

Les changements organisationnels et leurs effets sur la performance organisationnelle des collectivités locales gabonaises : le rôle modérateur de l'accueil des usagers

Organizational changes and their effects on the organizational performance of gabonaises local governments: the moderating role of user reception

Jean-Rémy AGAMBOUÈ NKANGUÈ

Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur Associé
Institut Supérieur de Technologie (IST) de Libreville
Laboratoire de Recherches en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)
Gabon

Date de soumission : 03/06/2025

Date d'acceptation : 04/11/2025

Pour citer cet article :

Agambouè Nkanguè. J.R. (2025) « Les changements organisationnels et leurs effets sur la performance organisationnelle des collectivités locales gabonaises : le rôle modérateur de l'accueil des usagers », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 380- 401.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RESUMÉ

Pour survivre dans ce contexte de la mondialisation caractérisé par la concurrence, les organisations ont recours aux stratégies visant à les adapter aux fluctuations de plus en plus complexes de l'environnement. C'est dans cette perspective que prennent place les changements organisationnels. Traditionnellement considérées comme l'apanage du secteur privé, les transformations ont gagné la sphère publique qui a besoin d'augmenter ses capacités et d'améliorer ses performances. Le présent article interroge l'efficacité des changements organisationnels et le rôle de la culture nationale dans ces processus au sein des collectivités locales. Une étude qualitative a permis d'appréhender les facteurs de changements ainsi que les dimensions de la culture nationale susceptibles d'avoir un impact sur la performance organisationnelle. Les résultats du test à l'aide des équations structurelles sous le logiciel AMOS 23 de SPSS montrent que certains changements organisationnels apportés ont un effet positif sur la performance et que la variable culturelle « accueil des usagers » exerce un effet modérateur sur les relations positives entre changements organisationnels et performance organisationnelle des collectivités locales.

Mots-clés : changements organisationnels ; performance ; culture ; accueil ; collectivités.

ABSTRACT

To survive in this competitive globalised environment, organisations are resorting to strategies designed to adapt them to increasingly complex fluctuations in their environment. It is in this context that organisational change is taking place. Traditionally considered the preserve of the private sector, these transformations have now spread to the public sector, which needs to increase its capacities and improve its performance. This article examines the effectiveness of organisational change and the role of national culture in these processes within local authorities. A qualitative study was conducted to identify the factors driving change and the aspects of national culture likely to have an impact on organisational performance. The results of the test using structural equations in SPSS AMOS 23 software show that certain organisational changes have a positive effect on performance and that the cultural variable 'user reception' has a moderating effect on the positive relationships between organisational changes and the organisational performance of local authorities.

Keywords : organisational changes ; performance ; culture ; reception ; local authorities.

Introduction

Ces quarante dernières années ont été marquées dans le monde par une évolution permanente des organisations, consécutive à l'incertitude qui caractérise désormais le marché. Une telle instabilité a conduit les entreprises à développer des outils de gestion visant à assurer leur pérennité et plus largement leur performance, dans un contexte de compétitivité exacerbée.

C'est dans ce cadre que les organisations de tous ordres et de différents secteurs s'efforcent de développer des modèles de gestion reposant sur des changements organisationnels en vue d'améliorer leurs performances et résister ainsi aux effets du marché. Face à ce défi, le changement est devenu une condition essentielle de survie et de succès des organisations. Frimousse et Peretti (2020) évoquent alors « *le défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence* ». Le changement organisationnel est finalement devenu en enjeu central pour les organisations (Latortue, 2017).

A l'image des pays développés, l'Afrique n'est pas restée en marge de cette vague de transformation des modèles de gestion. En effet, les années 1990 ont été marquées dans de nombreux pays africains par la crise pétrolière internationale du milieu des années 1980 et l'avènement des systèmes démocratiques qui ont introduit par la même occasion le développement des économies libérales. Ces changements politiques, institutionnels et économiques ont favorisé l'émergence de nouveaux modèles de gestion des affaires publiques (Vigan et Giauque, 2018).

Les changements dans le secteur public sont de plus en plus fréquents et s'accroissent pour s'adapter aux contraintes de l'environnement, suscitant de nombreux travaux autour de cette thématique. Bergain et Maurel (2020) se sont intéressés aux facteurs-clés pour réussir le changement organisationnel dans le secteur public. Ce type de recherche interroge l'objet du changement. Marraud et al (2020) pour leur part ont analysé les changements organisationnels dans le cadre d'un processus visant à mettre en œuvre un nouveau modèle de gestion publique. Cette perspective vise à déterminer à travers des modèles, les différentes étapes qui permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation. Chaanoun et Alaoui (2022) ont tout récemment étudié le changement organisationnel dans un contexte d'incertitude environnementale. D'après Walker et al (2007), le contexte est la composante du changement organisationnel qui se rapporte à l'environnement interne et externe de l'organisation ainsi qu'aux acteurs concernés par le changement. Plusieurs perspectives du changement organisationnel ont ainsi été analysées par les chercheurs et les managers.

En dépit d'une abondante littérature, la plupart des études recensées analysent les changements organisationnels dans le secteur public à l'aulne de leur objet (contenu), des différentes étapes qui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels (processus) et de l'environnement interne et externe de l'organisation (contexte).

Malgré le foisonnement des travaux, Collerette et *al* (1997) constatent une rareté des publications en français traitant des effets du changement organisationnel sur la performance. Pourtant il s'agit là d'une thématique dont on ne saurait nier l'importance, au regard de la place désormais occupée par le changement dans le succès des organisations. Des auteurs ont aussi révélé l'absence d'autres facteurs de réussite associés au changement organisationnel. Dans cette veine, Fauchaux et *al* (1989) relevaient déjà l'absence de la dimension culturelle portant cruciale, dans les processus de changement organisationnel et invitaient à ne pas rester aveugle aux traits culturels.

