reçoivent et sa cohérence. Ils veulent gagner du temps, ils veulent accéder rapidement à l'information dont ils ont besoin. Ils veulent que leurs besoins soient satisfaits immédiatement. Face aux formalités administratives, les citoyens-consommateurs exigent de la rapidité. Ils refusent désormais de se contenter d'un service public rigide, coûteux et lent. Ils envisagent d'être impliqués dans les processus administratifs. Ils souhaiteraient être informés de l'étape de leur requête et avoir la possibilité de se renseigner à n'importe quel moment. Ils veulent non seulement apprécier l'autonomie des agents de l'administration mais souhaitent également une interaction étroite et un dialogue direct et personnel avec ces derniers.

Pour satisfaire ces exigences et offrir un service public de qualité à un coût acceptable et dans le délai, les agents de l'administration publique doivent être flexibles et avoir des comportements volontaires et spontanés formels ou informels (J.P. Meyer & L. Herscovitch, 2001) permettant de resserrer les liens au quotidien entre les citoyens et leurs institutions. C'est dans ce sens que les pratiques du new management public seraient perçues comme un vecteur pour le développement de la citoyenneté organisationnelle chez les agents de l'administration publique. La problématique s'intéresse alors à la question centrale de recherche à savoir : quelle est l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. De façon spécifique, il s'agit d'apporter des réponses aux préoccupations suivantes :

- ✓ Quelles sont les pratiques du new management publics dominantes dans lesquelles les agents publics trouvent le sens de l'engagements personnel, volontaire et spontané au travail ?
- ✓ Quelles sont les implications de ces pratiques du new management public sur l'efficacité de la productivité des agents publics ?

Cette recherche vise à analyser l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. Sur cette base, les objectifs spécifiques de la présente recherche sont résumés comme suit :

- ✓ Cartographier les pratiques du new management publics dominantes dans lesquelles les agents publics trouvent le sens de l'engagements personnel, volontaire et spontané au travail.
- ✓ Apprécier les implications de ces pratiques du new management public sur l'efficacité de la productivité des agents publics.

Dans les lignes qui suivent, nous allons faire une synthèse de la littérature sur le new management public et sur la citoyenneté organisationnelle en explorant les pistes de recherche inexplorées. Suite à l'exposition du corpus méthodologique de l'étude, nous allons présenter nos résultats et discutons de l'importance de développer des pratiques du new management public afin de stimuler et d'encourager l'engagement personnel, volontaire et spontané des agents publics dans la gestion des organisations publiques.

2 Le new management public dans le contexte de la citoyenneté organisationnelle.

Le questionnement du new management dans une situation où les exigences et les attentes des citoyens s'accroissent oblige à comprendre l'influence de ses pratiques sur la citoyenneté organisationnelle.

2.1. Les pratiques du new management public dans les organisations publiques.

Après plusieurs décennies de remise en question de l'efficacité des approches néo-libérales pratiquées dans les organisations publiques, le new management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique (Bartoli et Blatrix, 2015). Il constitue un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance sociale (Parenteau, 1994 ; Auby, 1996 ; Rainey, 1990 ; Hood, 2005). Pour (Bartoli, 1997), il s'agit d'un processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques. Il vise dans les organisations publiques à développer la performance générale et à piloter l'atteinte des objectifs dans le respect de leur vocation.

Le concept du new management public provoque de nombreuses controverses (Payette, 1992). Sa conception soulève un peu de paradoxe entre le management qui est couramment utilisé dans le secteur privé et public qui renvoie au sens large à la performance sociale. Selon (Thiétart, 2003, p. 7), le management est l'action, *l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler*. Bien qu'il s'applique aux organisations publiques, on peut noter des nuances dans les pratiques vus que les objectifs soient différents entre le privé et le public. Absolument, la gestion d'une administration publique diffère de celle d'une entreprise privée sur plusieurs aspects. Les administrations publiques ont des objectifs et des contraintes spécifiques liés à leur mission de service public et à leur responsabilité envers les citoyens. C'est pourquoi, dans les organisations publiques, les réformes des services publics sont souvent associées à un nouveau mode de gestion des affaires publiques. Elle se fonde sur la sauvegarde de la spécificité de l'administration.

En effet, définir le concept de gestion publique est essentiel pour mieux comprendre ses spécificités et son efficacité dans le secteur public (Bartoli, 2009 ; Pitts et Fernandez, 2009 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Rainey, 1990,). A cet effet, le new management public a pour objet d'étudier l'organisation publique dans le but d'améliorer le fonctionnement des organismes et des institutions publics, de développer des politiques publiques et d'établir des principes de gestion et de gouvernance publique. Il doit s'appuyer sur la responsabilisation des acteurs qui est proportionnelle à la mise en place d'un leadership transversal responsable (Borzeix et al., 2015). C'est dans cette logique que (Caroline, 1995) estime que la recherche d'un management adapté à l'administration s'impose. Elle pense qu'en assimilant l'efficacité à la rentabilité et à la recherche de compétitivité risque de remettre en cause les finalités et les fondements du service public. C'est pourquoi le management public constitue une discipline qui a ses spécificités et pratiques. Absolument, les contextes, les objectifs et les attentes du management public et privé présentent souvent des différences significatives. Ces divergences découlent des missions et des responsabilités propres à chaque secteur. Pour (Pesqueux, 2007), parler de Nouvelle Gestion Publique (NGP), c'est indiquer une bifurcation par rapport au management public pour insister sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions (ex-ante et ex-post). De manière plus spécifique, cette approche se distingue par l'utilisation d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, ainsi que d'outils de mesure des coûts. Ces éléments sont mis en place dans le but de répondre à trois principes fondamentaux : l'efficacité socio-économique, la qualité du service offert, et l'efficacité de la gestion ou l'efficience. Il s'agit donc de regarder les pratiques de management du secteur privé et de les adapter en tenant compte des spécificités des organisations publiques (Alecian, Foucher, 1994).

