

Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?

Emmanuel Abord de Chatillon et Céline Desmarais
IREGE, Université de Savoie

9, rue de l'Arc en Ciel, 74940 Annecy le Vieux / abord@univ-savoie.fr / +33(0)450092338 /

Résumé

Le Nouveau Management Public (NMP) induit de profonds changements dans les services publics de nombreux pays depuis une trentaine d'années. S'il existe un ensemble de discours sur le coût humain des changements organisationnels et managériaux qu'il entraîne, l'impact de ces changements sur la souffrance au travail n'a pas été mesuré empiriquement.

Notre recherche se propose donc d'examiner précisément l'impact de ces évolutions sur une forme spécifique de souffrance au travail : l'épuisement professionnel. Pour cela nous présentons les résultats d'une enquête menée dans une collectivité territoriale française mettant en relation la perception par les agents de changements liés au nouveau management public et des indicateurs d'intensification et de souffrance au travail.

L'analyse des 1118 réponses à cette étude permet d'indiquer que le NMP a un impact sur l'épuisement professionnel par l'intermédiaire de ses effets sur la charge de travail perçue par les agents et sur le climat de violence psychologique.

Mots clés : Nouveau Management Public, Epuisement professionnel, Charge de travail, santé au travail

Introduction :

Le Nouveau Management Public (NMP, Osborne et Gaebler, 1992) s'est répandu sous des formes diverses, dans le monde entier. Si certains pays l'ont mis en œuvre, parfois d'une manière brutale dès le début des années quatre-vingts (Grande Bretagne, Nouvelle Zélande, Australie...), d'autres pays comme la France ont plutôt incorporé, de manière incrémentale, des dispositifs de gestion de l'activité publique inspirés des principes de base de ce mouvement général.

Durant la même période, les organisations publiques, au même titre que les entreprises, ont connu une montée des pathologies liées au travail (stress, harcèlement, épuisement professionnel). La dégradation des indicateurs de santé au travail dans le secteur public est observée dans de nombreux pays (Korunga, Sharitzer, Carayon & Sainfort, 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005). Ainsi, l'idée que les réformes engagées auraient des conséquences humaines négatives potentiellement élevées se développe aussi bien parmi les acteurs de terrain¹ que

¹ Ainsi par exemple, en France, selon une enquête de la CFDT Cadres auprès de 6700 cadres des trois fonctions publiques présentée le 25 mars 2011, seuls 3 % des cadres de la fonction publique estime que les réformes sont susceptibles d'améliorer leurs conditions de travail, et inversement plus de 65 % considèrent qu'elle auront l'effet inverse.

dans la littérature scientifique (Pollitt, 2000, 2002). Ces conséquences humaines auraient alors à leur tour un effet négatif sur les effets des réformes engagées en termes de performance (Noblet et Rodwell, 2009).

Si les discours sur l'impact délétère du NMP sont relativement répandus, il n'existe pas de recherche ayant tenté de mesurer le lien entre les changements liés au NMP et l'épuisement professionnel. Notre article se propose donc d'examiner précisément l'impact de ces évolutions sur l'épuisement professionnel, dans le cadre théorique des exigences-ressources au travail, qui considère que la souffrance est le résultat d'un accroissement des exigences et d'une perte de ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001). Dans ce cadre, la mise en œuvre de changements liés au Nouveau Management Public peut être analysée comme ayant des conséquences sur la charge de travail et le climat de violence psychologique, susceptible de favoriser une aggravation de l'épuisement professionnel.

Pour analyser cette relation, nous présentons les résultats d'une enquête menée dans une collectivité territoriale française centrée sur la perception par les agents de changements liés au nouveau management public.

Dans un premier temps nous présentons le modèle de notre recherche et son ancrage théorique, puis nous présentons la méthodologie de la recherche avant d'exposer et discuter les principaux résultats.

1. L'impact du Nouveau Management Public (NMP) sur la souffrance au travail.

11) le NMP, de la réorganisation à la restructuration des organisations publiques.

a) L'expansion du Nouveau Management Public

Dans la plupart des pays développés, les organisations publiques sont soumises à des injonctions destinées à faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en lien avec l'adoption de pratiques rattachées au secteur privé. Le nouveau management public est ainsi devenu un concept dominant en ce qui concerne la réforme des organisations publiques (Pollitt & Bouckaert, 2004). Bien qu'implanté depuis la fin des années 1970, ce mouvement a connu une diffusion longue et mondiale. Certes, ce mouvement est aujourd'hui largement interrogé (Pollitt, 2000). De nombreux chercheurs évoquent l'émergence potentielle d'une ère post-NMP. De nouveaux concepts émergent ainsi : la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), l'Etat néo wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011) ou la Gouvernance de l'ère digitale (Dunleavy et al. 2006)... Malgré ce foisonnement conceptuel et les amendements dont il a pu faire l'objet dans les pays précurseurs, le NMP continue à se diffuser mondialement, notamment dans les pays qui y accèdent nouvellement (Diefenbach, 2009, Dunleavy et al. 2006), pays dont la France fait vraisemblablement partie (Desmarais, 2008 ; Huron, 2011).

Inspiré des théories du public choice qui mettent l'accent sur les effets pervers de l'intervention publique et considèrent que la solution aux problèmes sociaux réside plutôt dans le marché, ce mouvement a pris des figures très différentes d'un pays à l'autre. Il existe cependant des composantes majeures du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques et qui renvoient à la recherche d'une performance accrue, tant qualitative que quantitative (Pollitt, 1990). On peut ainsi estimer qu'il existe trois composantes majeures des réformes liées au NMP qui en sont un dénominateur commun

- **Managerialisme.** La recherche de performance s'articule dans un premier temps autour de la recherche d'une meilleure maîtrise du coût des actions publiques. Si la réduction drastique des moyens de l'action publique est le fait essentiellement des expériences les plus précoces en matière de NMP, la réduction des coûts demeure une dimension essentielle de ce mouvement. Directement issue de la théorie des choix publics (Niskanen, 1971), elle renvoie à l'idée que la recherche de performance peut être déconnectée des moyens alloués aux organisations publiques (Boyne, 2003). La recherche de réduction des moyens est donc une constante du NMP (Kirkpatrick, 2005) en lien avec l'orientation client (Diefenbach, 2009).
- **Responsabilisation.** La recherche de performance est dans un second temps associée à la responsabilisation, ou l'accent sur la responsabilité des acteurs et des structures. Cet axe se traduit par la création de structures autonomes, redevables (accountability) de leurs actions et de leurs coûts, qui se prolonge par la recherche d'autonomisation des managers (Barberis, 1998). La responsabilisation renvoie ainsi à la généralisation dans les organisations publiques des pratiques de management par objectifs et de reporting.
- **Contractualisation.** La recherche de performance associée au NMP renvoie également à la remise en question des reconfigurations organisationnelles. Si les organisations de petites et de grande taille ont été tour à tour valorisées comme source de performance publique (Boyne, 2003, 1998), la tendance actuelle renvoie davantage à l'insertion des organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, à travers par exemple les partenariats public/privé. Ainsi le NMP conduit-il à inclure l'action publique et le travail public dans des réseaux élargis de parties prenantes.