Dans notre contexte, le PSGE (2012) a introduit des changements organisationnels dans les pratiques de management public à travers la Budgétisation par Objectifs de Programmes et les démarches qualité. Mais depuis la mise en œuvre de ce projet, aucune étude ne rend compte des effets du changement apporté sur la performance des services publics. Bien plus que cela, l'élaboration du PSGE et la mise en œuvre des démarches qualité n'ont pas tenu compte des facteurs culturels locaux. En effet, le modèle de gestion à l'œuvre s'est appuyé sur une approche générique inspirée du Nouveau Management Public (NMP) censée s'adapter à tous les contextes. Ces limites contribuent à expliquer pourquoi les perspectives visant les effets du changement organisationnel sur la performance ainsi que le rôle de la culture nationale dans les processus de transformation restent à ce jour très peu explorés.

De manière concrète, les travaux scientifiques dans notre environnement de recherche n'ont pas encore abordé la question des changements organisationnels et de leurs effets sur la performance des organisations publiques locales gabonaises ainsi que celle du rôle des variables culturelles, alors que les collectivités locales ont vu leurs missions évoluer. Dès lors, l'évaluation des effets du changement organisationnel sur la performance des collectivités locales et la compréhension du rôle de la culture nationale dans les processus de changement se présentent comme une piste de recherche pertinente pour la théorie générale des organisations.

Cet article ambitionne donc de répondre à la question suivante : quel lien existe-t-il entre les changements organisationnels, la culture nationale et la performance ? Deux questions spécifiques permettent d'opérationnaliser cette question principale : les changements

organisationnels peuvent-ils influencer positivement et significativement la performance organisationnelle ? La culture nationale exerce-t-elle un effet modérateur positif et significatif sur la relation entre changements organisationnels et performance organisationnelle ?

L'intérêt de ce papier est de caractériser le lien entre les changements organisationnels et la performance organisationnelle ; et de mesurer le rôle modérateur de la culture nationale dans cette relation de liens directs. L'article est construit autour de trois parties correspondant respectivement à la revue de la littérature (1) et à la méthodologie de recherche (2). La dernière partie rapporte les résultats obtenus et les discute (3).

1. Revue de la littérature

Notre revue de la littérature vise à préciser le concept de changement organisationnel en lien avec la performance organisationnelle. Elle permet par ailleurs de mettre en exergue le rôle modérateur de la culture dans les processus de changements organisationnels et plus largement dans le succès des organisations.

1.1. Changements organisationnels et performance organisationnelle

Les théoriciens attribuent à Lewin (1947) les premières études significatives sur le changement organisationnel. Plusieurs approches du changement organisationnel ont été théorisées. Cette diversité d'approches a favorisé le développement d'une multitude de conceptualisations du changement organisationnel dans la perspective d'améliorer la performance des organisations. En dépit de cette variété de traductions, deux grandes perspectives semblent avoir dominé initialement les études portant sur le changement organisationnel. Il s'agit du processus et du contenu.

En effet, pour Nurcan et al (2002), « *le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur* ». Dans la logique processuelle, le changement organisationnel traduit le chemin à parcourir entre un état A et un état B (Yatchinovsky, 2018). Dans le même sens, Thiétart (2003) définit « *le changement organisationnel comme un processus qui amène un système physique, humain, social ou moral, à passer d'un état initial A à un état final B* ». Toutes ces définitions sont centrées sur une approche processus et analysent le processus par lequel une organisation se modifie dans le temps (Van de Ven et Poole, 1995). Otman et Khalid (2021) évoquent alors une analyse dynamique étalée sur une échelle du temps faisant également allusion au « comment ». Une telle perspective ne permet cependant pas d'éclairer sur les différentes typologies de changements organisationnels.

Des travaux se sont donc intéressés au contenu du changement organisationnel. La revue de la littérature réalisée récemment par Otman et Khalid (2021) fait émerger trois perspectives de changement organisationnel portant sur le contenu. Dans cette direction, les auteurs identifient trois niveaux de changements du contenu. Il s'agit des blocs « structurel », « humain, culturel et cognitif », « synthétique ».

Dans la logique à visée structurelle, Lawrence et Lorsch (1967) considéraient déjà le changement comme la conséquence d'une contrainte. Cette approche se rapporte à la théorie de la contingence structurelle qui lie le succès de la firme à la structure même de l'organisation. Dans la même veine, Brightman et Moran (2001) définissent le changement comme « *le processus de renouvellement continu de la direction, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients internes et externes* ». Plus récemment, Dawson (2019) a donné une orientation utilitaire à la perspective structurelle, en caractérisant le changement organisationnel comme étant toute modification des tâches ou des activités. Ces approches du changement reposent sur la structure de l'organisation.

Des auteurs venus du champ de la sociologie comme Tsoukas et Chia (2002) se sont quant-à eux intéressés à la dimension humaine du contenu dans les modèles de changement. Dans le développement de l'école sociologique, le changement est appréhendé comme un processus par lequel les initiateurs du changement modifient leurs comportements (Kotter et Cohen, 2002). Cette théorisation du changement met en avant l'idée d'une rupture entre les modes fonctionnement, les raisonnements antérieurs et valorise les innovations portées par le changement organisationnel. Hadini et al (2020) associent cette rupture à un changement brutal susceptible de produire soit une amélioration de la performance, soit un effet néfaste sur celle-ci. Le facteur temps devient déterminant dans la mesure où, lorsque le changement est réalisé dans des délais courts, il favorise le succès. Mais lorsqu'il est implémenté dans des délais relativement longs, les organisations éprouvent souvent des difficultés à supporter les coûts élevés attachés à la mise en œuvre du changement organisationnel.

