Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 3: Innovation : de l'idée au marché

Artikel: Innovation dans le service public : facteurs facilitateurs d'un changement organisationnel sous l'angle du client-centrisme

Autor: Giauque David / Barbey, Valéry / Duc, Nathalie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141849

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

INNOVATION DANS LE SERVICE PUBLIC: FACTEURS FACILITATEURS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SOUS L'ANGLE DU CLIENT-CENTRISME

David Giauque, Valérie Barbey, Nathalie Duc et Thierry Gaillard
HEVs – Haute Ecole Valaisanne, HES-SO
david.giauque@hevs.ch

Les organisations publiques sont loin d'être réfractaires à l'innovation, et les conditions mêmes de certaines rigidités qui les caractérisent pousseraient même les acteurs à innover. Il ne s'agit pas de prendre pour objet la technologie, mais le social dans une optique processuelle. La notion de motivation permet de comprendre à travers les freins et les moteurs compris par les agents dans leurs organisations. Les résultats d'une enquête menée montre clairement que comme dans toute autre structure, il est nécessaire que certaines conditions organisationnelles existent pour que l'innovation puisse se développer.

INTRODUCTION

La plupart des observateurs et consultants se désintéressent des organisations du secteur public quand il s'agit d'étudier l'innovation. Celle-ci serait, en quelque sorte, étrangère à la sphère publique, tant ses caractéristiques sont éloignées des environnements traditionnels permettant le développement de la créativité individuelle et collective et donc de l'innovation. Or, il n'est rien de plus subjectif qu'une telle attitude. Aussi, il est faux, nous semble-t-il, et tout à fait infondé de faire l'amalgame entre organisations bureaucratiques et rigidité, inflexibilité organisationnelles. Au contraire, si certaines conditions prévalent, la bureaucratie peut se montrer extrêmement novatrice. C'est du moins ce que soutenait déjà Peter Blau (Blau, 1963) qui a montré, sur la base d'une étude qualitative de deux organisations publiques américaines, que la bureaucratie n'est pas réfractaire à l'innovation et donc aux changements.

Partant de ces différents constats, qui datent un peu maintenant, nous allons nous livrer, dans le présent article, à une réflexion sur l'innovation dans le secteur public. Plus précisément, nous allons exposer les résultats d'une enquête quantitative menée en 2005-2006 qui a pour objectif de mieux comprendre quels sont les moteurs et les freins de la motivation des agents publics. Mettons tout de suite les choses au point. Nous ne considérons pas l'innovation uniquement d'un point de vue technique ou technologique, mais définissons celle-ci comme étant un processus social (Alter 1996). C'est donc sous un angle de sociologie des organisations que nous avons souhaité aborder la problématique. D'autre part, nous avons centré notre réflexion sur un changement majeur dans les organisations publiques aujourd'hui, les démarches qualité visant à prendre en compte et se rapprocher des clients

de l'administration publique. Nous appellerons ce type de changement le client-centrisme dans la suite de l'article.

CADRE D'ANALYSE

Le client-centrisme, en tant qu'idéologie et discours bien évidemment, mais également en tant que nouvel outil de management des organisations publiques est donc bien présent au cœur des dispositifs de réforme. Toutefois, pour évaluer le degré d'une transformation organisationnelle, il est rarement suffisant de constater la présence d'outils de gestion, voire de discours performateurs. Encore faut-il que les acteurs considèrent les stratégies, les outils et, dans une certaine mesure, les discours qui les accompagnent, comme légitimes. Que pensent les agents publics de ce client-centrisme? considèrent-ils cette nouvelle référence comme légitime? motivante? Autant de questions que nous soulevons dans la partie empirique du présent article. Mais avant cela, il est utile de revenir sur des dimensions organisationnelles et humaines qui sont susceptibles de favoriser ou de limiter l'intégration du client-centrisme, ainsi que son impact, voire en diminuer sa légitimité.