L'analyse de la littérature sur le Nouveau Management Public nous amène donc à considérer que celui-ci provoque des évolutions qui portent à la fois sur une mise en avant de la notion de contrôle des moyens et d'une évaluation de celle-ci, mais aussi sur la responsabilisation des acteurs et sur la prise en compte croissante des parties prenantes.

Ainsi délimité, le NMP soulève aujourd'hui autant de questions qu'il a prétendu en résoudre. De nombreux chercheurs remettent en cause l'efficacité réelle des dispositifs mis en place (Boyne, 2003 ; Diefenbach, 2003). La question du coût humain est ainsi une des dimensions essentielles des coûts négatifs associés au NMP.

b) la face cachée du Nouveau Management Public

Les organisations publiques sont concernées par une montée des risques psychosociaux, au même titre que le secteur privé. Certes, le thème y revêt une coloration spécifique, en raison de la tension existant dans les services publics entre la conception de l'Etat providence et les impératifs d'efficacité qui deviennent prééminents. En effet, la question de la souffrance au travail revêt une dimension ambiguë dans le secteur public, dimension qui en fait un sujet potentiellement tabou dans le débat public. D'un côté, les salariés des organisations publiques peuvent se sentir privilégiés, étant à l'abri d'un certain nombre de pressions économiques et bénéficiant souvent d'une certaine sécurité de l'emploi. D'un autre côté, les organisations publiques se doivent d'être de bons employeurs. L'existence de souffrances au travail constitue un enjeu potentiellement important et complexe dans ce contexte. Certains pays ont fait de la nécessité d'être « un bon employeur » une règle juridique (c'est le cas pour la Nouvelle Zélande - State Sector Act 1988, § 56). En France, c'est plutôt le rôle substantiel de l'Etat dans les relations et négociations sociales qui fonde la représentation commune des

organisations publiques comme devant être de bons employeurs². En conséquence de ces ambiguïtés et des enjeux complexes qu'elle soulève, la question de la souffrance au travail dans le secteur public est relativement peu étudiée³.

Par ailleurs, les recherches empiriques n'apportent pas de réponse claire à la question de l'ampleur de la souffrance au travail dans le secteur public, ce qui semble normal au regard du caractère contextuel des risques psychosociaux et de la diversité institutionnelle et organisationnelle du secteur public, tant entre les Etats qu'au sein d'un même pays. Ainsi, par exemple, une recherche conclut à une relative similitude des niveaux de stress dans les secteurs public et privé en Australie (Macklin, Smith et Dollard, 2006), une étude au Luxembourg conclut à un niveau de stress significativement moindre chez les fonctionnaires et les ouvriers de l'Etat, tandis qu'une étude française (sondage ANACT/CSA, 2009) auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés conclut à un niveau de stress significativement élevé dans le secteur public, les niveaux différenciés de stress entre secteurs étant reliés à des attentes différentes par rapport au travail. Par ailleurs selon Härenstam et al. (2004), en Suède, les changements organisationnels ont plus de conséquences humaines négatives dans le secteur public que dans le secteur privé.

Si les risques psychosociaux se manifestent différemment selon les contextes publics, il apparaît cependant que, dans la plupart des pays, le secteur public soit soumis à une montée des souffrances au travail en lien avec les transformations organisationnelles liées au nouveau management public. En effet, les changements liés au NMP ont pu susciter des améliorations à certains niveaux mais ont également créé des effets négatifs ailleurs, ce qui se traduit notamment par des réductions de la qualité du service rendu, ou par la détérioration du bien être et de l'engagement des salariés (Pollitt, 2000, 2002, Pollitt et Bouckaert, 2004).

Ses effets sur la santé au travail soulèvent des questionnements croissants (Noblet, Rodwell et McWilliams, 2006). En effet, le NMP impose de nouvelles exigences qui pèsent sur les employés publics (Noblet, Mc Williams, Teo et Rodwell, 2006, Mikkelsen et al., 2000). Ainsi certains travaux empiriques ont montré une élévation des conséquences négatives dans certains contextes dans lesquels des changements liés au NMP ont été introduits. On relève ainsi un impact sur l'élévation du stress (Korunga et al., 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005, p 176), sur l'insatisfaction au travail (Mikkelsen et al., 2000; Light, 2002 ; Soni 2004, Farnham, 2003) et la baisse de l'implication organisationnelle (Young et al., 1998). Mac Donough et al. (2008) ont montré que le contexte de NMP avait des conséquences sur le niveau de stress et la santé des employés. De la même manière, Korunga et al. (2003) ont montré l'impact négatif des modes de gestion inspirés du NMP sur les tensions qui pèsent sur les employés et leur fatigue.

Cependant, les travaux cités ne caractérisent pas réellement l'impact du NMP sur la santé au travail, mais se situent en contexte de NMP. En outre, les processus en œuvre par lesquels le NMP peut produire des effets négatifs sur la santé des individus nécessitent une exploration complémentaire. Pour améliorer la compréhension des phénomènes qui font que les changements liés au NMP peuvent déboucher sur de l'épuisement professionnel, nous avons mobilisé le modèle « exigences ressources » de Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001).

² Ainsi, la question des suicides à France Telecom a-t-elle eu une dimension politique, l'Etat Français possédant encore moins de 30 % du capital de cette entreprise.

³ Ainsi, en France, ce n'est que pour la version 2009 de l'enquête SUMER (SURveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) de la DARES que le secteur public a été intégré dans l'échantillon.

12) La compréhension des effets du NMP dans le cadre d'un modèle exigences ressources

Les effets du NMP sur la santé au travail peuvent être appréhendés dans le cadre du modèle des exigences-ressources au travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001). Celui-ci considère que l'altération de la santé au travail est le résultat d'un déséquilibre entre des exigences excessives du travail et les ressources de l'individu concerné. Les exigences (par exemple charge de travail, pression temporelle, isolement, pression organisationnelle, demandes émotionnelles...) renvoient aux aspects physiques, organisationnels et sociaux du travail. Celles-ci requièrent des efforts soutenus (physiques, cognitifs et/ou émotionnels) et sont débouchent donc sur des coûts physiologiques et psychologiques. Inversement, les ressources dont disposent les individus (par exemple contrôle sur leur travail, sécurité de l'emploi, soutien social, récompenses...) leur permettent de réduire les effets des exigences du travail et leurs coûts associés (Schaufeli and Bakker, 2004).