Pettigrew (1987) synthétise les approches processuelles et celles mettant en avant le contenu en élargissant le changement au contexte des organisations pour le penser comme « *un phénomène qui comporte les trois paramètres suivants : le contexte, le contenu et le processus* ». Cette définition plus large montre que le changement organisationnel est un processus comportant un contenu qui tient compte d'un contexte précis pour faire face aux changements de l'environnement. Si cette définition synthétique donne au changement organisationnel un

spectre plus large permettant ainsi de prendre en compte non seulement son processus, son contenu mais aussi son contexte socioculturel, elle ne rend cependant pas compte de ses effets sur la performance.

D'après Collerette et *al* (1997), le changement organisationnel peut être considéré comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Cette définition fait allusion aux effets dans la mesure où elle s'intéresse d'abord aux conséquences découlant de la modification du système. C'est donc en changeant que les organisations s'adaptent à l'évolution de leur environnement et améliorent leurs performances (Latortue, 2017). Le changement organisationnel se présente finalement comme un enjeu majeur pour le succès des organisations.

Des travaux se sont intéressés aux effets des changements organisationnels sur la performance. La revue de la littérature de Frimousse et Peretti (2020) menée en contexte de COVID19 confirme que les changements organisationnels ont des effets positifs sur la performance des organisations. Nous formulons notre première hypothèse de la manière suivante :

H1 : Les changements organisationnels influencent positivement et significativement la performance organisationnelle des collectivités locales.

Pour opérationnaliser notre hypothèse principale, nous nous appuyons sur les résultats de l'analyse qualitative préalable qui caractérise les changements organisationnels comme étant la nécessité pour les collectivités locales d'adopter les outils de gestion hybrides ; de simplifier les procédures ; d'améliorer les conditions de travail des salariés ; d'améliorer les conditions de séjour des usagers dans les mairies, en vue d'optimiser la performance publique.

Des conclusions identiques ont été trouvées dans la littérature. Les recherches de Hakizumukama (2011) mettent effectivement en surface une relation positive entre la mise en œuvre des outils de gestion hybrides et la performance des organisations du sud du Sahara. L'article de Roemer (2016) a mis en surface une relation positive entre la dématérialisation et la performance publique. De même, Putra et *al* (2020) ont identifié récemment l'amélioration des conditions de travail comme facteur de performance des organisations. L'article de Chabert (2020) met en relief une symétrie entre les bonnes conditions de séjour dans les services publics et la performance. Nous formulons donc les hypothèses opérationnelles suivantes :

H1a : L'adoption des outils de gestion hybrides (AOGH) influence positivement et significativement la performance organisationnelle des collectivités locales

H1b : La simplification des procédures (SP) influence positivement et significativement la performance organisationnelle des collectivités locales

H1c : L'amélioration des conditions de travail (ACT) influence positivement et significativement la performance organisationnelle des collectivités locales

H1d : L'amélioration des conditions de séjour des usagers (ACSU) influence positivement et significativement la performance organisationnelle des collectivités locales.

1.2. Rôle modérateur de la culture nationale et changement organisationnel

Selon Lawrence et Lorsch (1967), il n'y a pas de forme organisationnelle universelle garantissant la performance systématique des organisations. La performance des structures varie en fonction de leur mise en harmonie avec certains facteurs. Cette logique relativiste a également favorisé la pénétration de la variable culturelle dans le management. Des travaux tendant à valoriser l'importance de la culture nationale dans les processus de changements organisationnels ont ainsi été produits.

Dans ce registre, Adler et *al* (2003) ont insisté sur le contexte en s'intéressant à la dimension culturelle dans les processus de changement. Les théoriciens de la contingence culturelle se sont par ailleurs efforcés de montrer le lien positif entre changement organisationnel tenant compte du contexte socioculturel et performance des organisations (Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1998). Des chercheurs se sont penchés sur le rôle modérateur de la culture. Prajogo et *al* (2022) l'ont vérifié à l'aide de l'individualisme et l'indulgence ; Gu et *al* (2022) l'ont analysé à partir du collectivisme et de l'indulgence. Dans tous les cas recensés, les résultats confirment un effet modérateur de la culture nationale sur les relations mettant en rapport des dimensions du changement organisationnel et la performance.

Pour ce travail, nous voulons opérationnaliser la culture nationale à partir d'une variable provenant du terrain de recherche gabonais, il s'agit notamment de « l'accueil des usagers ».

Notre deuxième hypothèse est la suivante :

H2 : La culture nationale modère positivement et significativement la relation entre changements organisationnels et performance organisationnelle.

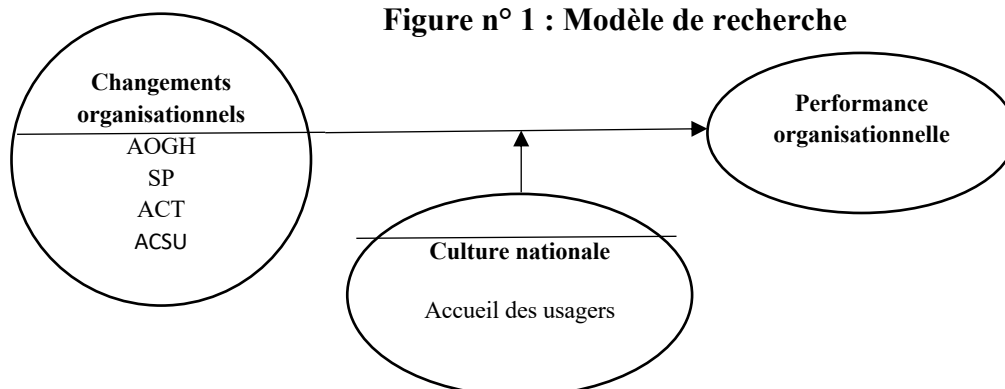
H2a : L'accueil des usagers modère positivement et significativement la relation entre adoption des outils de gestion hybrides et performance organisationnelle