La motivation du service public ou «public service motivation»

La stratégie ainsi que les outils visant à développer le client-centrisme dans l'administration publique pourraient tout d'abord se heurter à un écueil motivationnel. Partant de l'observation selon laquelle les motivations des agents publics diffèrent de celles que les salariés du secteur privé peuvent entretenir à l'égard de leurs activités professionnelles (Rainey 1983; Wittmer 1991; Rainey 1997; Light 2001), nous souhaitons mesurer le lien entre l'acceptation de la notion de client-centrisme et le degré de motivation propre aux agents publics . A cet égard, force est de constater que la définition de cette notion de motivation à l'égard du service public ne fait pas l'unanimité (Hondeghem and Vandenabeele 2005). Perry, sur les travaux duquel nous nous basons pour opérationnaliser cette notion dans notre questionnaire, la définit comme «la prédisposition d'un individu à adhérer aux missions qui incombent principalement ou uniquement aux institutions publiques» (Perry 1996). Quant à Brewer et Selden, ils voient ce concept comme pouvant expliquer la force qui pousse un individu à embrasser une fonction au service du bien commun (Brewer, Selden et al. 2000). Quant à Rainey et Steinbauer, ils la définissent comme étant avant tout un dévouement au service d'intérêts d'une communauté de personne, d'un Etat, d'une nation ou d'un ensemble plus général encore, l'humanité (Rainey and Steinbauer 1999). Dans l'univers scientifique francophone, certains auteurs rapprochent cette notion de l'éthique du bien commun (Boltanski and Thévenot 1991; Chanlat 2003), alors que du Gay, en Grande-Bretagne, parle plutôt d'un ethos du service public (du Gay 2000). Mais quelle que soit la définition que nous pourrions en donner, de nombreuses études empiriques montrent que ce concept de motivation à l'égard du service public est très utile et peut être considéré comme significatif lorsque l'on étudie la motivation des agents publics à l'égard de leur organisation et à l'égard de leurs activités professionnelles (Crewson 1997; Perry 1997; Naff and Crum 1998; Alonso and Lewis 2001; Bright 2005; Scott and Pandey 2005). C'est pourquoi nous l'intégrons dans notre réflexion afin de voir si elle se rattache ou non à l'orientation client des réformes administratives actuelles.

Le pilotage des organisations publiques et le climat social

D'autres dimensions organisationnelles peuvent avoir un impact sur la mise en œuvre des stratégies de client-centrisme. Un courant en management met l'accent sur l'importance des facteurs de pilotage des organisations comme moteurs ou freins des changements. Autrement dit, l'ambiance de travail, le leadership et certaines caractéristiques organisationnelles (hiérarchie, prise de décision, autonomie, formalisme, etc.) pourraient jouer le rôle de moteurs ou d'inhibiteurs du changement (Mintzberg 1982; Mintzberg 1991). De même, la capacité des organisations à proposer des lieux d'apprentissage est une condition au développement organisationnel, à son adaptation et, finalement à sa survie (Argyris 1990; Argyris 1995; Argyris 1999). Finalement, en sociologie des organisations de nombreux auteurs signalent que l'ambiance de travail (Kets de Vries 1990; Lévy-Leboyer 1998; Duvillier, Genard et al. 2003; Pallez 2003; Theophile 2005), la culture interne (Sainsaulieu 1997), les règles formelles et informelles sont incontournables pour une bonne régulation des collectifs de travail (Reynaud and Reynaud 1994; Reynaud 1997).

Dans le cadre de notre enquête, nous avons voulu rapprocher ces éléments de pilotage et de climat social avec l'orientation client du point de vue des salariés pour voir si le stade de développement de certaines de ces variables organisationnelles favorise ou freine l'essor du client-centrisme.

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

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

En Suisse, trois organisations publiques, ainsi qu'une association bénéficiant d'un contrat de prestations avec un canton ont accepté de diffuser ce questionnaire à leurs employés. Ne pouvant les nommer pour des questions de confidentialité, nous sommes toutefois en droit de dire que ces organisations sont: une administration municipale d'une cité de 15'000 habitants, une école supérieure de commerce, un institut universitaire ainsi qu'une association active dans la réinsertion professionnelle dans un grand canton suisse. Sur un total de plus de 150 questionnaires distribués, une centaine ont pu être traités.

Les résultats que nous allons exposer à ce stade préliminaire de notre analyse sont les distributions de fréquence ou certains coefficients de corrélation. Par exemple, lorsque nous formulons une phrase du genre «plus le climat social est bon et plus les employés sont motivés», il ne s'agit pas de comprendre que le climat social est la cause de la motivation, mais uniquement qu'il existe une relation entre la variable climat social et la variable motivation.

LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été menée dans 4 organisations publiques réunissant plus de 200 collaborateurs dont 107 ont renvoyé leur questionnaire. Parmi les personnes qui ont répondu, près de 50% étaient âgés de 31 à 40 ans et environ 12% appartenaient à la catégorie des 50 à 65 ans. La part des 16 à 25 ans représentait quant à elle 4.7%. 66% des répondants sont des hommes et 34%, bien entendu, sont des femmes.