La conception de la souffrance psychosociale comme le résultat d'un déséquilibre est largement développée par la littérature. «*Le modèle exigences-ressources suppose que l'épuisement professionnel se développe quand les exigences professionnelles sont élevées et les ressources professionnelles limitées* » (Edey-Gamassou et Lourel, 2008). Quand les exigences du travail augmentent, des efforts compensatoires doivent être mobilisés par les agents afin de maintenir leur niveau de performance. Ces efforts complémentaires sont associés avec des coûts physiques et psychologiques. Ils drainent l'énergie des agents et peuvent déboucher sur de l'épuisement professionnel. En effet, l'épuisement professionnel ou burnout est la situation que rencontre un individu soumis à un épuisement à la fois physique, émotionnel et cognitif (Hobfoll & Shirom, 1993). Il est le résultat d'une situation dans laquelle l'employé est débordé, se sent usé par les pressions qu'il perçoit et incapable d'y faire face (Gil-Monte, Moreno et Neveu, 2006). L'épuisement professionnel est donc une pathologie dont l'origine se trouve essentiellement dans la situation professionnelle. Ce terme est apparu dans la littérature médicale américaine des années soixante-dix pour expliquer des situations dans lesquelles des professionnels très engagés s'effondraient subitement. Aujourd'hui plusieurs mesures du syndrome coexistent, ces mesures permettant d'évaluer un « niveau » d'épuisement professionnel.

La conceptualisation de l'épuisement professionnel est sensiblement différente pour chacune de ces mesures. La mesure la plus utilisée de l'épuisement professionnel est le Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) ou MBI. Le Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom & Melamed, 2006) ou SMBM se développe cependant en lien avec la théorie de la conservation des ressources dans la filiation de laquelle se situe le modèle « exigences ressources ». Le SMBM s'organise autour de trois dimensions : la fatigue physique, l'épuisement émotionnel et la lassitude cognitive. Selon Sassi et Neveu (2010), la notion de fatigue physique reprend une des facettes du burnout qui a été repérée cliniquement (Cherniss, 1980; Maslach, 1982) et intégrée dans certains instruments d'évaluation. La dimension d'épuisement émotionnel correspond à la notion la plus robuste du MBI (Lee & Ashforth, 1996) qui est commune à la plupart des autres mesures du burnout. Enfin, la troisième dimension, la lassitude cognitive, représente les difficultés ressenties par l'individu à se concentrer et à mobiliser efficacement ses capacités intellectuelles. Le SMBM est la seule mesure de l'épuisement professionnel à intégrer cette facette reconnue cliniquement comme fondamentale. Ainsi le SMBM s'articule autour des symptômes les plus importants de l'état

d'usure professionnelle. Contrairement au MBI, il présente l'avantage de ne pas intégrer de dimension qui peut être interprétée comme une stratégie de défense.

Le modèle exigences ressources permet ainsi de comprendre comment se développe l'épuisement professionnel à partir de l'élévation des exigences de travail et éventuellement de l'empêchement des ressources. Il permet de comprendre en quoi les changements liés au NMP affectent les exigences et les ressources qui concernent les individus dans les organisations publiques, ce qui a alors des conséquences sur leur santé.

13) L'impact des changements liés au Nouveau Management Public sur l'épuisement professionnel

Ainsi, dans le cadre théorique décrit ci avant, nous pouvons considérer que les changements liés au NMP produisent de nouvelles exigences qui contribuent à expliquer la hausse des niveaux d'épuisement professionnel.

a) Le NMP produit de nouvelles exigences...

Le NMP induit des changements qui affectent les exigences pesant sur les situations de travail. Parmi les six facteurs les plus fréquemment associés à l'épuisement professionnel selon la recension de Maslach (2006) (surcharge de travail, manque de contrôle, récompenses insuffisantes, relations interpersonnelles, manque de justice et conflits de valeurs), la surcharge de travail et la dégradation des relations interpersonnelles semblent les plus présentes en contexte de changements liés au NMP.

- les changements liés au NMP produisent de l'intensification du travail

L'injonction de « faire plus ou mieux avec moins », centrale dans les changements liés au NMP, exprime clairement l'idée d'intensification du travail. Il s'agit en effet de faire davantage avec des ressources (notamment humaines) moindres (Noblet et Roswell, 2009). Ainsi, un certain nombre de travaux font explicitement le lien entre le nouveau management public et l'extension de la charge de travail (Diefenbach, 2009 ; Butterflied et al., 2005), en lien avec une pression accrue et une extension des procédures (« red tape »).

Pour Kirkpatrick et al. (2005), les travailleurs sociaux consacrent un temps de plus en plus important aux tâches administratives et notamment à renseigner les systèmes d'information et de gestion. Hogget et al. (2006) indiquent que le NMP conduit à une formalisation et une bureaucratisation de plus en plus forte qui augmente la charge de travail des agents concernés. De la même manière, Newman et Lawler (2009), montrent que les évolutions liées au NMP à l'hôpital augmentent d'une manière significative l'intensité du travail managérial et infirmier.

Il apparait ainsi que les changements liés au NMP produisent un alourdissement significatif de l'intensification du travail des agents publics. La mise sous tension des organisations publiques dépasse également la question du volume de la charge de travail des agents pour affecter le fonctionnement des collectifs de travail.

- les relations interpersonnelles : les changements liés au NMP affectent les collectifs de travail

Cette atteinte aux collectifs de travail passe à la fois par une dégradation des relations sociales, et par l'émergence de climats de travail délétères.

Louise Morley (2005) a ainsi mis en évidence ce phénomène dans les organisations d'enseignement supérieur. Les mesures liées au NMP conduisent à un climat de compétition qui affecte les relations sociales. C'est ainsi que dans le même contexte Warde, dès 1992 (cité par Morlay, 2005) montrait à la suite de ces mesures une dégradation de la satisfaction au travail et un déclin de la collégialité. Ce constat a également été développé par Diefenbach (2009) qui souligne la dureté relationnelle induite par les changements associés au NMP. Margarth Vickers (2006) a également évoqué l'accroissement important des incivilités dans les relations interpersonnelles dans les services hospitaliers.

En ce qui concerne l'impact des changements liés au NMP sur les relations avec les usagers, le climat de violence psychologique est envisagé comme une contrainte qui affecte de manière accrue les personnels des services publics (Ginsbourger, 2008). Si dans l'esprit de beaucoup, ces violences sont associées à un phénomène social de montée des incivilités, un certain nombre d'analyses font cependant état d'un lien fort entre la modernisation des services publics et ces nouvelles formes de violence (Ginsbourger, 2008).