H2b : L'accueil des usagers modère positivement et significativement la relation entre simplification des procédures et performance organisationnelle

H2c : L'accueil des usagers modère positivement et significativement la relation entre amélioration des conditions de travail des salariés et performance organisationnelle

H2d : L'accueil des usagers modère positivement et significativement la relation entre amélioration des conditions de séjour des usagers et performance organisationnelle

Figure n° 1 : Modèle de recherche



Source : L'auteur

2. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre questionnement de recherche, nous mobilisons les approches qualitative et quantitative. Pour la conduite des entretiens, un guide a été construit. Ce support a abordé les thématiques suivantes : changements organisationnels, rôle de la culture nationale, performance organisationnelle. Les résultats issus de l'analyse de contenu ont permis d'identifier les déterminants du changement selon les acteurs organisationnels ainsi que les dimensions de la culture nationale qui peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre changements organisationnels et performance organisationnelle. Ces résultats ont par ailleurs servi de base pour formuler des hypothèses et construire notre modèle de recherche.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec un effectif de 15 répondants comprenant les fonctionnaires municipaux (cadres managers, cadres moyens, agents d'exécution) et les usagers des mairies de Libreville, Franceville et Oyem (Gabon). L'analyse de contenu a permis de faire émerger des entretiens la variable Changements Organisationnels ainsi que les dimensions qui la caractérisent. Elle a aussi permis d'appréhender la dimension de la culture nationale. En raison du caractère primaire des données et en l'absence d'échelles déjà éprouvées, les variables du modèle de recherche sont majoritairement mesurées à l'aide des échelles construites à la suite des entretiens avec les praticiens et les usagers, conformément aux recommandations de Churchill (1979). Certaines variables sont cependant mesurées à l'aide d'échelles adaptées de la littérature.

Pour mesurer la variable performance organisationnelle, nous mobilisons un modèle de SERVQUAL développé par Cronin et Taylor (1992) qui suggère de mesurer le niveau de performance sur la base de la qualité perçue. Par ailleurs, nous mobilisons un item de Ghazlene

Oubya (2016) issu d'une étude portant sur la capacité des organisations à répondre rapidement aux exigences des clients et comportant 6 énoncés.

Pour mesurer les effets de la variable culturelle, les chercheurs ont étudié les relations de liens directs entre les dimensions de la culture nationale et la performance des organisations. Si certains travaux se sont intéressés au rôle modérateur de la culture (Prajogo et al, 2022 ; Gu et al, 2022), ils se sont cependant appuyés sur les dimensions de la culture nationale fournies par la littérature. Cette perspective met en surface l'idée d'une rareté des travaux portant sur le rôle modérateur de la culture avec des variables culturelles issues du terrain. En dépit de cette faiblesse qui met en surface l'originalité de notre étude en créant une échelle de mesure de la variable modératrice sur la base de l'analyse qualitative, nous avons eu recours à deux items issus de la littérature.

Un questionnaire comprenant 5 échelons avec des modalités allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord » sur une échelle de Likert (1932) a également été construit et soumis à un pré-test auprès de 25 répondants avant son administration définitive en face-à-face.

La validation des instruments de mesure a été effectuée en deux étapes conformément aux préconisations d'Anderson et Gerbing (1988) qui recommandent une analyse factorielle exploratoire (AFE) et une analyse factorielle confirmatoire (AFC) sur deux échantillons différents. La première collecte des données a été réalisée sur un échantillon par convenance de 165 répondants. Des analyses en composantes principales (ACP) avec rotation VARIMAX ont été effectuées sur les données recueillies auprès de cet échantillon. Cinq étapes ont guidé la réalisation de l'ACP : le test de sphéricité de Bartlett ($P=0,000$) ; l'indice $KMO>0,5$; les valeurs propres >1 ; le pourcentage de variance expliquée $>60\%$ ainsi que la matrice des composantes après rotation. La fiabilité de notre échelle de mesure a été vérifiée à l'aide de l'Alpha de Cronbach qui doit être supérieur à 0,6 pour une étude exploratoire (Nunnally, 1967). Pour la réalisation de l'AFE, nous avons eu recours au logiciel statistique SPSS 23.

Pour l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), nous appliquons le modèle des équations structurelles par la méthode du maximum de vraisemblance. Notre échantillon final est porté à 345 répondants représentant 64% des hommes et 36% de femmes ; 32,5% des répondants sont âgés de 25 à 35 ans ; 36,87 % ont un âge compris entre 36 et 45 ans ; 22,5% de 46 à 59 ans et 8,13% ont 60 ans et plus. Les CSP sont constituées par 50% de cadres ; 13,75% d'employés ; 10% d'étudiants et 26,25% correspondants aux autres catégories (entrepreneurs, chômeurs, retraités...).

Pour respecter les objectifs des analyses confirmatoires, nous avons également vérifié la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure. La vérification de la fiabilité est assurée par le Rhô de Jöreskog (1973), conçu pour compléter les analyses factorielles confirmatoires. Selon Jolibert et Jourdan (2006), il est satisfaisant pour un seuil de 0,7. S'agissant de la validité du construit, nous avons vérifié la validité convergente et la validité divergente. Le test de validité convergente consiste à vérifier si les items de mesure d'un même construit sont suffisamment corrélés entre eux. Elle est satisfaisante lorsque le Rhô de validité convergente (ρ_{vc}) a une valeur supérieure ou égale à 0,5 (Jolibert et Jourdan, 2006). Une échelle a une bonne validité discriminante si les différentes mesures d'un construit ont des corrélations suffisamment faibles avec des construits distincts. Elle est vérifiée lorsque la validité convergente pour chaque facteur est supérieure au carré des corrélations entre le facteur de chacun des autres facteurs (Evrard et *al*, 2003).