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

Concernant la notion de client

Plus de 70% des personnes interrogée ne sont globalement pas d'accord de dire que la notion de client ne peut pas s'appliquer au service public ou qu'une approche client est difficile à réaliser. Environ 40 % sont toutefois d'avis que la notion de client correspond plus à un discours qu'à une réalité. Environ 65% des personnes interrogées indiquent que la notion de client n'est pas adaptée à l'organisation dans laquelle ils travaillent. Près de 80% des personnes qui ont répondu au questionnaire indiquent que la satisfaction des clients est mesurée dans leur organisation.

46% des gens interrogés pensent que l'introduction de système de gestion orienté client est bien avancée (30%), voire totalement mis en œuvre (16%). 21% d'entre eux pensent qu'il n'y a pas eu de changement de cette nature et 33% pensent que les changements initiés sont encore très faibles. Plus de 50% des personnes interrogées précisent que les notions d'usagers, de clients et de citoyens sont distinguées dans leur organisation.

Une première approche des résultats de l'enquête suisse permet de dire que les agents publics questionnés ne semblent pas relier la notion de client avec les items du concept de PSM. En effet, nous n'avons trouvé aucun lien de corrélation entre les items du PSM et ceux concernant la notion de client. En tous les cas, cette constatation nous permet de remettre en doute l'hypothèse selon laquelle les aspects motivationnels propres au secteur public seraient incompatibles avec une orientation client. Ainsi, une relation du type «plus les agents publics bénéficient d'un haut degré de PSM et plus ces derniers considèrent la notion de client comme étant incompatible avec le service public» ne peut être vérifiée ni, du reste infirmée. Par contre, il est possible de détecter des corrélations avec certains items développés pour la mesure du pilotage et du climat social. Ainsi, l'affirmation selon laquelle «la notion de client ne peut pas s'appliquer au service public» se trouve fortement corrélée avec des aspects de pilotage, de climat social et de réformes. Il existe une corrélation négative entre cet item et le fait de partager la vision et les valeurs prônées par la hiérarchie, ce qui signifie que plus les valeurs et les visions sont partagées et moins la notion de client est considérée comme incompatible avec le secteur public. De même, nous pouvons relever une forte relation entre le fait qu'un individu ne comprenne pas son rôle dans le cadre de son organisation et le fait qu'il considère la notion de client comme étant incompatible au service public. Par ailleurs,

moins les erreurs sont imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion et moins la notion de client est perçue comme incompatible avec le service public. Nous constatons également que plus les personnes questionnées estiment que les prestations réalisées dans leur organisation sont de très haute qualité et plus ces dernières considèrent la notion de client comme compatible avec le service public. D'autre part, nous relevons une relation, dont l'intensité est moindre cependant, entre «plaisir à effectuer mon travail» et le fait que la notion de client puisse s'appliquer au service public.

Concernant la notion de «motivation du service public»

Au niveau des items concernant la notion de motivation du service public ou PSM, nous pouvons constater une forte relation avec des items génériques tels que «je suis motivé par mon travail» et «j'ai du plaisir à effectuer mon travail». Ces très fortes relations suggèrent que certaines dimensions du PSM (surtout celles qui ont trait au PSM de type normatif) ont des effets sur la motivation et la satisfaction et réciproquement (relations symétriques entre ces différents éléments). Autrement dit, nous pourrions formuler ce constat de la façon suivante : plus les agents publics estiment travailler pour l'intérêt général, pour un service public fort et efficace, plus ils considèrent que c'est un devoir personnel et plus ils sont motivés et satisfaits de leur travail et réciproquement. Cette notion de PSM semble donc parler aux agents publics car les résultats sont ici tout à fait impressionnants. La satisfaction et la motivation des agents publics tirent leur source des éléments du PSM tout comme elles contribuent à les développer chez les salariés.