Selon (Amar et Berthier, 2007), le Nouveau Management Public (NMP) trouve son origine dans une combinaison de pressions internes et externes exercées sur le secteur public. Ces pressions interagissent et se renforcent différemment selon les contextes spécifiques. Il devient ainsi essentiel de réformer les méthodes de gestion administrative afin d'améliorer l'efficacité de l'État. Le principe central du NMP réside dans la capacité à intégrer dans le secteur public des pratiques de gestion empruntées au secteur privé. Ainsi, face à la rigidité et la centralisation de l'administration bureaucratique Wébérienne, le NMP oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie,

Efficacité, Efficience », pouvant ainsi satisfaire les exigences des citoyens, désormais considérés comme des clients, de manière plus économique. Autrement dit, il permet ainsi d'introduire et de développer une culture d'amélioration de la performance dans les administrations publiques. L'émergence du NMP a été succédée par de nombreuses réformes dont les méthodes et dispositifs de la gestion publique sont identiques à l'échelle internationale (Bartoli & Hervé, 2011). Pour faire face à cette organisation centralisée qui se traduit par une administration publique dont le fonctionnement est bureaucratique, lourd, standardisé et prévisible due à sa forte hiérarchisation et il est nécessaire d'éviter les procédures décisionnelles fastidieuses. Ainsi, il devient crucial de renforcer les compétences stratégiques des gestionnaires afin de mieux répondre aux attentes des citoyens (Mokhtari, 2021).

La progression de l'utilisation de l'audit, qui réexamine la mesure de la performance, l'introduction du contrôle de gestion pour piloter le système fait apparaître de nouveaux comportements et facilite la flexibilité dans la gestion publique. Cette approche, notamment dans le domaine de l'administration, met l'accent sur l'aspect financier comme étant central et se fonde sur les trois E : Économie, Efficacité et Efficience (Urio, 1998). Pour (Amar et Berthier, 2007), l'administration publique basée sur le NMP se distingue de celle bureaucratie Wébérienne par huit caractéristiques : l'objectif est l'atteinte des résultats et la satisfaction du client, l'organisation est décentralisée, le partage des responsabilités entre Politiciens et administrateurs est Clair, Autonomie dans l'exécution des tâches, le recrutement est sous Contrats, la promotion et l'avancement des agents sont au mérite, le contrôle s'appuie sur des indicateurs de performance et le budget est axé sur les objectifs. Ces pratiques devraient permettre d'améliorer les comportements de citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques abordées dans le point suivant.

2.2. Citoyenneté organisationnelle dans les organisations.

Développée par (Organ, 1988), la théorie de la citoyenneté organisationnelle considère les comportements des acteurs comme des comportements non formellement prescrits par l'organisation et adoptés de manière volontaire et spontanément par les salariés dans le souci de l'organisation et/ou de ses membres. Si cette théorie prend le contre-pied des théories classiques (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Weber, 1922), elle est un véritable apport scientifique à la gestion des organisations. Elle repose sur des comportements qui contribuent de façon directe ou indirecte à l'efficacité fonctionnelle de l'organisation et à la performance organisationnelle (Organ, 1977 ; Bateman et Organ, 1983 ; Smith et al., 1983). Elle constitue l'élément déterminant de l'efficace organisationnelle (Van Scotter et Montowidlo, 1996 ; Conway, 1999). Ce sont des comportements discrétionnaires non reconnus directement ou de manière explicite par le système formel de récompenses/sanctions (Organ,1997).

En psychologie du travail et des organisations, la citoyenneté organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études permettant d'asseoir son importance dans l'étude des comportements des salariés envers les organisations. Son attrait pour divers domaines du management, sa solidité théorique et son caractère universel sont soulignés par plusieurs chercheurs (Paine et Organ, 2000 ; Podsakoff et al., 2000 ; LePine et al., 2002). C'est pourquoi ces études ont tendance à les regrouper afin de mieux cibler leurs impacts sur l'organisation et/ou ses membres. C'est ainsi que (Podsakoff et al.,1997) recensent plusieurs dimensions des travaux de (Organ, 1988) telles que l'altruisme, la prévenance (courtesy), l'encouragement (cheerleading), la modération (peacekeeping), la tolérance (sportsmanship), le civisme (civic virtue) et le professionnalisme (conscientiousness). (Organ et Ryan, 1995) parlent même de soumission, d'obéissance et d'acceptation (compliance). Les dimensions d'altruisme, de prévenance, d'encouragement et de modération sont regroupées sous l'appellation de relation d'aide (Podsakoff et al., 1997 ; Podsakoff et MacKenzie, 1997 MacKenzie et al.,1998) ou de coopération sociale (Reynaud,1987a,1989b,1991c). Ces auteurs justifient ce regroupement par le fait que les gestionnaires ont de la difficulté à faire une distinction entre ces comportements. De toutes

les catégories mentionnées précédemment, il s'avère important de faire une sélection judicieuse afin de circonscrire le champ d'action. Ainsi, pour (Organ, 1988), l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance et la prévenance sont des dimensions qui semblent associées de près à l'efficacité organisationnelle. Ils bénéficient à l'organisation sous la forme de la sportivité et du civisme à ses membres sous la forme de l'entraide. La sportivité consiste pour un salarié, à tolérer sans se plaindre des inconvénients, des abus et des demandes excessives liés au travail. L'altruisme, implique des comportements volontaires d'assistance envers un membre de l'organisation confronté à un problème lié au travail. Ce membre peut être un collègue, un superviseur, voire même un supérieur hiérarchique. Le professionnalisme (conscientiousness) regroupe des comportements qui dépassent largement les exigences minimales de la tâche. Les impacts du professionnalisme, tel que défini dans les écrits originaux, sont plus globaux. Ce concept repose principalement sur des normes individuelles de comportement approprié telles que la ponctualité et l'organisation. La tolérance (sportsmanship) se réfère à l'indulgence dont fait preuve un individu face à des conditions de travail qui ne sont pas idéales ou optimales. Il accepte ces conditions dans la mesure où celles-ci sont présentées pour le bien et la réalisation des objectifs de l'organisation. La prévenance (courtesy) se manifeste par une attitude proactive envers les problèmes potentiels susceptibles de survenir pour d'autres membres de l'organisation. Le civisme (civic virtue) renvoie à un intérêt soutenu pour l'organisation qui se manifeste sous des formes diverses, telles que la participation assidue et volontaire aux actions de représentations, ou encore la défense des intérêts, de la propriété ou de l'image de l'organisation. Il est l'ensemble des comportements adoptés par une personne motivée par le souci véritable du bien-être de l'organisation en prouvant son engagement envers le processus organisationnel et en s'impliquant davantage dans le processus. Ces valeurs doivent s'accompagner chez les salariés d'un engagement affectif élevé envers l'organisation pour permettre l'atteinte des buts organisationnels. Ainsi, il est nécessaire d'examiner le lien théorique entre le new management public et la citoyenneté organisationnelle.