Nous avons ensuite procédé à l'estimation du modèle global et des modèles de mesure grâce aux indices d'ajustement suivants : $\chi^2/DL \leq 5$; CFI > 0,9 ; TLI > 0,9 ; NFI > 0,9 ; RMSEA < 0,08 ; RMR < 0,08 ; AGFI > 0,9 ; GFI > 0,9.

Enfin, nous avons effectué des tests d'hypothèses de liens directs pour déterminer la significativité et l'intensité des liens de causalité entre les variables. Les hypothèses sont vérifiées à l'aide de l'analyse des coefficients de régression (β), du test t de Student (désigné par Critical Ratio (CR) et de la Probabilité (P) pour chacun des liens de causalité. Pour tester les effets modérateurs, nous utilisons le modèle 1 du Macro-Process de Hayes (2018) dans lequel la modulation s'effectue uniquement sur les liens directs significatifs. Il y a un effet modérateur de Z sur la relation entre X et Y si le coefficient de β est positif et significatif ($p < 0,05$). Rappelons que toutes les analyses confirmatoires sont rendues possibles grâce à l'utilisation du logiciel AMOS 23 de SPSS.

3. Résultats et discussion

L'analyse qualitative et le codage des données réalisés à la suite des entretiens semi-directifs ont permis faire émerger la variable Changement Organisationnel ainsi que les dimensions qui la caractérisent. Elle a également permis d'appréhender, à l'aide d'un tri à plat, la dimension dominante de la culture nationale pressentie pour exercer un effet modérateur sur la relation entre changements organisationnels et performance organisationnelle. Le tableau suivant présente les résultats qualitatifs.

Tableau n° 1 : Résultats de la phase qualitative

Variables	Dimensions
Changements Organisationnels	Adoption des outils de gestion hybrides ; Simplification des procédures ; Amélioration des conditions de travail des salariés ; Amélioration des conditions de séjour des usagers
Culture nationale	Accueil des usagers

Source : L'auteur

Pour la phase quantitative, nous présentons les résultats de l'ACP et de la fiabilité, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), les résultats de la fiabilité et de la viabilité des modèles de mesure de structure ainsi que les résultats de tests des hypothèses.

3.1. Résultats de l'ACP et de la fiabilité

Chaque échelle de mesure a été épurée au moyen des analyses en composantes principales. Celles-ci présentent des résultats satisfaisants. Le tableau suivant rapporte les résultats de l'ACP ainsi que les tests de fiabilité des échelles de mesure.

Tableau n° 2 : Résultats de l'ACP et de la fiabilité

Structure factorielle	Valeur propre	% de valeur expliquée	KMO	Test de Bartlett	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
AOGH	8,088	69,946%	0,869	0,000	0,676	04
SP					0,815	05
ACT					0,720	05
ACSU					0,811	04
PerfOrg	2,222	51,445%	0,688	0,000	0,663	05
AccUsag	2,378	56,36%	0,870	0,000	0,694	04

Source : L'auteur

Pour des raisons de non-corrélation à leurs facteurs, nous avons éliminé trois items respectivement liés aux échelles de mesure Adoption des Outils de Gestion Hybrides, Simplification des Procédures et Amélioration des Conditions de Travail des Salariés.

3.2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a confirmé les échelles de l'analyse exploratoire de la variable Changements Organisationnels du premier et deuxième ordre.

Premier ordre : Le GFI (0,938) et l'AGFI (0,915) sont supérieurs au seuil (0,9) ; le RMR (0,102) et le RMSEA (0,018) sont inférieurs aux seuils (0,08) ; le NFI (0,945), le TLI (0,925) sont conformes au seuil (>0,9) ; le CFI (0,891) est proche du seuil (>0,9). L'indice de parcimonie χ^2/DF (3,246) est également conforme (≤ 5).

Second ordre : Le GFI (0,984) et l'AGFI (0,918) sont supérieurs au seuil (0,9) ; le RMR (0,021) et le RMSEA (0,011) sont inférieurs aux seuils (0,08) ; le NFI (0,920), le TLI (0,914) sont

conformes au seuil ($>0,9$) ; le CFI (0,936) est supérieur du seuil ($>0,9$). L'indice de parcimonie χ^2/DL (3,215) est également conforme (≤ 5).

Les indices d'ajustement sont globalement satisfaisants, ce qui témoigne d'un bon ajustement du modèle issu de l'analyse factorielle exploratoire aux données. L'analyse confirme leur caractère quadridimensionnel.

Nous avons également procédé à l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure des variables explicative et modératrice pour confirmer leur caractère unidimensionnel. Le tableau suivant présente les résultats de l'AFC des variables Performance Organisationnelle et Accueil des Usagers.

Tableau n° 3 : Résultats de l'analyse confirmatoire des variables explicative et modératrice

Indices	χ^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/DL
Valeurs seuils		$>0,9$	$> 0,9$	$<0,08$	$< 0,08$	$>0,09$	$>0,09$	$>0,09$	< 5
Valeurs du modèle PerfOrg	412,190	0,964	0,992	0,017	0,011	0,988	0,972	0,916	15,71
Valeurs du modèle AccUsag	64,618	0,962	0,909	0,044	0,018	0,943	0,936	0,945	15,71

Source : L'auteur

3.3. Résultats de la fiabilité et de la viabilité des modèles de mesure

L'estimation du modèle global de mesure a donné les résultats ci-après : χ^2 (623), ce coefficient respecte les recommandations de la littérature. Le GFI (0,954) et l'AGFI (0,970) sont supérieurs au seuil (0,9) ; le RMR (0,042) et le RMSEA (0,012) sont inférieurs aux seuils (0,08) ; le NFI (0,978), le TLI (0,925) sont conformes au seuil ($>0,9$) ; le CFI (0,828) est proche du seuil ($>0,9$). L'indice de parcimonie χ^2/DL (3,594) est également conforme (≤ 5).