Les quatre items suivants, en lien avec la notion de PSM, visaient à mieux comprendre l'attachement des salariés à l'intérêt général et au service public:

Un service public fort et efficace est très important pour moi
Je considère que le service public est un devoir personnel
Travailler dans l'administration publique me permet de contribuer à l'intérêt général
Je souhaite apporter ma contribution au bien-être de la société

Ces quatre items sont fortement corrélés avec une partie des items du PSM de même qu'avec une partie des items liés au climat de travail et au pilotage organisationnel. Plus les salariés se positionnent positivement par rapport aux items présentés ci-dessus et plus ces derniers sont satisfaits et motivés par leur travail. Le PSM pourrait donc jouer un fort rôle en tant que moteur du plaisir au travail. Par ailleurs, plus les agents publics s'expriment positivement par rapport à ces mêmes items et plus ils considèrent qu'il est important pour eux de réaliser une carrière dans l'administration publique. La satisfaction, la motivation et leur lien avec

des activités contribuant à l'intérêt général semblent donc générer une envie à continuer d'exercer une profession dans le cadre d'organisations publiques. Ce résultat confirme des recherches antérieures menées aux Etats-Unis, par exemple. D'autre part, plus les salariés se disent motivés et satisfaits, plus ils estiment important d'avoir à réaliser des tâches en lien avec l'intérêt général et plus ils ont une vision positive des prestations offertes par leur organisation et de leur potentiel personnel. Dès lors, ils ont confiance en leur capacité à réaliser avec efficience et efficacité les tâches qui leur sont confiées et estiment que leur organisation peut être considérée comme performante.

Finalement, le cercle vertueux définit entre satisfaction, motivation, items du PSM et sentiment positif des prestations collectives et individuelles repose également sur des aspects organisationnels et de climat de travail. Avoir le sentiment de partager les mêmes valeurs que ses collègues et que ses supérieurs hiérarchiques, posséder une bonne compréhension de son rôle dans son organisation et comprendre son rôle dans le cadre des objectifs assignés à son organisation sont des principes qui sont corrélés fortement avec les items du PSM que nous évoquons dans le tableau précédent. Il en est de même avec les items suivants: «les erreurs ne sont pas imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion» et «mon organisation soutient et favorise l'autonomie de décision de ses collaborateurs». Quant à la rigidité organisationnelle et aux contraintes administratives, ces éléments sont fortement corrélés négativement avec la satisfaction et la motivation au travail et, dans une mesure moindre, avec les items du PSM.

Synthèse des données quantitatives

Les résultats obtenus concernant les items visant à mesurer le degré de client-centrisme indiquent que les agents publics sont partagés quant à la légitimité d'une telle notion. Ils expriment une opinion positive concernant cette notion et certains d'entre eux associent la démarche client à une satisfaction au travail. Dans le cadre de notre enquête, il ne nous est pas possible, par contre, de soutenir que le client-centrisme peut être corrélé positivement ni avec les items du PSM, ni avec les items de pilotage et de climat social. Tout au plus pouvons-nous indiquer que les agents publics qui ont expérimenté des réformes de type «démarche qualité», «certification» ou «partenariats public/privé» et qui, par ailleurs, ont une vision positive de leur performance personnelle et de celle de leur organisation considèrent le client-centrisme d'un œil plutôt favorable. Or, des conditions organisationnelles doivent également exister pour que cette opinion favorable puisse s'exprimer. Les agents publics partageant la vision et les valeurs prônées par leur hiérarchie, qui comprennent leur rôle au sein de leur organisation ont tendance à percevoir l'orientation client plus positivement. Autrement dit, avoir vécu l'approche client, par des outils tels que l'orientation client, l'administration électronique, la certification favorise une perception positive du client-centrisme, attitude positive corrélée fortement avec certains items de pilotage organisationnel et de climat social. Soulignons, par ailleurs, que les agents publics ayant des responsabilités hiérarchiques (les cadres et chefs de service ainsi que les personnes occupant des fonctions d'encadrement) estiment plus volontiers que la notion de client peut s'appliquer au secteur public. Par contre, nous pouvons également dire que plus les agents publics ont une vision négative du client-centrisme et moins ils estiment que cette notion peut s'appliquer au service public, plus ils pensent qu'il est difficile de réaliser une approche client dans leur organisa-

tion et plus ils jugent que cette notion correspond plus à un discours qu'à une réalité. En fin d'analyse, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle le client-centrisme est d'autant mieux considéré que les agents publics bénéficient d'outils de pilotage adéquats, d'un haut degré de motivation et de satisfaction au travail et qu'ils tiennent en haute estime les performances de leur organisation et les leurs.