Les évolutions du climat social et des relations peuvent être appréhendées à travers le concept de climat de violences psychologiques (*workplace incivility* dans la littérature anglo-saxonne). Celui-ci a été défini initialement par Andersson and Pearson (1999, p. 457) comme « *un comportement déviant de faible intensité avec l'intention ambiguë de blesser une cible, en violation des normes de respect mutuel instaurées sur le lieu de travail* ». Ce concept plus large que le harcèlement moral et dépassant la justice interactionnelle permet de rendre compte de manière globale des violences diffuses que peuvent subir les personnels d'une organisation, de la part de leurs collègues comme de la part des clients ou usagers. Les violences prises en compte ne sont pas nécessairement intentionnelles. Si elles sont d'une intensité moindre que le harcèlement, elles sont en revanche caractérisées par leur fréquence et leur présence dans la durée. Elles peuvent produire une spirale négative susceptible de déboucher sur des violences de plus forte intensité (Andersson and Pearson, 1999). Ces violences reposent sur la rupture délibérée des normes de conduites qui garantissent la qualité des interactions interpersonnelles. Les antécédents du climat de violence psychologique sont de deux types : il existe des antécédents individuels, les plus fréquemment étudiés, mais aussi des antécédents organisationnels. Ainsi, selon Andersson and Pearson (1999), parmi les causes de la montée des violences psychologiques se trouvent les pressions accrues à la productivité, les coupes budgétaires, les réorganisations et restructurations (Neuman and Baron, 1998).

Charge de travail accrue et climat de violence psychologique sont alors susceptibles d'avoir des effets accroissant les niveaux d'épuisement professionnel des agents publics confrontés aux changements liés au NMP.

b) ... qui engendrent une hausse de l'épuisement professionnel

En effet, la charge de travail est l'un des antécédents les plus communément associés à l'épuisement professionnel (Malasch, 2006) et au stress (Karasek, 1979). Il existe un grand nombre de travaux associant la surcharge de travail à l'épuisement professionnel et notamment à la dimension de l'épuisement émotionnel. Une méta-analyse conduite par Lee et Ashforth (1996) a montré, qu'en moyenne, la surcharge de travail associée à la pression

temporelle expliquait de 25 à 42 % de la variance de l'épuisement émotionnel (mesuré à travers le MBI).

En ce qui concerne le climat de violences professionnelles, celui-ci est également lié à l'épuisement professionnel. « *La détérioration des relations interpersonnelles au travail est la principale source de stress à partir de laquelle se développe le burnout* » (Gil-Monte, Moreno et Neveu, 2006, p 272). Lim, Cortina et Magley (2008) ont montré que le climat de violence psychologique a pour caractéristique de produire des stressseurs continus qui ont des effets additionnels même s'ils ne sont pas de force intensité. En conséquence, elles ont trouvé une relation significative entre le climat de violence psychologique et la mauvaise santé mentale des employés.

Il apparaît donc que les changements induits par le NMP sont susceptible de produire une intensification de l'activité de travail et une dégradation des relations et des collectifs de travail qui eux-mêmes engendrent un épuisement professionnel des agents.

14) Le modèle

Nous avons ici retenu ici un ensemble de dimensions issues de l'analyse de la littérature.

Le NMP se caractérise par trois dimensions : une augmentation du contrôle des moyens, une responsabilisation plus importante des acteurs et une prise en compte plus forte des parties prenantes. Ces trois composantes caractérisent les changements liés au NMP.

Nous avons défini deux exigences exemplaires des effets du NMP : la charge de travail, élément significatif de l'intensification du travail et le climat de violence psychologique (ou incivilités), élément caractéristique de la dégradation des relations interpersonnelles dans l'organisation.

Le soutien social, traditionnellement considéré comme un modérateur des exigences du travail a été utilisé comme une variable de contrôle. Trois types de soutien ont été évalués : le soutien de la hiérarchie, celui des collègues et le soutien de la famille et des amis.

L'épuisement professionnel est la variable dépendante.

A l'issue de l'analyse de la littérature, le modèle de recherche est conforme à la figure 1.

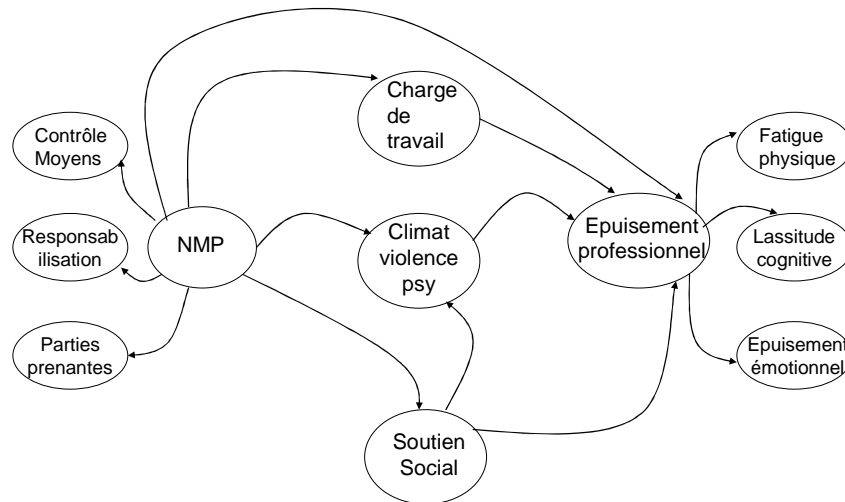


Figure 1 : le modèle de recherche

2. Méthode

2.1. Le terrain

L'organisation dans laquelle cette étude a été menée est une collectivité territoriale importante qui compte 2723 agents. Ses missions sont diverses et tiennent aussi bien à l'action sociale qu'à l'entretien des routes ou aux fonctions logistiques (entretien, nettoyage, cuisine...) des collègues. Dans la période récente, cette organisation a été concernée par des évolutions de ses missions, mais aussi par l'incorporation de différents services de l'Etat. Ses effectifs ont ainsi doublé au cours des quatre dernières années.

L'équipe de recherche accompagne l'équipe de prévention des risques de cette organisation depuis la fin de l'année 2009. Plusieurs étapes ont permis de préparer cette étude :

- fin 2009 et début 2010 : une analyse approfondie des documents internes a permis de mettre en évidence les principales exigences et ressources présentes dans cette organisation, cette analyse s'est également appuyée sur des entretiens avec les principaux acteurs de la prévention ;
- au printemps 2010, cette première analyse a été proposée et validée par l'ensemble des acteurs de la prévention (élus, DRH, équipe prévention, médecins du travail, assistantes sociales, représentants du personnel, élus de CHS...) ;
- à l'automne 2010, un ensemble de rencontres avec ces acteurs ont débouché sur le constat de la nécessité d'une cartographie précise des conditions de travail dans la collectivité à travers un questionnaire diffusé auprès de l'ensemble des agents.

2.2. L'administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré principalement par voie électronique (à l'aide de la technologie Sphinxonline), mais aussi par l'intermédiaire de questionnaires papier (envoyés à domicile par le service du personnel accompagné d'une enveloppe réponse à l'adresse de l'équipe de recherche) pour les agents ne disposant pas d'accès Internet qui sont de deux

types : des personnels travaillant à la voirie et des personnels d'entretien et de service des collèges⁴. Trois relances ont été effectuées, la première par la DRH, la seconde par une organisation syndicale et la troisième par l'ensemble des acteurs (équipe prévention, DRH, médecins du travail, assistantes sociales, représentants du personnel au CHS, délégués du personnel et équipe de recherche).