2.3. Liens théoriques entre new management public et Citoyenneté organisationnelle.

Apparu dans les années 80 avec les travaux de (Hood, 1995), le new management vise à améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité des organisations gouvernementales en les rendant plus semblables aux entreprises du secteur privé. A notre connaissance, la littérature n'a pu établir formellement un lien entre le new management public et la citoyenneté organisationnelle. La plupart des recherches qui semblent aborder la thématique se focalisent sur des sous concepts de la citoyenneté organisationnelle. C'est dans ce sens que (Bateman et Organ, 1983) penchent sur la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif explorant la satisfaction au travail. Les comportements de citoyenneté organisationnelle révèlent de la volonté de l'employé de coopérer avec son employeur et ses collègues et son désir de s'impliquer dans la vie de l'organisation. Elle repose sur la théorie de l'implication organisationnelle qui stipule que lorsque les employés sont davantage impliqués dans les décisions qui les concernent, ils sont plus engagés, motivés et satisfaits au travail (Thévenet, 2000). Elle oblige à une flexibilité organisationnelle qui pourrait accroître la spontanéité volontaire des employés.

(Organ et al., 2006) mettent en évidence l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la décision de quitter un employeur. Ils démontrent que la décision de quitter l'employeur est mieux expliquée par les comportements de citoyenneté organisationnelle que par l'engagement organisationnel. Récemment, de nouvelles perspectives intéressantes pour l'étude de la rétention des employés a été étudié (Chen, 2005). Elles englobent l'approche plus ancienne de (Smith et al., 1983) et lui adjoint d'autres comportements comme par exemple la courtoisie, la vertu civique et esprit d'équipe. Les recherches menées par (Tansky, 1993) font partie des premières études à avoir exploré les liens entre cette nouvelle approche et la satisfaction au travail. Il est à souligner que la littérature fournit une vue d'ensemble relativement bien étayée sur le rôle de l'engagement envers l'organisation sur la volonté de coopérer sous la forme de comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002 ; Podsakoff et al., 2009). Ces études distinguent les différentes

formes de citoyenneté en tenant compte de l'altruisme, du civisme et de la sportivité (Coyne & Ong, 2007 ; Paillé & Grima, 2011 ; Paillé, 2013). Leurs résultats montrent que la satisfaction au travail est liée à l'esprit d'équipe et aux vertus civiques et n'est pas associée à l'altruisme (Yoon & Suh, 2003). Ils suggèrent également que l'approche n'apporte pas plus de précisions dans les résultats que celle de (Smith et al., 1983) pour l'étude des relations empiriques avec la satisfaction au travail. Au total, la relation entre le new management public et la citoyenneté organisationnelle n'est pas encore établie concrètement. C'est pourquoi cette recherche s'efforce d'apprécier cette relation à partir d'une méthodologie quantitative.

3. Méthodologie de recherche

Afin d'assurer continuellement une meilleure prestation des services aux citoyens, les organismes publics s'intéressent à de nouvelles pratiques du management à travers des réformes. Ces dernières suscitent des comportements volontaires ou involontaires dans le but d'améliorer la qualité des prestations de services.

3.1. Présentation du terrain de la recherche.

L'administration publique béninoise constitue le terrain de recherche. Elle regroupe l'ensemble des ministères, des institutions, des sociétés d'Etat et des établissements publics à caractère administratif. Les prestations de services sont quasiment gratuites pour les citoyens. L'État, en tant qu'actionnaire unique, exerce un contrôle sur leur autonomie financière. Les orientations managériales dépendent des valeurs organisationnelles du gouvernement. Les actions de répartition des budgets, de recrutement, d'expansion et de formation relèvent de la stratégie de l'équipe dirigeante. La décentralisation du pouvoir est instaurée dans le but de promouvoir l'adoption de nouveaux principes de gestion perçus comme étant plus flexibles et décentralisés.

Dans ces structures, différents programmes de formations en management public, sont proposés. Cependant, seule une minorité d'acteurs prend part à ces formations continues avec l'autonomie d'exécution. Dans un souci d'amélioration continue et de support, des principes basés sur la NGP sont introduits progressivement en vue d'instaurer une nouvelle manière de collaborer et de responsabiliser. Actuellement, les ministères semblent mettre en place au travers des équipes dirigeantes choisies, un management favorisant des comportements motivant les agents publics.

3.2. La collecte des données

Pour conduire cette étude et mettre en évidence l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques, nous avons adopté une approche quantitative. Les informations sont collectées sur la base des recherches documentaires et du questionnaire dans douze (12) ministères, trois institutions (03) et trois sociétés d'Etat (03). Ces structures ont été retenues compte tenu de la mise en œuvre des pratiques de NMP. Le questionnaire a été administré à des dirigeants, des fonctionnaires et des citoyens en tenant compte de leurs niveaux d'instruction minimum de licence. Sur le terrain, nous avons utilisé la plateforme survey solutions qui est une plateforme de collecte développée par la Banque Mondiale. Ceci nous a permis de suivre le processus de la collecte en temps réel et d'avoir des données de qualité. La méthode de l'échantillonnage non probabiliste basée sur l'échantillonnage en boule de neige a été utilisée pour établir l'échantillon de notre étude. Elle indique une source de donnée primaire qui désigne d'autres sources de données potentielles qui pourront participer à la collecte des données de la recherche. Compte tenu des exigences des outils d'analyse des données, 348 individus ont pu être touchés dans les structures concernées mais 327 ont accepté de se soumettre à l'exercice. Cet échantillon respecte les recommandations de Roussel (2005) qui recommande de réunir au moins 200 individus lorsque les procédures d'analyse exploratoire et confirmatoire sont prévues.