CONCLUSIONS

L'innovation, en tant que processus social, n'est donc pas étrangère à la sphère publique, loin s'en faut. Cependant, comme dans toute autre structure organisationnelle, il est nécessaire que certaines conditions organisationnelles existent pour que l'innovation puisse se développer. A cet égard, force est de constater que les outils de pilotage (ou outils de gestion) et le climat social sont des variables fortement explicatives du degré de réceptivité des agents publics aux réformes actuellement voulues et impulsées par les autorités politiques. Nous pourrions même soutenir l'idée selon laquelle les agents publics sont d'autant plus enclins à jouer le jeu des changements s'ils bénéficient d'un management participatif et s'ils peuvent faire valoir leurs initiatives, leur autonomie et prendre des initiatives. Autrement dit, si les réformes dans le secteur public échouent parfois, ce n'est peut-être pas tant parce que les acteurs se montrent «idéologiquement» rétifs à leur égard mais bien plus parce que leurs initiateurs n'ont pas su, ou pu, créer les conditions cadres à leur développement. Les processus, les manières de faire pour réformer l'administration semblent donc bien plus susceptibles d'expliquer l'échec ou le succès des mutations administratives que l'incapacité des agents publics à faire preuve d'innovation, puisque nos résultats suggèrent au contraire qu'ils sont favorables aux innovations organisationnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alonso, P. and G. B. Lewis (2001). "Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector." The American Review of Public Administration 31: 363-380.

Alter, N. (1996). Sociologie de l'entreprise et de l'innovation. Paris, PUF.

Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. Boston, Allyn and Bacon.

Argyris, C. (1995). Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Paris, InterEditions.

Argyris, C. (1999). Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre. Les organisations: Etat des savoirs. P. Cabin. Auxerre, Editions Sciences Humaines: 193-199.

Blau, P. (1963). The Dynamics of Bureaucracy. Chicago, The University of Chicago Press.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard.

Brewer, G. A., S. C. Selden, et al. (2000). «Individual Conceptions of Public Service Motivation.» Public Administration Review 60(3): 254-264.

Bright, L. (2005). "Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. Who are they, Where Are They, and What do They Want?" Review of Public Personnel Administration 25(2): 138-154.

Chanlat, J.-F. (2003). Le managérialisme et l'éthique du bien commun: la question de la motivation au travail dans les services publics. La motivation au travail dans les services publics. T. Duvillier, J.-L. Genard and A. Piraux. Paris, L'Harmattan: 51-64.

Crewson, P. (1997). "Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect." Journal of Public Administration Research and Theory 7: 499-518.

du Gay, P. (2000). In Praise of Bureaucracy. London/Thousand Oaks/New Delhi, Sage Publications.

Duvillier, T., J.-L. Genard, et al., Eds. (2003). La motivation au travail dans les services publics. Paris, L'Harmattan.

Hondeghem, A. and W. Vandenabeele (2005). «Valeurs et motivation dans le service public.» Revue française d'administration publique(115): 463-480.

Kets de Vries, M. F. R. (1990). L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion. L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. J.-F. Chanlat. Ste Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Eska: 297-310.

Lévy-Leboyer, C. (1998). La motivation dans l'entreprise. Paris, Les Editions d'Organisation.

Light, P. (2001). To Restore and Renew: Now is the Time to Rebuild the Federal Public Service. Washington DC, Brookings Institution.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1991). Le pouvoir dans les organisations. Paris, Les Editions d'Organisation.

Naff, K. C. and J. Crum (1998). «Working for America: Does public service motivation make a difference?» Review of Public Personnel Administration 19(4): 5-16.

Pallez, F. (2003). Les instruments de la motivation du fonctionnaire, de l'intéressement à la considération. La motivation au travail dans les services publics. T. Duvillier, J.-L. Genard and A. Piraux. Paris, L'Harmattan: 141-155.

Perry, J. L. (1996). "Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity." Journal of Public Administration Research and Theory 6(1): 5-23.

Perry, J. L. (1997). "Antecedents of public service motivation." Journal of Public Administration Research and Theory 2: 181-197.

Rainey, H. (1983). "Public agencies and private firms: Incentives, goals, and individual roles." Administration and Society 15: 207-242.

Rainey, H. (1997). Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco, Jossey-Bass.

Rainey, H. G. and P. Steinbauer (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." Journal of Public Administration Research and Theory 9(1): 1-32.

Reynaud, E. and J.-D. Reynaud (1994). "La régulation conjointe et ses dérèglements." Le Travail humain 57(1): 227-238.

Reynaud, J.-D. (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris, Armand Colin.

Sainsaulieu, R. (1997). Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement. Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz.

Scott, P. G. and S. K. Pandey (2005). «Red Tape and Public Service Motivation.» Review of Public Personnel Administration 25(2): 155-180.

Theophile, J. (2005). «A propos de la motivation au travail.» Humanisme & Entreprise(273): 77-87.

Wittmer, D. (1991). "Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers." Public Productivity & Management Review 14: 369-383.