Cette démarche a permis de collecter 1118 questionnaires exploitables (taux de retour de 41%). L'engagement des agents dans les réponses a été très fort. En effet, au-delà de la durée moyenne consacrée au questionnaire (52 minutes en moyenne par voie électronique), plus de 870 agents ont renseignés les questions ouvertes textes.

Les données ont été ensuite traitées à l'aide des logiciels SPSS (v. 16.0) et AMOS (v. 18.0).

2.3. Les mesures

- Perception des changements liés au Nouveau Management Public

Nous avons créé une échelle pour appréhender la perception qu'ont les individus des changements de leur situation de travail liés au NMP. Le NMP se traduit au niveau macro par des reconfigurations organisationnelles majeures. Cependant, il a des implications au niveau micro dans la perception qu'ont les agents de l'évolution des conditions organisationnelles de leur activité. En effet, la perception individuelle des dimensions organisationnelles influence la construction que les individus font de la réalité (Di Maggio, 1997) et en conséquence les réponses aux exigences des situations de travail (Mikkelsen, Ogaard et Lovrich, 2000). Les trois dimensions majeures du NMP issues de l'analyse de la littérature peuvent ainsi avoir une traduction au niveau individuel. L'échelle est donc construite à partir de ces trois dimensions : l'accent mis sur les coûts (ex : « *Les contraintes budgétaires prennent une place de plus en plus importante* »), la responsabilisation des acteurs (ex : « *La responsabilité personnelle de chacun est de plus en plus engagée* ») et la prise en compte des parties prenantes (ex : « *Nous travaillons quotidiennement avec des interlocuteurs de plus en plus nombreux* »). Cette mesure a donné lieu à une analyse factorielle exploratoire suivie par une analyse factorielle confirmatoire dont les résultats sont présentés ci-après.

- Soutien social

Le soutien social est ici mesuré par sept items adaptés de Pinneau (1976). Le soutien social est traditionnellement divisé en deux catégories : soutien personnel (familles, amis) et soutien interne (soutien des collègues et soutien de la hiérarchie). Nous avons étendu cette mesure au soutien des représentants du personnel. Trois dimensions sont mobilisées ici : le soutien des collègues (2 items), celui des représentants syndicaux (3 items) et le soutien social amical et familial (2 items).

- Climat de violence psychologique

Le climat de violence psychologique est évalué à travers l'échelle d'incivilité de Cortina, Magley, Williams et Langhout, (2001). Une analyse factorielle confirmatoire nous a amenés à

⁴ Une analyse de moyenne a permis de constater l'absence de différence significative entre les taux de réponse de chacune de ces méthodes de collecte.

conserver quatre des sept items (ex : « *On a montré peu d'attention à ce que vous dites ou peu d'intérêt pour votre opinion* »), les trois autres ayant des qualités de représentation faibles.

- Charge de travail

La charge de travail est mesurée à travers trois items adaptés de l'échelle de Caplan, Cobb and French (1975).

- Epuisement professionnel

L'épuisement professionnel, ou burnout est évalué ici avec le SMBM (Shirom Melamed Burnout Measure) (Shirom, A., 1989 ; Hobfoll & Shirom, 1993, échelle traduite en français par Sassi et Neveu, 2010). A l'issue d'une analyse factorielle confirmatoire, les trois dimensions de l'outil de mesure ont été retenues : la fatigue physique (ex : « *Je me sens épuisé(e)* »), la lassitude cognitive (ex : « *Je peine à réfléchir rapidement* ») et l'épuisement émotionnel (ex : « *Je me sens incapable d'être proche de mes collègues* ») pour construire la variable latente d'épuisement professionnel conformément à la littérature. Nous avons ici retenu huit items extraits de cet outil.

2.4. Les analyses

La méthode par équations structurelles a été mobilisée dans cette analyse avec le logiciel AMOS 18, afin d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle d'émergence de l'épuisement professionnel du fait des évolutions du management public aux données collectées. Il s'agissait de vérifier que les relations entre les variables latentes de ce modèle sont significatives. Avant de mobiliser cette méthode, nous avons réalisé un ensemble d'analyses préliminaires : des analyses en composantes principales ont été utilisées pour tester la dimensionnalité et l'homogénéité des échelles de mesure de chaque variable latente du modèle, puis des analyses factorielles confirmatoires ont été menées pour vérifier la validité et la fiabilité des variables latentes (rhô de Jöreskog) et l'ajustement du modèle de mesure de chacune d'entre-elles aux données empiriques (voir tableau 2).

	NMP	Soutien personnel	Soutien rep. personnel	Soutien des collègues	Climat de violence psy.	Charge de travail	Epuisement professionnel
NMP	1,000						
Soutien Personnel	-,028	1,000					
Soutien rep. personnel	,066	-,002	1,000				
Soutien des collègues	,093	-,003	,006	1,000			
Climat de violence psy.	,228	,190	,048	-,333	1,000		
Charge de travail	,508	-,014	,033	,047	,116	1,000	
Epuisement professionnel	,234	,044	-,009	-,176	,461	,368	1,000

Tableau 1 : Matrice des corrélations

Variables à expliquer		GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA	Chi 2/ddl	Rhô de Jöreskog	Validité (Rhô)
Epuisement	Fatigue physique							,923	,800
	Lassitude							,817	,692

professionnel	cognitive	,974	,946	,983	,973	,070	5,332		
	Épuisement émotionnel							,785	,549
Variables explicatives									
NMP	Contrôle moyens							,689	,529
	Responsabilisation	,997	,991	,999	,997	,014	1,177	,632	,462
	Parties prenantes							,676	,511
Charge de travail		1,000	,998	1,000	1,000	0,000	0,46	,924	,800
Climat violence psychologique		,999	,997	1,000	1,000	,000	,851	,854	,594
Soutien des collègues								,844	,730
Soutien représentants du personnel		,990	,967	,990	,981	,055	3,545	,785	,544
Soutien amical et familial								,787	,650

Tableau 2 : Synthèse des indices d'ajustement, de fiabilité et de validité des mesures

3. Résultats

Les résultats que nous présentons portent à la fois sur la validation de l'outil de mesure retenu pour évaluer la perception des différentes dimensions du NMP (3.1.), sur l'impact de ces changements sur l'organisation (3.2.) et sur le test de l'impact du NMP sur les exigences et les ressources et sur l'épuisement professionnel des agents (3.3.)