3.3. Opérationnalisation des variables

Afin de réaliser cette étude, un total de cinq (5) indicateurs a été retenu pour opérationnaliser les comportements de la citoyenneté organisationnelle. Ces indicateurs résultent de la littérature et s'insèrent mieux dans le champ de l'étude. Quant à la mesure de la variable indépendante « Pratiques NPM », nous nous sommes inspirés des travaux de (Varone et Bonvin, 2004). Conformément à ces auteurs, la variable est mesurée à travers trois dimensions : flexibilité des structures organisationnelles (deux items), adoption du contrôle de gestion (trois items) et gestion orientée qualité (deux items). Nous avons adopté l'échelle de mesure de Likert à trois niveaux pour éviter la volatilité des informations. Les participants à l'étude avaient pour consigne d'attribuer une note comprise entre 1 et 3 de leur niveau de satisfaction des pratiques de la NGP et des comportements de la citoyenneté organisationnelle.

Tableau 1 : Choix des variables de l'étude.

New management public (NPM)	Pratique de la citoyenneté organisationnelle (Citorg)
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité des structures organisationnelle ; • Adoption du contrôle de gestion ; • Gestion orientée qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Altruisme • Professionnalisme, • Tolérance • Prévenance • Civisme

Source : l'auteur

3.4. Outils de traitement et d'analyse des données

Pour analyser statistiquement les données collectées, nous avons fait recours principalement au logiciel SPSS 26.0 et AMOS 23.0. Tout d'abord, une analyse préliminaire a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 26.0. Ensuite, nous avons utilisé ce même logiciel pour les tests de l'analyse factorielle exploratoire. Enfin, les tests de l'analyse factorielle confirmatoire, de validité discriminante et convergente et le modèle d'équation structurelle de cette étude sont effectués à l'aide du logiciel AMOS 23.0.

4. Résultats et analyse

Cette étude a principalement utilisé un échantillonnage en boule de neige pour recruter des participants dans les ministères, les différentes directions départementales des ministères, les institutions et sociétés d'État. En outre, pour minimiser l'effet négatif des biais méthodologiques courants sur cette recherche, nous avons déclaré le processus et l'objectif de la recherche. Ensuite, nous avons assuré la participation volontaire et la confidentialité des réponses avant de commencer. Nous avons finalement récupéré 320 questionnaires. Après avoir supprimé les questionnaires non valides contenant des informations incomplètes ou des réponses données au hasard, ainsi que ceux qui ne répondaient pas aux exigences de cette étude, nous avons obtenu un total de 314 questionnaires valides. Le nombre d'échantillons valides est supérieur à dix fois le nombre d'items du questionnaire (Bentler & Chou, 1987) et le taux de récupération effectif de 97,9 % est supérieur à 70% (Pei, 1995 ; Roussel, 2005) de sorte que les données collectées cette fois-ci peuvent être appliquées à la recherche. Parmi les employés ayant participé à cette enquête par questionnaire, 57,6 % étaient des hommes et 42,4 % des femmes. La plupart des répondants étaient âgés de 30 à 39 ans (78,7 %). Les distributions de fréquence ont révélé que la plupart des participants à l'étude (76,4 %) étaient titulaires d'une licence et le reste d'un diplôme supérieur à la licence. La plupart des participants travaillent dans l'organisation actuelle depuis 5 à 10 ans.

4.1. Analyse factorielle exploratoire (AFE)

L'analyse factorielle exploratoire fournit des résultats intéressants par rapport à chaque variable. En effet, pour la variable « Pratiques New Public Management », la valeur élevée du KMO (0,784) indique une bonne adéquation des données pour l'analyse factorielle exploratoire (AFE). Le pourcentage des valeurs de la variance moyenne extraite (77,382%) est élevé, ce qui signifie que les facteurs extraits captent une grande partie de la variance des données. Cela indique que l'AFE a réussi à réduire la dimensionnalité de manière efficace tout en conservant une quantité significative d'informations. Ce résultat est confirmé par l'alpha de Cronbach de 0,848 qui indique une bonne fiabilité interne pour l'échelle utilisée pour mesurer les pratiques du New Public Management. Cela suggère que les items de l'échelle sont cohérents entre eux et mesurent de manière fiable la même variable. Ainsi, dans les organisations publiques étudiées, les pratiques du NMP s'expliquent essentiellement par la flexibilité des structures, la mise en œuvre du contrôle de gestion et la recherche de la qualité des services offerts. Quant à la variable « Citoyenneté organisationnelle », le KMO élevé (0,889) indique une bonne adéquation des données pour l'AFE, tandis que l'AVE (73,642%) confirme la pertinence de l'utilisation de l'AFE pour cette variable. Cela indique que l'AFE a réussi à identifier les dimensions sous-jacentes de la citoyenneté organisationnelle de manière efficace. La valeur de l'alpha de Cronbach élevé (0,905) vient confirmer une très bonne fiabilité interne pour l'échelle utilisée pour mesurer la citoyenneté organisationnelle. On peut donc conclure que l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance, la prévenance et le civisme sont les déterminants de la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques étudiées. Le tableau 2 présente les résultats l'AFE.

Tableau 2 : Résultat de l'analyse factorielle exploratoire

Variables et indices	Facteur	KMO	% Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach	Nombre d'item
New Public Management	0,861	0,784	77,382	0,848	07
	0,833				
	0,871				
	0,659				
	0,650				
	0,690				
Citoyenneté organisationnelle	0,778	0,864	73,642	0,905	05
	0,889				
	0,884				
	0,672				
	0,896				
0,926					

Source : l'auteur

Les résultats de l'AFE pour les deux variables (Pratiques du New Public Management et Citoyenneté organisationnelle) sont généralement conformes aux normes requises en termes d'adéquation des données, de fiabilité interne et d'explication de la variance. Ces résultats renforcent la validité des échelles utilisées dans cette étude pour mesurer le New Public Management et la Citoyenneté organisationnelle.

4.2. Analyse factorielle confirmatoire

Tout d'abord, nous avons utilisé AMOS pour effectuer une analyse factorielle confirmatoire afin de tester le modèle. Comme le montre le tableau 2 ci-dessus, tous les indicateurs se situent à un niveau raisonnable, ce qui indique une bonne validité discriminante entre les deux variables de l'étude.