De manière globale, les indices d'ajustement respectent effectivement les seuils recommandés. Le degré de liberté du modèle étant égal à 623 et le test khi-deux significatif au seuil de 5% ($p=0,000$), le modèle est donc « sur identifié » et sur cette base, nous avons procédé à la vérification de son adéquation aux données. Dans le cas contraire, les valeurs sont proches des seuils, ce qui amène à conclure que le modèle s'ajuste aux données.

En dépit de ces résultats, avant de procéder au test des hypothèses, le chercheur doit s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures. Pour respecter cette exigence, nous avons calculé le Rhô de Jöreskog (1973), le Rhô de validité convergente (pvc) et la validité discriminante. Le tableau suivant présente les résultats.

Tableau n° 4 : Validité et fiabilité des mesures

Variables	Fiabilité Rhô de Jöreskog	Validité convergente	Validité discriminante
Adoption des outils de gestion hybrides	0,822	0,522	0,553 > 0,292*
Simplification des procédures	0,826	0,591	0,591 > 0,521*
Amélioration des conditions de travail des salariés	0,802	0,505	0,505 > 0,439*
Amélioration des conditions de séjour des usagers	0,708	0,501	0,501 > 0,439*
Performance Organisationnelle	0,817	0,509	0,509 > 0,490*
Accueil des Usagers	0,762	0,503	0,503 > 0,430*

*Les carrés de la plus forte corrélation avec les autres variables

Source : l'auteur

Les résultats montrent que les différentes échelles de mesure sont fiables et les seuils de validité convergente et discriminante sont respectés. Pour toutes les variables, tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% ($p=0,000 < 5\%$). Le degré de liberté de ces trois variables étant également « sur identifié », par conséquent ces modèles issus de l'analyse factorielle confirmatoire mettant en relief les items de mesure avec les dimensions des variables Changements Organisationnels, Performance Organisationnelle et Accueil des Usagers s'ajustent correctement aux données (Roussel et al, 2006).

3.4. Résultats des tests des hypothèses

Les hypothèses mettant en scène les relations entre changements organisationnels et performance organisationnelle sont vérifiées à l'aide de l'analyse des coefficients de régression (β) (désigné par Estimate dans le tableau Standardized Regression Weights du Logiciel AMOS 23), du test t de Student (désigné par Critical Ration (CR) dans le tableau Regression Weights du Logiciel AMOS 23), de la Probabilité (P) (dans le tableau Regression Weights du Logiciel AMOS 23). Les résultats du test de ces hypothèses sont présentés dans les lignes qui suivent :

Tableau n° 5 : Résultats des hypothèses de liens directs

			Estimate	C.R.	P
Performance Organisationnelle	<---	Adoption Outils Gestion Hyb	0,03	3,721	***
Performance Organisationnelle	<---	Simplification Procédures	-0,16	-0,582	0,471
Performance Organisationnelle	<---	Amélioration Conditions Travail	-0,33	-9,566	0,344
Performance Organisationnelle	<---	Amélioration_Conditions_Séjour	0,67	6,817	***

Notes : ***= P 5 %

Source : l'auteur

Les résultats affichent des coefficients de corrélations respectifs de 0,03 ; -0,16 ; -0,33 et 0,667. Ces coefficients sont significatifs seulement pour l'effet des variables Adoption des Outils de Gestion Hybrides et Amélioration des Conditions de Séjour des usagers. Ainsi, l'Adoption des Outils de Gestion Hybrides et l'Amélioration des Conditions de Séjour influencent positivement et significativement la Performance Organisationnelle. Nous pouvons donc

conclure que les hypothèses H1.a et H1.d sont vérifiées alors que les hypothèses H1.b et H1.c ne sont pas confirmées.

Le deuxième axe de notre recherche porte sur l'étude de l'effet modérateur de la variable culturelle Accueil des Usagers sur les différents liens directs significatifs. Il s'agit des hypothèses (H1.a) et (H1.d).

Pour tester l'effet modérateur de la variable Accueil des Usagers, nous avons adopté la démarche préconisée par Pras et Roux (2009), basée sur l'influence de l'interaction entre les variables explicative et modératrice sur la variable expliquée. Nous utilisons le modèle 1 du Macro-Process de Hayes (2018) dans lequel la modulation s'effectue uniquement sur les liens directs significatifs. Il y a modulation par la variable modératrice si l'influence de l'interaction sur la variable dépendante est significative au seuil de 5%. Le résultat des différentes régressions liées à la modulation est récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau n° 6 : Résultats des hypothèses de modulation

Modèle	Bêta	t	Sig.
AOGH x AccUsag	0,571	1,980	,047
ACSU x AccUsag	0,280	2,903	,031

Source : l'auteur

A la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons que le terme d'interaction Adoption des Outils de Gestion Hybrides x Accueil des Usagers affiche un coefficient de corrélation égal à 0,571. Le test de Student est supérieur à 1,96. De plus ce coefficient est significatif au seuil de 5% ($p < 0,05$), on peut conclure qu'il y a un effet modérateur de l'Accueil des Usagers. L'hypothèse H2a est donc vérifiée.

De même, dans le deuxième modèle, le terme d'interaction Amélioration des conditions de Séjour des Usagers x Accueil des Usagers affiche un coefficient de corrélation égal à 0,280 et le test de Student est supérieur à 1,96. De plus ce coefficient est significatif au seuil de 5% ($p < 0,05$), on peut conclure qu'il y a un effet modérateur de l'Accueil des Usagers dans le deuxième modèle. L'hypothèse H2d est vérifiée.