3.1. Analyse factorielle exploratoire

Une analyse factorielle exploratoire a été utilisée pour déterminer les facteurs constitutifs de la perception des différentes dimensions du NMP par les agents. Aussi bien le test d'adéquation de Kaiser Myer et Olkin (0,738) que le test de sphéricité de Bartlett (χ^2_{21} : 1314.71, $p < .000$) indiquent que la matrice de corrélation est factorisable (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Composantes	Composante		
	1 (35,4 %)	2 (19,92 %)	3 (15,17%)
(% de variance expliquée)			
Dans mon service : Les moyens à disposition pour travailler sont de plus en plus limités	,864		
Les contraintes budgétaires prennent une place de plus en plus importante	,824		
La qualité du service rendu aux usagers prend de plus en plus d'importance		,796	
Il faut rendre des comptes de plus en plus précis et de plus en plus souvent		,644	
La responsabilité personnelle de chacun est de plus en plus engagée		,726	
Nous travaillons quotidiennement avec des interlocuteurs de plus en plus nombreux			,825

Il faut prendre en compte dans mon travail les demandes de personnes variées (autres services, autres institutions...)				,876
--	--	--	--	------

Tableau 3 : Matrice des composantes après rotation varimax (avec normalisation de kaiser)⁵

L'analyse factorielle exploratoire sur les huit dimensions de notre construit de perception du Nouveau Management Public permet de dégager trois dimensions après rotation varimax et élimination d'un item. Ces trois dimensions correspondent à celles ayant présidé à la construction théorique du construit.

Les trois facteurs expliquent 70,5 % de la variance totale. Le premier facteur correspond à la dimension de contrôle des moyens, la seconde à la responsabilisation des acteurs et la troisième à la prise en compte des parties prenantes. L'analyse factorielle confirmatoire sous AMOS a conduit à éliminer un item supplémentaire.

3.2. : Une organisation soumise de manière différenciée aux logiques managériales du Nouveau Management Publique.

L'analyse des différentes modalités des changements appartenant à la logique du Nouveau Management publique conduit à constater l'importance de leur impact sur les services concernés.

	Pas du tout d'accord	-	=	+	Tout à fait d'accord	TOTAL
Les moyens à disposition pour travailler sont de plus en plus limités	13,0%	7,5%	18,5%	21,5%	39,5%	100%
Les contraintes budgétaires prennent une place de plus en plus importante	2,5%	3,3%	6,6%	15,9%	71,6%	100%
Il faut rendre des comptes de plus en plus précis et de plus en plus souvent	4,0%	4,8%	22,3%	18,8%	50,0%	100%
La responsabilité personnelle de chacun est de plus en plus engagée	7,6%	4,6%	24,9%	18,0%	44,9%	100%
Nous travaillons quotidiennement avec des interlocuteurs de plus en plus nombreux	7,7%	4,7%	26,4%	18,5%	42,6%	100%
Il faut prendre en compte dans mon travail les demandes de personnes variées	4,7%	3,7%	18,5%	17,5%	55,6%	100%
Ensemble	6,6%	4,8%	19,5%	18,4%	50,7%	100%

Tableau 4 : perception des changements liés au NMP.

C'est en effet, plus de la moitié des agents qui se sentent affectés par ces évolutions managériales.

⁵ La rotation a convergé en 5 itérations

Cependant, elles n'affectent pas de la même manière les différents services de cette organisation, montrant par là, que même si les changements en question sont de nature managériale et organisationnelle, ils n'ont pas les mêmes effets sur les agents selon le service auquel ils appartiennent.

Pour quelle direction travaillez-vous ?	Des moyens de plus en plus limités	De plus en plus de contraintes budgétaires	Rendre des comptes de plus en plus précis	La responsabilité personnelle engagée	Des interlocuteurs nombreux	Prise en compte de demandes variées
Action sociale et solidarité	5,22	6,15	5,33	5,00	5,23	5,77
Education	4,57	5,72	5,19	5,27	4,64	5,18
Direction générale des services	3,68	5,50	5,18	4,25	4,79	5,25
Administration et logistique	4,30	5,57	4,89	4,64	5,26	5,64
Voirie	4,93	6,16	5,65	5,51	5,19	5,22
TOTAL	4,90	6,01	5,35	5,12	5,09	5,49

Tableau 5 : Moyenne de la perception des changements liés au NMP selon le service d'affectation⁶

Si le service de l'action sociale est exposée à l'ensemble de ces changements, en revanche le service voirie semble plutôt concerné par une augmentation du contrôle des moyens et de la responsabilisation alors que l'administration est confrontée à une complexification des relations avec les différentes parties prenantes. La situation du service de l'éducation, moins que les autres soumis aux contraintes externes est liée à la fois aux métiers concernés (cuisine, ménage...), mais aussi à l'incorporation encore récente de ces agents dans la collectivité. Le cas de la Direction Générale des Services souligne ici l'écart qui peut exister entre les perceptions des conditions de travail de la hiérarchie à travers leur environnement immédiat et la réalité des conditions de travail des différents services.

3.3. Une compréhension de l'impact du NMP sur l'épuisement professionnel

Pour évaluer l'impact du NMP sur l'émergence de difficultés psychosociales, nous avons testé le modèle suivant : les évolutions du NMP produisent des effets sur l'accroissement de la charge de travail, les violences psychologiques et nuisent au soutien social, ce qui a des conséquences sur le niveau d'épuisement professionnel (figure 1).

- L'évaluation du modèle de recherche montre un bon ajustement aux données collectées, les valeurs des différents indices d'ajustement correspondant aux normes

⁶ Résultats du test de Fisher :

Moyens : $V_{inter} = 28,28$, $V_{intra} = 2,79$, $F = 10,14$, $p < ,000$

Contraintes budgétaires : $V_{inter} = 10,45$, $V_{intra} = 1,55$, $F = 6,74$, $p < ,000$

Rendre comptes : $V_{inter} = 8,29$, $V_{intra} = 2,02$, $F = 4,09$, $p < ,003$

Responsabilité perso : $V_{inter} = 17,49$, $V_{intra} = 2,31$, $F = 7,58$, $p < ,000$

Interlocuteurs nombreux : $V_{inter} = 10,85$, $V_{intra} = 2,39$, $F = 4,54$, $p < ,001$

Demandes variées : $V_{inter} = 14,78$, $V_{intra} = 2,07$, $F = 7,15$, $p < ,000$

communément admises ($\chi^2/ddl = 2.565$, GFI = 0.935 et AGFI = 0.920, RMSEA = 0.042, TLI = 0,953, CFI = 0,959).

L'analyse par équations structurelles produit les résultats suivants :

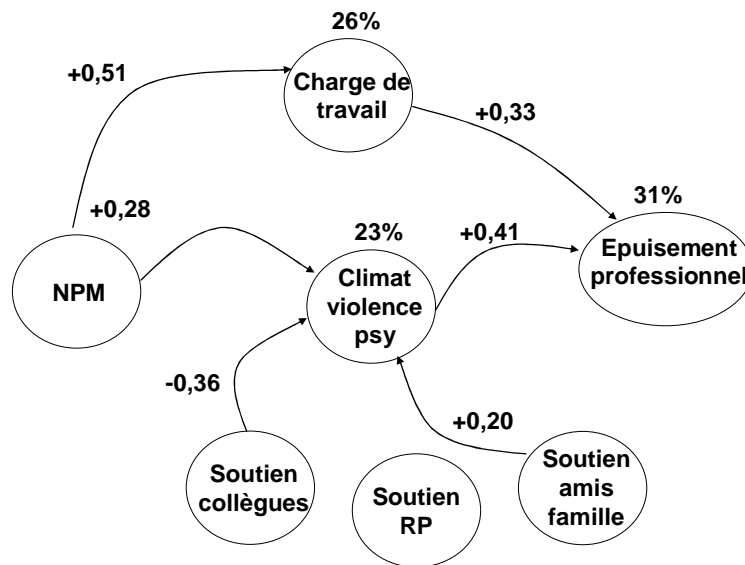


Figure 2 : Le modèle de recherche validé (Seuls les liens significatifs à un seuil de $p < .000$ ont été retenus)

C'est ainsi que notre hypothèse de départ d'une influence des modalités du NMP sur les exigences et donc sur l'épuisement professionnel est confirmée. En revanche, le NMP ne semble pas posséder d'impact sur les différentes dimensions du soutien social qui contribuent à limiter le climat de violence psychologique.