Nous avons mesuré sa validité convergente par les coefficients de charge factorielle standardisés, la fiabilité composite (CR) et les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE). Les résultats des mesures

sont présentés dans le tableau 3, et les coefficients de charge factorielle standardisés (tableau 2) sont supérieurs à 0,5 et significatifs au niveau 0,05. Les coefficients de charge factorielle satisfont donc au critère. Les résultats sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 3 : Qualité du modèle d'estimation

Type d'indice	Indices absolus					Indices incrémentaux			Indice parcimonie
Nom de l'indice	X ²	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	X ² /DL
Valeurs seuil		> 0,9	> 0,9	< 0,08	< 0,08	> 0,9	> 0,9	> 0,9	≤ 5
Valeurs du modèle	309,25	0,950	0,988	0,04	0,06	0,932	0,97	0,97	2,19

Source : l'auteur

Les résultats du modèle de recherche soulignent l'existence d'une relation significative entre les pratiques de New Public Management (NPM) et la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques étudiées. Le coefficient estimé de 0,187 indique une influence positive faible mais significative ($p < 0,05$) du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques étudiées.

Tableau 5 : Résultats de l'estimation du modèle de recherche

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Citorg <--- NPM	0,188	0,061	2,328	,020

Source : l'auteur

5. Discussion des résultats

Curieusement nous avons remarqué que la plupart des items retenus (la flexibilité de la structure organisationnelle, la mise en œuvre du contrôle de gestion et la recherche de la qualité des services offerts aux citoyens) explique les pratiques du new managements publics dans les organisations publiques étudiées. Le même constat s'observe avec l'opérationnalisation de la variable « citoyenneté organisationnelle ». Cela pourrait expliquer par le fait que notre échantillon soit quasiment composé des institutions qui ont une certaine ancienneté dans la mise en œuvre des pratiques du new management public et des personnes qui occupent des fonctions pour la plupart transversale.

5.1. Les pratiques du new management public dans lesquelles les agents publics trouvent le sens de l'engagements personnel, volontaire et spontané au travail.

Dans les organisations publiques étudiées, les pratiques du NMP reposent sur la flexibilité de la structure organisationnelle, la mise en œuvre du contrôle de gestion et la recherche de la qualité des services offerts aux citoyens. Ces résultats prolongent les réflexions de (Pesqueux, 2010) qui estiment que le NMP doit mettre l'accent sur les procédures, le développement du contrôle de gestion et l'individualité du personnel pour répondre à l'efficacité socio-économique, à la qualité des services et à l'efficacité de gestion. Ces pratiques constituent un vecteur d'impulsion pour la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. Celle-ci s'appuie sur l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance, la prévenance et le civisme des agents pour permettre d'offrir des services de qualité quasiment sans coût dans un délai raisonnable aux citoyens. C'est pourquoi il est capital que le NMP mette l'accent sur la flexibilité dans la gestion des organisations publiques. Elle permet de faire face aux changements externes imprévisibles et favorise un meilleur positionnement

des acteurs pour répondre avec succès aux mutations inattendues (Eppink, 1978). Elle permet la réactivité, l'innovation et l'implication des employés pour des services de qualité. C'est dans ce sens que la théorie de l'implication de (Thévenet, 2000) suggère que lorsque les employés sont davantage impliqués dans les décisions qui les concernent, ils sont plus engagés, motivés et satisfaits au travail. Ainsi, l'implication donne aux personnes le sentiment de réaliser quelques choses tout en se réalisant individuellement (Meyer & Allen, 1991).

Les résultats de la recherche montrent que les pratiques du New Public Management (flexibilité des structures organisationnelles, l'adoption des pratiques du contrôle de gestion et la gestion orientée vers la qualité) poussent les agents à adopter des comportements individuels volontaires qui ne sont pas exigés par la tâche ou par l'organisation. Cela n'est possible que si les agents de l'administration publiques sont déterminés et engagés (Brewster, Sparrow, & Harris, 2005). C'est pourquoi (Roux & Dussault, 2007) estiment que l'engagement affectif est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle et pensent que la perception de justice joue un rôle modérateur sur la relation entre engagement affectif et citoyenneté organisationnelle. D'autres travaux considèrent l'engagement organisationnel comme le cœur de toute politique pour conserver son personnel de talent (Chaminade, 2003 ; Griffeth & Hom, 2001 ; Vandenberghe, 2004). A cet effet, (Woodrow, 1887) plaide pour la protection de l'administration publique face à l'influence politique partisane. C'est dans ce sens que les comportements politiques qui visent la maximisation des intérêts personnels doivent être évités (Ferris et al., 1989). C'est dans cette dimension qu'il faut encourager l'entraide et l'esprit d'équipe et les vertus civiques qui sont de nature à influencer la performance adaptative (Khachlouf et al., 2019). Ce faisant, nos résultats s'inscrivent en appui des travaux portant sur la distinction entre les deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle à savoir les comportements dirigés vers le bénéfice d'autres personnes et les comportements dirigés vers le bénéfice de l'organisation (Brief et Motowildo, 1986 ; Williams et Anderson, 1991 ; Organ et al., 2005). En mettant en évidence le rôle significatif de la flexibilité des structures organisationnelles, de l'adoption du contrôle de gestion et de la gestion orientée vers la qualité sur la citoyenneté organisationnelle, cette recherche met l'accent sur les dispositifs du New Public Management qui ont pour finalité la recherche de l'amélioration de la performance publique à travers la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC et le contrôle de gestion (Pesqueux ; 2006).

5.2. Implications des pratiques du new management public identifiées sur l'efficacité de la productivité des agents publics

Ces résultats présentent des implications pour la gestion des organisations en général et publiques en particulier. Les organisations publiques ont pour mission d'assurer le service public en offrant le meilleur service possible aux citoyens. Ainsi, pour rendre le service public plus rapide, plus clair quasiment gratuit et plus accessible dans un meilleur délai à tous, les dirigeants doivent promouvoir les pratiques du new management public en s'appuyant sur la flexibilité dans la prise des décisions et la mise en œuvre du contrôle de gestion dans le système de pilotage des organisations publiques. La flexibilité implique la décentralisation des décisions et renvoie surtout à l'implication des travailleurs ou de leur représentant dans les instances de prise de décisions. C'est dans cette dimension que des travaux ont révélé que la flexibilité sur le lieu de travail est associée à une productivité et un engagement accru des employés (Panzar & Willig, 1981 ; Bailey & Friedlaender, 1982). Bien que la gestion des organisations publiques repose essentiellement sur la volonté politique des gouvernants, elle gagnerait à être conçue en intégrant des aspects contextualistes du management des performances (Broeder, 1996 ; Bossaert, 2005 ; Pichault & Schoenaers, 2011). Dans cette logique, les pratiques de new management public tournées essentiellement vers la flexibilité dans la prise des décisions et la mise en œuvre du contrôle de gestion dans le système de pilotage favoriseraient un engagement individuel qui s'inscrit dans les pratiques managériales des organisations privées

(Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert, & Vandenberghe, 2010). La flexibilité est désormais synonyme d'exploitation accrue de la main-d'œuvre et de volonté unilatérale du dirigeant (Wanner et Ferrari, 2001). Elle s'analyse comme un outil qui permet aux organisations publiques de s'adapter aux contraintes de l'incertitude et de l'urgence. Elle impulse à l'innovation et à la créativité. Ce faisant, elle permettrait aux agents publics de se mettre résolument au service des citoyens en accordant plus d'intérêts à l'évaluation et à la satisfaction de leurs besoins (Bouckaert et al., 2005). Elle favoriserait la citoyenneté organisationnelle des agents publics à travers leurs implications dans les instances de prise de décision. Il est donc stratégiquement important de renforcer les compétences professionnelles des managers publics tout au long de leur vie (Bachelard et Espagno-Abadie, 2019). Nous concluons la thèse en soulignant le rôle crucial des managers publics dans ce secteur public très hétérogène, caractérisé par la verticalité de l'État, composé de trois fonctions publiques (État, collectivités territoriales, hôpitaux) et d'entreprises de service public (sécurité sociale) et soumis à des contraintes budgétaires et de ressources humaines ainsi qu'à des réformes structurelles majeures.

6. Conclusion

Depuis longtemps, les organisations publiques souffrent de la bureaucratie due à la lourdeur de la hiérarchie associée à des organisations pyramidales. Elle est caractérisée par une division stricte des tâches, une formalisation et surtout un manque d'efficacité et d'efficience. Pour corriger cette situation et améliorer la gouvernance des organisations publiques, le new management public a vu le jour et se pratique depuis environ quatre décennies dans les organisations publiques. Dans ce contexte, nous avons opté d'analyser l'influence des pratiques du new management public sur la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. La problématique de l'étude se préoccupe de savoir quelles est l'influence du new management public sur la citoyenneté organisationnelle ?

A cet effet, nous avons mobilisé une littérature qui a permis de mettre en exergue les concepts de la thématique abordée. A partir d'une méthodologie quantitative, nous avons émis l'hypothèse que les pratiques du new management public pourraient favoriser la citoyenneté organisationnelle chez les agents administratifs dans les organisations publiques. Les données sont collectées par questionnaire administré à des dirigeants et des fonctionnaires en tenant compte de leurs niveaux d'instruction minimum de licence. Au total, 327 individus ont accepté de se soumettre à l'exercice. Les tests de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire d'une part et le modèle d'équation structurelle d'autre part réalisée à l'aide des logiciels SPSS 26.0 et AMOS 23.0. ont permis le traitement et l'analyse des données collectées.

Les résultats montrent que les pratiques du NMP se manifestent par la flexibilité des structures, la mise en œuvre du contrôle de gestion et la recherche de la qualité des services offerts. Le modèle montre que le New Public Management (NPM) influence significativement et positivement la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques étudiées. Concrètement, les dirigeants des organisations publiques qui développent la flexibilité des structures organisationnelles, qui mettent en œuvre les systèmes de contrôle de gestion et qui orientent la gestion vers la qualité vont promouvoir la citoyenneté organisationnelle chez les agents administratifs.

Malgré des efforts pour assurer une fiabilité maximale des données, cette recherche n'échappe pas à des limites. Les résultats de cette recherche semblent ne pas être généralisable en fonction du fait qu'elle s'est concentrée sur une partie de l'administration publique béninoise loin de la représentée. De plus les personnes interrogées se retrouvent pour la plupart dans des fonctions polyvalentes compte tenu de leurs anciennetés.

En perspective, nous allons prolonger cette recherche en faisant une ouverture à d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest en nous focalisant spécifiquement sur la relation entre la flexibilité et la citoyenneté organisationnelle dans les organisations publiques. Nous allons aussi nous intéresser aux comportements éthiques sur les pratiques comptables dans les organisations publiques. Il s'agit d'apprécier l'influence de l'intégration d'une sensibilisation à l'éthique sur la gestion comptable et financière dans les organisations publiques (Schott Karr, 2004). Il s'inscrit dans le prolongement des travaux de (Williams,1990, 1994) qui estime que le dilemme éthique est en fait un conflit insoluble car il provient de l'opposition entre des obligations équivalentes.

Références

- AUBY JF. (1996). « Management public », Paris : Dalloz, pviii.
- ALECIAN S., FOUCHER D. (1994). « Guide du management dans le service public », Paris : éd d'organisation, p. 1-50.
- AMAR A. & BERTHIER, L. (2007). « Le nouveau management public : Avantages et limites », *Gestion et management publics, Revue du RECEMAP*, Décembre 2007.p 1-14.
- ASSENS C. (2022). « Innover pour servir : un oxymore ? », *Dans Question(s) de management 2022/2 (n° 39), Éditions EMS Editions*, p. 154.
- AZOULAY H. (2022). « L'innovation managériale dans l'organisation publique : une désobéissance qui a réussi ? », *Dans Question(s) de management 2022/2 (n° 39), Éditions EMS Editions*, p. 154.
- BACHELARD ET ESPAGNO-A. (2019). « La formation professionnelle dans les services publics. Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques », *Edition Presses de l'EHESP*, p. 192.
- BARTOLI A. & HERVE, C. (2011). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution Informations sociales », n° 167, p. 24-35.
- BARTOLI A. (1997). « Le management des organisations publiques », *Dunod*, Paris, p. 320.
- BARTOLI A. (2009). « Le management dans les organisations publiques », Paris, *Dunod*.
- BARTOLI A. ET BLATRIX, C. (2015). « Management dans les organisations publiques – Défis et logiques d'action », (4e éd). *Dunod*.
- BATEMAN T. S., ET ORGAN, D. W. (1983). « Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship », *Academy of Management Journal*, 26(4), p. 587-595.
- BENTLER, P.M. & CHOU, C. (1987). « Practical Issues in Structural Modeling », *Sociological Methods & Research*, 16, p. 78-117.
- BETTACHE, M. (2022). « Innovation managériale dans les organisations publiques : entre créativité et sens de l'humain », *Dans Question(s) de management 2022/2 (n° 39), Éditions EMS Editions*, p.154.
- BOLTANSKI, L. ; THÉVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- BORZEIX A., CHARLES, J. ET ZIMMERMANN, B. (2015). « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, 57(1), p. 1-19.
- BOSSAERT, D. (2005). « The flexibilisation of the employment status of civil servants : From life tenure to more flexible employment relations? », *Retrieved from Luxemburg*.
- BOUCKAERT, G., VAN DE WALLE, S. & KAMPEN, J. K. (2005). « Potential for comparative public opinion research in public administration », *International Review of Administrative Sciences*, 71 (2): p. 229-240.
- BOYNE, G.A. (2002). « Public and private management: What's the difference? ». *Journal of Management Studies*, 39(1), p. 97-122.