3.5. Discussion

Les résultats statistiques ont mis en relief une relation positivement et significativement corrélée de la variable Adoption des Outils de Gestion Hybrides et la Performance Organisationnelle. Ce résultat est conforme à la théorie développée par les auteurs (Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1989) et rejoignent ceux de Hakizumukama (2011) obtenus en contexte burundais. Cela peut s'expliquer par le fait que les modèles de gestion actuellement à l'œuvre sont de type générique et ne prennent pas en compte les représentations des acteurs et les réalités socioculturelles

locales. Ce résultat reflète la volonté des acteurs d'adapter la gestion des collectivités locales au contexte hybride en considérant à la fois les variables stratégiques et les dimensions de la culture nationale. Dès lors, il confirme que l'adoption des outils de gestion hybrides est un facteur de succès des organisations publiques.

Par contre, bien que certains auteurs aient trouvé une relation significative entre la simplification des procédures et la performance organisationnelle, nos résultats corroborent ceux de Roemer (2016) qui invalident partiellement la thèse d'un effet positif et significatif de la dématérialisation sur la performance des organisations. En effet, ces résultats sont justifiés par le fait que dans le contexte gabonais, la diffusion de l'internet et le développement des NTIC ne couvrent pas encore l'ensemble du territoire national. Dans les collectivités observées, les procédures de traitement des dossiers sont encore « artisanales ». Par ailleurs, l'informatisation des services nécessite un coût élevé d'équipement, d'entretien et de formation des agents dont ne disposent pas les collectivités locales gabonaises. Dans le même sens, tous les usagers ne disposent pas de moyens matériels et financiers pour se connecter à internet. De plus, d'après un rapport de la Banque Mondiale (2018), 13,33 % de la population adulte serait encore analphabète, ce qui ne lui permet pas d'accéder aux NTIC¹.

De même, des études ont mis en exergue l'impact positif de l'amélioration des conditions de travail sur la performance (Kalala Illunga et al, 2018) alors que nos résultats rejoignent ceux de Makaya Khenge et Bakengela Shamba (2018) qui ne considèrent pas l'amélioration des conditions de travail comme un facteur de performance des organisations. Ces résultats peuvent s'expliquer dans notre contexte car l'amélioration des conditions de travail suppose un coût financier élevé dont ne disposent pas souvent les collectivités locales du sud du Sahara. Du point de vue de la culture organisationnelle, ces résultats reflètent la résignation des agents publics locaux manifestée par l'expression « on va encore faire comment !!! » face à la faiblesse des initiatives de l'Etat en matière d'amélioration des conditions de travail.

En dehors de ces résultats non-significatifs, nous avons aussi trouvé une relation positivement et significativement corrélée des variables Amélioration des Conditions de Séjour des Usagers et Performance Organisationnelle. Ces résultats sont conformes à ceux de Chabert (2020) qui établissent une symétrie entre l'amélioration des conditions de séjour et la performance des mairies. Ils peuvent s'expliquer dans notre contexte par l'accessibilité aux services locaux, notamment la faible répartition des mairies qui oblige souvent les usagers à parcourir de longues

¹ Rapport de l'Institut de Statistique de l'UNESCO des personnes âgées de plus de 15 ans publié par la Banque Mondiale

distances pour se rendre en mairie, alors que dans le même temps, ils ont d'autres obligations à remplir. La rapidité de service, le confort et l'ergonomie des espaces d'attente se présentent donc comme des facteurs qui peuvent contribuer à améliorer la performance organisationnelle locale.

Les équations structurelles mettent en surface un effet modérateur de la variable Accueil des Usagers sur l'interaction Adoption des Outils de Gestion Hybrides x Performance Organisationnelle. La mise en œuvre d'un accueil des usagers plus « chaleureux à l'africaine » et orienté-client à l'occidentale traduit bien l'adoption des outils de gestion hybrides et ce modèle de gestion unique contribue à son tour à optimiser la performance organisationnelle des collectivités locales. Nos résultats semblent inaugurer cette relation triangulaire qui, à notre connaissance, n'a pas encore été étudiée dans la littérature.

Enfin, les équations structurelles ont également montré un effet modérateur de la variable Accueil des Usagers sur l'interaction Amélioration des Conditions de Séjour des Usagers x Performance Organisationnelle. En effet, des auteurs considèrent que la performance organisationnelle des services publics se mesure également par la satisfaction des usagers (Ragainé, 2010). Nos résultats expliquent donc que plus les usagers sont accueillis chaleureusement, autrement dit selon le modèle de « l'hospitalité africaine » (Faye, 2020), plus la performance organisationnelle des mairies augmente. De même les agents publics devront manifester davantage d'empathie, de fiabilité, de serviabilité et d'assurance pour accroître l'efficacité organisationnelle. Tout comme le développement d'une meilleure ergonomie (salle d'attente confortable, eau, toilettes) contribuerait à améliorer la performance des collectivités locales en apportant de la satisfaction aux usagers.

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif d'évaluer l'effet des changements organisationnels sur la performance organisationnelle et de mesurer le rôle modérateur de la culture nationale sur les relations de liens directs positives et significatives étudiées. Cette recherche montre que le changement organisationnel a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle à travers deux dimensions : l'Adoption des Outils de Gestion Hybrides et l'Amélioration des Conditions de Séjour des Usagers. La recherche indique également que la variable culturelle « Accueil des Usagers » exerce un effet modérateur sur ces deux relations.

Les apports de la recherche

Au plan théorique, cette étude ouvre une nouvelle voie de recherche en étudiant de nouvelles variables en rapport avec les changements organisationnels dans le contexte des collectivités

locales du sud du Sahara. Cette recherche vient ainsi ajouter aux travaux existant dans le domaine des changements organisationnels en insistant sur l'apport du management interculturel à la performance organisationnelle.

Du point de vue managérial, notre étude permet d'éclairer les praticiens sur la fécondité des modèles de gestion hybrides et apporte également des éclairages sur les attentes des usagers africains des collectivités locales. De manière concrète, elle invite les praticiens à mettre en œuvre des outils de gestion hybrides dont les contenus sont identifiés par les acteurs internes et externes eux-mêmes, associant management occidental et culture nationale. Cette recherche fournit implicitement une cartographie des éléments de changements organisationnels que les managers devraient prendre en compte dans leur gestion quotidienne pour accroître les performances organisationnelles des collectivités locales.