Ainsi, si le NMP ne produit pas en soi de l'épuisement professionnel, il participe du phénomène de dégradation des conditions de travail.

En revanche, le statut du soutien social mérite des approfondissements. Si le soutien des représentants du personnel ne possède aucun impact et celui des collègues contribue à limiter le climat de violence psychologique, en revanche, le rôle du soutien amical et familial semble contribuer négativement (bien que faiblement) à la perception du climat de violence psychologique. Ces résultats paraissent ainsi signifier que le soutien des proches est susceptible de renforcer la perception d'un climat de violence.

4 : Discussion

Cette analyse a permis de montrer l'impact des différentes dimensions du NMP sur les exigences qui pèsent sur les agents de l'organisation concernée. Si l'idée que les exigences liées au NMP pèsent sur les agents est souvent exprimée dans la littérature, ce travail a le mérite d'apporter des éléments de validation empirique précis. On observe ainsi que le NMP constitue un levier essentiel de l'intensification du travail dans les services publics. De fait, en voulant développer la performance de ces organisations, les changements liés au NMP peuvent avoir des effets négatifs sur l'efficacité, en raison d'une hausse de l'épuisement

professionnel dont les effets négatifs sur l'absentéisme, la santé des employés et le turn over ont été largement démontrés.

En revanche, contrairement aux résultats de Noblet et Rodwell (2009), les changements liés au NMP n'affectent pas ici le soutien social. Ce dernier en revanche a un effet significatif sur les limitations de la violence psychologique. Cependant, il convient de noter que les représentants du personnel ne constituent pas un soutien, et surtout, élément plus contre intuitif, que le soutien amical et familial affecte plutôt la perception d'un climat de violence psychologique négativement. Ce constat rejoint les analyses des chercheurs qui montrent que le soutien social n'intervient pas systématiquement comme modérateur des tensions au travail (Beehr et al. 2010). Beehr et al. (2003) évoquent ainsi le caractère énigmatique du soutien social. Dans de nombreux cas le soutien social allège les tensions, notamment en renforçant l'image positive d'eux même que construisent les individus. Pour des agents confrontés à des violences interpersonnelles, il existe ainsi une menace à l'égard de l'image de soi. Le soutien social est à même de conforter les personnes dans leur image. Dans la période récente le rôle des relations interpersonnelles a ainsi été massivement en avant comme facteur atténuant l'impact des stressseurs. Cependant, un certain nombre de recherches ont observé depuis longtemps que le soutien social pouvait également avoir un effet neutre, voire même négatif (Kaufmann et Beehr, 1976). En effet, certaines interactions peuvent avoir l'effet de mettre l'accent sur les tensions de la situation de travail et de faire prendre conscience aux individus de ces situations, davantage qu'ils ne l'auraient fait spontanément (Beehr et al. 2010). En effet, les individus construisent leurs représentations de leur environnement à travers leurs interactions sociales. Les conversations sur les difficultés, si elles sont un soutien dans les cas où il existe une réelle prise de conscience de ces difficultés (comme dans le cadre thérapeutique), peuvent avoir un effet délétère dans le cas inverse.

Les résultats de cette recherche confirment par ailleurs l'existence d'un lien entre la perception des changements liés au NMP et le climat de violence psychologique. Ce résultat confirme l'importance des antécédents organisationnels et institutionnels de la violence interpersonnelle dans les organisations. Les violences interpersonnelles sont souvent considérées, du moins par les acteurs, comme étant essentiellement des comportements déviants liés aux caractéristiques personnelles des individus (Arthur, 2011). Cependant un certain nombre de travaux qui soulignent l'existence d'antécédents organisationnels et managériaux de ces comportements. Ainsi selon Johnson et Idvik (2001), la hausse du climat de violence psychologique peut résulter d'une organisation du travail insuffisante et de changements organisationnels qui se traduisent par une augmentation des pressions. Jeffrey B. Arthur (2011) a montré empiriquement que le contexte organisationnel a une influence sur le climat de violence : un contexte caractérisé par des systèmes RH caractérisés par un plus grand usage des marchés internes et une autonomie des équipes est associé à une moindre perception de violences psychologiques.

Conclusion

Les résultats que nous avons présentés confortent l'idée d'une « face cachée » du NMP, notamment en ce qui concerne ses effets sur la souffrance au travail. Cette face cachée mine au moins partiellement les résultats des changements organisationnels liés au NMP en termes d'efficacité. Ainsi, il semble indispensable que le management prenne conscience de ces effets et mette en place des dispositifs destinés à pallier les principaux problèmes soulevés. Le management public, focalisé sur l'efficacité, les changements organisationnels et les outils, gagnera à prendre en compte les enjeux humains des changements engagés.

C'est donc désormais le rôle des dirigeants de l'organisation et des managers qu'il convient d'interroger. Leur intervention est nécessaire pour faciliter le soutien social interne qui permet de modérer les conséquences de conditions de travail dégradées. De plus, leur attention doit également porter, en amont, sur les conditions et modalités de mise en œuvre des changements organisationnels qui par nature, affecte profondément les conditions d'exercice de l'activité de travail.