- BREWSTER, C. ; SPARROW, P. ; HARRIS, H. (2005). « Towards a new model of globalizing HRM ». *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), p. 949-970.
- BRIEF A. P. ET MOTOWIDLO, S. J. (1986). « Prosocial organizational behaviors », *Academy of Management Review*, 10, p. 710-725.
- BROCKNER J. & WIESENFELD, B. M. (1996). « An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, 120(2), p. 189–208.
- BUFFAT, A. (2014). « C'est l'étiquette État, mais comme une PME » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), p. 71-89.
- BUCHANAN, B. (1974). « Building Organizational Commitment - Socialization of Managers in Work Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, 19(4), p. 533-546.
- BYRNE Z.S. AND CROPANZANO, R. (2001). « The History of Organizational Justice: The Founders Speak », In: *Cropanzano, R., Ed., Justice in the Workplace: From Theory to Practice, Vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah*, p. 3-26.
- CAROLINE V. (1995). « Le management public : discours et fonctions », op cit, p77.
- CHAMINADE, B. (2003). « Identifiez et fidelisez vos salariés de talents », Paris : *AFNOR Editions*.
- CHEN H.-T. (2005). « Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness », *Thousand Oaks, CA: Sage publishing*.
- CHRISTENSEN, T. ; LAEGREID, P. (Eds.). (2007). *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*. Surrey (UK)/Burlington (USA) : Ashgate Publishing.
- CONWAY J. M. (1999). « Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs », *Journal of Applied Psychology*, 84(1), p. 3-13.
- COYNE I., & ONG, T. (2007). « Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study », *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), p. 1085–1097.
- EMERY, Y. ; GIAUQUE, D. (2016). *L'acteur et la bureaucratie au XXIe siècle*. [Québec] : Presses de l'Université Laval.
- EPPINK, D. (1978). « Planning for strategic flexibility. Long Range Planning », 11(4), p. 9-15.
- FAYOL H. (1916). « Administration industrielle et générale », *Dunod*, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916).
- Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). « Politics in organizations », In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.). « Impression management in the organization p. 143-170. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- FORTIER, I. ; EMERY, Y. (2012). « L'éthos public en tant que processus social dynamique ». *Pyramides, revue du CERAP*, 22(2), p. 83-114.
- FRIMOUSSE S. ET PERETTI, JM. (2022). « L'innovation managériale dans les organisations publiques », *Question(s) de management 2022/2 (n° 39)*. Éditions EMS Editions p. 147-206.
- GIAUQUE, D. ; RESENTERRA, F. ; SIGGEN, M. (2013). « Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes ». @ GRH(4), p. 123-155.
- GIAUQUE, D. ; RITZ, A. ; VARONE, F. ; ANDERFUHRENBIGET, S. (2012). « Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction ». *Public Administration*, 90(1), p. 175-193.
- GRIFFETH, R. W., & HOM, P. W. (2001). « Retaining Valued Employees », SAGE Publications, Inc.
- HOOD C. (1990). « A Public Management for All Seasons », *Public Administration*, 69(1), p. 3-19.
- HOOD C. (1995). « The new public management in the 1980s: Variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), p.96.

- HOOD C. (2005). « Public Management: The Word, the Movement, the Science », *The Oxford Handbook of Public Management*, New York, Oxford University Press, p. 7-26.
- HORTON, S. (2006). « New Public Management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium ». *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), p. 533-542.
- JAN E. D. (1978). « Planning for strategic flexibility », *Long Range Planning*, 11 (4), p. 9-15.
- KHACHLOUF N., SOPARNOT R. & RENARD L. (2019). « L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative des salariés », *Recherches en Sciences de Gestion*, 134(5), p. 225-258.
- LEPINE J., EREZ A. & JOHNSON D. (2002). « The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 52-65.
- MACKENZIE S.B., PODSAKOFF P.M. & AHEARNE M. (1998). « Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance », *Journal of Marketing*, 62(3), p. 87.
- MEYER J. ET ALLEN M. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resources Management*, vol. 1, p. 61–89.
- MEYER J., HERSCOVITCH L. (2002). « Commitment in the workplace: toward a general model », *Hum. Resour. Manage. Rev.* 11 (3), p. 299–326.
- MORGAN, D.L. (1988). « Focus groups as qualitative research », *Sage Publications*, Inc.
- MOKHTARI, I. (2021). « Spécificités et apports du Nouveau Management Public », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), p. 412- 432.
- NYHAN, R.C. (1999). « Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations The Key Role of Interpersonal Trust ». *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), p. 58-70.
- OH, Y. ; PARK, J. (2011). « New link between administrative reforms and job attitude: The role of interpersonal trust in peers as a mediator on organizational commitment ». *International Review of Public Administration*, 16(3), p. 65-87.
- ORGAN D. W. (1988). « Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome », *Lexington Books*.
- ORGAN D. W. (1997). « Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time », *Human Performance*, 10, p. 85-97.
- ORGAN D. W., ET RYAN, K. (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, 48(4), p. 775-802.
- ORGAN D., PODSAKOFF, P., MACKENSIE, S (2006). « Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences », *Sage Publications*, Thousand Oaks.
- ORGAN D.W., PODSAKOFF P.M. & MACKENZIE S.B., (2005). « Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences », *Sage Publications*.
- ORGAN, D.W. (1977). « A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis », *Academy of Management Review*, 2, p. 46-53.
- PAILLÉ P. & GRIMA, F. (2011). « Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization », *Journal of Social Psychology*, Vol. 151(4), p. 478-493.
- PAILLÉ P. (2013). « Organizational Citizenship Behaviour and Employee Retention: How Important Are Turnover Cognitions? », *The International Journal of Human Resource Management*, 24, p. 768-790.
- PAINE J.B. & ORGAN D.W. (2000). « The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior », *Human Resource Management Review*, 10(1), p. 45-59.