Bibliographie

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
- Arthur, J. B. (2011), Do HR System Characteristics Affect the Frequency of Interpersonal Deviance in Organizations? The Role of Team Autonomy and Internal Labor Market Practices, *Industrial Relations*, Jan, Vol. 50 Issue 1, p30-56
- Barberis P., 1998, « The new public management and a new accountability», *Public Administration*, vol. 76, n° 3, pp. 451-470.
- Beehr T.A., Bowling N.A., Bennet M.M., (2010), Occupational Stress and Failures of Social Support: When Helping Hurts, *Journal of Occupational Health Psychology*, Jan., 15(1):45-59.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 220–231.
- Boyne G. A. (2003), Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda, *JPART*, vol. 13, n°3, pp 367-394.
- Butterfield, R., C. Edwards and J. Woodall. (2005), ‘The New Public Management and Managerial Roles: the Case of the Police Sergeant’, *British Journal of Management*, 16, 4, 329–41.
- Caplan RD, Cobb S, French JRP, Van Harrison R, Pinneau SR. (1975). *Job demands and worker health*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health. (Publication No. 75-168)
- Cepiku, D., Meneguzzo, M. (2011), Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism? *International Journal of Public Administration*, Jan, Vol. 34 Issue 1/2, p19-25, 7p.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Cortina, L. M., V. J. Magley, J. H. Williams, & R. D. Langhout, (2001) Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6 (1), 64-80.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.
- Desmarais C. (2008), “The French research community’s perspectives on New Public Human Resource Management”, *Public Management Review*, Volume 10, Issue 1, Janvier 2008, pages 139-150.
- Diefenbach, T. (2009), New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’, *Public Administration*, Dec, Vol. 87 Issue 4, p892-909.
- DiMaggio P. (1987), « Culture and Cognition », *American Review of Sociology*, 23: 263-287.
- Dunleavy P., Margetts H., Bastow S. and Tinkler J., (2006), New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, *JPART* 16:467–494
- Edey Gamassou C., Lourel M. (2008)., Epuisement professionnel, implication et sentiment d’efficacité: un modèle fondé sur les ressources in Chasseigne G., Berjot S., Grebot E. et Lassarre D. (dir.), *Cognition, Santé et Vie Quotidienne*, vol. 2, Stress : conceptions, mesures, implications professionnelles, éditions Publibook Université.
- Farnham D. (2003), « New public management, human resource management and job satisfaction in the UK public sector », Duvillier T., Genard J-L. et Piraux A., *La motivation au travail dans les services publics*, p 50-64, L’Harmattan, Logiques de gestion.
- Gil-Monte P., Moreno B. et Neveu J.P. (2006), Violences et épuisement professionnel, dans El Akremi A., Guerrero S. et Neveu J.P., *Comportement Organisationnel* Vol 2, De Boeck, 265-288.
- Ginsbourger F. (2008). *Des services publics face aux violences : Concevoir des organisations source de civilité*. Editions de l’ANACT, 144 p.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice-Hall International.

- Härenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Schéeele, P., Waldenström, K. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Sep2004, Vol. 13 Issue 3, p305-343.
- Hobfoll S.E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in work organizations. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (pp. 41– 61). New York: Dekker.
- Hoggett, P. 1996. 'New Modes of Control in the Public Service', *Public Administration*, 74, 1, 9–32.
- Huron D. (2011), *le new public management en France, vers un management public post moderne ?* Note de synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'habilitation a diriger des recherches en sciences de gestion, université de Nice Sophia Antipolis.
- Johnson, P. R. & Indvik, J. (2001a). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20, 705-713.
- Karasek R., Theorell T. (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.
- Karasek R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 : 285–308.
- Kaufmann, G. M., Beehr, T. A. (1986), Interactions Between Job Stressors and Social Support: Some Counterintuitive Results, *Journal of Applied Psychology*, Aug, Vol. 71 Issue 3, p522-526.
- Kirkpatrick I, Ackroyd S. and Walker R. (2005), *The New Managerialism and Public Service Professions; Change in Health, Social Services and Housing*, Palgrave Macmillan, March 2005.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayons, P. and Sainfort, F. (2003), Employee Strain and Job Satisfaction Related to an Implementation of Quality in a Public Service Organization: A Longitudinal Study, *Work & Stress*. 17:1 pp52–72.
- Lee R.T. et Ashforth B.E. (1996), A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, [Journal of Applied Psychology](#), 81, 123 - 33.
- Légeron P et Cristofini R (2006), *Enquête sur le stress professionnel*, OGB-L et Ligue Luxembourgeoise d'Hygiène Mentale, janvier (http://www.ogbl.lu/pdf/publications/divers/etude_stress.pdf).
- Light, P.C. (2002). *The troubled state of the federal public service*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Lim S., Cortina L.M. et Magley V. J. (2008)
- Mackay, C.J. & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health : Some current issues. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational Psychology* (pp.167-199). Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd
- Macklin D.S.; Smith L. A.; Dollard M. F. "Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model", *Australian Journal of Psychology*, 1742-9536, Volume 58, Issue 3, 2006, Pages 130 – 143.
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon*. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout, In A. M. Rossi, P. L. Perrewe, & S. L. Sauter (Eds.), *Stress and quality of working life*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- McDonough P., Worts D., Fox B. et Dmitrienko K. (2008). Restructuring Municipal Government: Labor-Management Relations and Worker Mental Health, *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, [Volume 45, Issue 2](#), pages 197–219, May.
- Morley, L. (2005). "The Micropolitics of Quality." *Critical Quarterly* 47(1-2):83-95
- Mikkelsen, A., Osgard, T. and Lovrich, N. (2000), Modeling the Effects of Organizational Setting and Individual Coping Style on Employees' Subjective Health, Job Satisfaction and Commitment, *Public Administration Quarterly*, 24:3 pp371–97.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.

- Niedhammer I., Chastang J.F., Levy D., David S. et Degioanni S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale SUMER, *Travailler* 2007/1, N°17, p. 47-70.
- Niskanen, W., 1971, *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, Aldine.
- Noblet A.J, McWilliam J., Teo S.T.T. and Rodwell J.J (2006), "Work characteristics and employee outcomes in local government", *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, October, 1804-1818.
- Noblet A.J, Rodwell J.J. and McWilliam J. (2006), "Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management", *Work and Stress*, October-december, 20 (4), 335-352.
- Noblet A.J. et Rodwell J.J. (2009), Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts, *Journal of Public Administration Research and Theory*, July, 19:555–578.
- Osborne (2006) The new public governance?, *Public Management Review*, vol 8, n°3, September 2006, p 377-387.
- Osborne, D. and Gaebler T. (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin.
- Pinneau, S.R. Jr. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strains, *Paper presented at the Meeting of American Psychological Association*, Washington D.C.
- Politt C. (2000), Is the Emperor in His Underwear ? An Analysis of Impacts of Public Management reform, *Public Management*, 2, 2, 181-199.
- Pollitt, C. (2002) 'The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects' in K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie (eds) *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Sassi N., Neveu J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure, *Canadian Journal of Behavioural*, 2010, Vol. 42, No. 3, 177–184.
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In: C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organization psychology* (pp. 25–48). Chichester, U.K.: Wiley.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures among two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.
- Siegrist J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions, *Journal of occupational Health Psychology*, Vol 1(1) : 27-41
- Soni V., (2004), « From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century », *Review of Policy Research*, Vol.21, No.2, pp.157-178.
- Vickers M. H. (2006), Writing what's relevant: workplace incivility in public administration—a wolf in sheep's clothing, *Administrative Theory & Praxis* Vol. 28, No. 1.: 69–88 R, University of Western Sydney.
- Young, B. S., Worchel, S. and Woehr, D. J. (1998), Organizational Commitment among Public Service Employees, *Public Personnel Management*. 27:3 pp339–48.