- PANZAR, J.C. & WILLIG, R.D. (1981). « Economies of scope », *American Economic Review*, 71, p. 268-272.
- BAILEY, E. E. & FRIEDLAENDER, A. F. (1982). « Market structure and multiproduct industries. *Journal of Economic Literature* », *American Economic Association*. 20(3), p. 1024-1048.
- PARENTEAU R. (1994). « Peut-on parler de management public ? dans G. Éthier (dir.), *L'administration publique. Diversité de ses problèmes : complexité de sa gestion* », Québec, *Presses de l'Université du Québec*, p. 3-20.
- PAYETTE, A. (1992). « Éléments pour une conception du management public, dans R. Parenteau (dir.), *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État* », Québec, *Presses de l'Université du Québec*, p. 3-24.
- PITTS D. W. ET S. FERNANDEZ (2009). « The State of Public Management Research: An Analysis of Scope and Methodology », *International Public Management Journal*, 12(4), p. 399-420.
- PODSAKOFF N. P., WHITING S. W., PODSAKOFF, P. M., AND BLUME, B. D. (2009). « Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 94(1), p. 122–141.
- PODSAKOFF P. M, AHEARNE M., & MACKENZIE S. B. (1997). « Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance », *Journal of Applied Psychology*, 82(2), p. 262-270.
- PODSAKOFF P.M. & MACKENZIE S. B. (1997). « Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research », *Human Performance*, 10(2), p. 133.-151.
- PODSAKOFF P.M., MCKENZIE S., PAINE J. & BACHRACH D. (2000). « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, 26(3), p. 513.-563.
- PESQUEUX Y. (2006). « Pour une évaluation critique de la théorie des Parties Prenantes in *Décider avec les Parties Prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* », Sous la direction de M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux, La Découverte.
- PESQUEUX Y. (2007). « Gouvernance et privatisation » ; *PUF, collection « la politique éclatée »*, Paris.
- PESQUEUX Y. (2010). « Le développement durable, une théorie floue et ambiguë », in *Lesca N. (Ed), Veille et développement durable*.
- PICHAULT, F. ; SCHOENAERS, F. (2011). « Middle management under pressure: The problematic integration of performance control systems in services of general interest », *Paper presented at the The 6th Organization Studies Workshop* : « bringing public organization and organizing back in ».
- POLLITT C., BOUCKAERT G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, *Oxford University Press*, p. 314.
- RAINEY H. G. (1990). « Public Management: Recent Developments and Current Prospects », dans *N. B. Lynn et A. Wildavsky, Public Administration: The State of the Discipline*, Chatham, *Chatham House Publishers*, p. 157-184.
- Reynaud J-D. 1991a. "La régulation sociale" In: *Revue Internationale d'Action Communautaire* vol.25 n°65, printemps: p. 121-126.
- ROUSSEL P. (2005). « Méthodes de Développement d'Échelles pour Questionnaires d'Enquête », In *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Edited by *Patrice Roussel and Frédéric Wacheux*. Paris : *De Boeck Supérieur*, p. 245–276

- ROUX, S. ; DUSSAULT, M. (2007). « Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignantes et d'enseignants québécois », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), p.151-164.
- SCHOTT, K. S. (2004). « Accounting school gets an ethics makeover », *Financial executive*, Juin, p. 28-30.
- SMITH C. A., ORGAN D. W. ET NEAR J. P. (1983). « Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, 68(4), p. 653-663.
- STEIJN, B. ; LEISINK, P. (2006). « L'engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 72(2), p. 195-211.
- TANSKY, J. (1993). « Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? Employ. Respons », *Rights J. 6*, p. 195–207.
- TAYLOR, F. W. (1911). « The principes of scientific management », *Harper and Brothers*.
- THEVENET, M. (2000). « Le Plaisir de Travailler », Paris, *Les Éditions d'Organisation*.
- THIETART, R. A. (2003). « Le management », *PUF, coll. « Que sais-je ? »*, (11^e édition), p7.
- TREMBLAY, M. » CLOUTIER, J. ; SIMARD, G. ; CHENEVERT, D. ; VANDENBERGHE, C. (2010). « The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and inrole and extra-role performance ». *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), p. 405-433.
- URIO, P. (1998). « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, p.91-124.
- VAN SCOTTER, J.R. & MOTOWIDLO, S.J. (1996). « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance », *Journal of Applied Psychology*, 81(5), p. 525-531.
- Vandenberghe, C. (2004). « Conserver ses employés productifs : Analyse du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, 29(3), p. 64-72.
- WANNER, P. ET FERRARI, A. (2001). « La participation des femmes au marché du travail ». Neuchâtel. Mandat de l'OFAS (assurances sociales) dans le cadre du programme de recherche "l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse", rapport intermédiaire.
- VARONE, F. & BONVIN, J. M. (2004). « Regards croisés sur la nouvelle gestion publique », *Les politiques sociales (1&2)*, n°1 et 2, p.4-17
- WEBER, M. (1922). « Economy and society », *University of California Press*, Berkeley.
- WILLIAMS, B. (1990.). « L'éthique et les limites de la philosophie », Paris : Gallimard.
- WILLIAMS, B. (1994). « La fortune Morale. Moralité et autres essais », Paris: Gallimard
- WILLIAMS, L.J. & ANDERSON, S.E. (1991). « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors », *Journal of Management*, 17(3), p. 601-617.
- WOODROW, W. (1887). *The Study of Administration*. *Political Science Quarterly*, 2, 197-222.
- YANG, K. ; PANDEY, S.K. (2009). « How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment? ». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), p. 335-360.
- YOON, M. H., & SUH, J. (2003). « Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees », *Journal of Business Research*, 56(8), p.597–611.