Il convient également d'améliorer les conditions d'accueil et de séjour des usagers en mettant en place une meilleure ergonomie et de meilleures conditions d'attente et de séjour des usagers (eau, chaises, toilettes, information) tout en manifestant de l'empathie, de la serviabilité et en fournissant un service fiable, respectueux des engagements pris. En outre, il est également recommandé aux collectivités d'associer à cette gestion occidentale, un accueil « plus chaleureux », « plus humain », dans la lignée des modèles traditionnels africains. Malgré ces apports, la recherche présente quelques limites.

Les limites et perspectives de recherche

Au plan méthodologique, la pandémie de la COVID19 a limité considérablement nos capacités de déplacement. Les entretiens semi-directifs ont donc été réalisés par téléphone à Franceville et à Oyem. S'il est vrai que cette méthode a permis d'obtenir les informations essentielles, elle pourrait comporter des biais liés aux questionnaires adressés aux personnes autres que celles souhaitées par le chercheur. En outre, le questionnaire a été administré par des personnes relais dans les deux provinces de l'intérieur du pays. Cette pratique n'a pas toujours permis aux répondants d'avoir les éclairages qu'aurait pu apporter le chercheur lui-même sur certaines questions dans un contexte de face à face. L'absence d'une approche longitudinale constitue également une limite non-négligeable. Enfin, nos résultats sont traduits de manière globale et ne reflètent pas les points de vue des acteurs considérés selon leurs CSP, leur ancienneté au travail, leurs taux de fréquentation des mairies.

En termes de perspectives, il serait intéressant de travailler autour des autres variables culturelles. Celles-ci peuvent révéler des rapports inattendus avec la performance organisationnelle. Il paraît également pertinent de considérer les CSP, l'ancienneté dans

l'institution, le taux de fréquentation, dans les prochaines recherches pour apprécier de manière pointue, les attentes des usagers en fonction de la typologie des acteurs. Des recherches peuvent également être envisagées dans le champ du management public avec d'autres dimensions de la culture nationale. Une étude longitudinale permettrait également d'apprécier l'objet étudié dans la durée.

Références Bibliographiques

Adler, P. S., Riley, P., Kwon, S.-W., Signer, J., Lee, B., Satrasala, R. (2003). Performance Improvement Capability: Keys to Accelerating Performance Improvement in Hospitals. *California Management Review*, 45(2), 12-33

Amiar, H. (2018). Dualité organisation et adaptation d'entreprise. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 11(2), 566-575

Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423

Badraoui, S., Lalaouna, D., Belarouci, S. (2014). Culture et management : le modèle d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 239-246

Barouch, G. (2010). La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. *Politiques et management public*, 27(2), 109-128

Bergain, A., Maurel, C. (2020). Le couplage faible comme facteur de réussite des changements organisationnels publics : le cas de la mutualisation des services communaux. *Gestion en management public*, 8(2), 91-109

Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845

Brightman, B. K., Moran, J. W. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, 6(5), 244-288

Cannac, Y. (2004). La qualité de service dans l'administration d'Etat. Rapport au Premier Ministre. Délégation aux Usagers et aux Simplifications Administratives (DUSA), Ministère de la fonction publique

Chabert, A.L. (2020). Accessibilité dans les lieux publics, enjeux et dignité pour tous. *Revue de développement humain, handicap et changement social*, 26(1), 63-69

Chaanoun, J., Alaoui, M. (2022). Du changement organisationnel vers le changement agile des organisations face à un contexte de crise où l'incertitude est éminente. *The Economics and Management Review*, (1), 1-17

Churchill, G. A. Jr (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73

Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses Universitaires du Québec

Cronin, J.J. Jr., Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), pp.55-68

Dawson, P. (2019), *Reshaping Change: A Processual Perspective*. Routledge

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris. Seuil

D'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Evrard, Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3e édition. Paris. Dunod.

Faye, A-B. (2020). Refonder l'hospitalité du migrant sur les trois pierres d'assises du foyer africain : l'accueil, la famille et la solidarité. *Journal Science et Esprit*, 72 (3), 325-336.

Frimousse, S., Peretti, J-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la COVID19. *Question(s) de Management*, 3, (29), 05-149.

Ghozlene Oubya (2016), *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Côte d'Azur.

Gu, M., Li Tan, J.H., Amin, M., Mostafiz, M.I. and Yeoh, K.K. (2022). Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: a multilevel analysis of 33 countries. *Employee Relations*, 44 (1), 70-93.

Hadini, M., Ben Ali, M., Rifai, S., Bouksour, O., Adri, A. (2020). Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 28, (3), février, 697-710.

Hakizumukama, A. (2011). L'influence du contexte culturel et institutionnel dans le choix du style managérial dans le secteur non-marchand en Afrique subsaharienne : cas des ONG internationales au Burundi. Congrès de l'AGRH, 26-28 octobre, Marrakech

Hayes, A-F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference and interpretation. *Communication monographs*, 85 (1), 4-40.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage publication

Jolibert, A., Jourdan, P. (2006). *Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris, Dunod.

Jöreskog, K. G. (1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System. in Goldberger, A. S., Duncan, O. D. (Eds), "Structural Equation Model in Social Sciences", New York: Seminar Press/Harcourt Brace.

Kalala Ilunga, M., Kalala Ilunga Mulumba, M., Sanga Kabamba, E. (2018). *Etude Diagnostique des Causes de l'Influence des Services Publics en République Démocratique du Congo*. Librairie Africaine d'Etudes Juridiques.

Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press.

Latortue, X. (2017). *Contribution méthodologique à l'accompagnement au changement organisationnel induit par l'implication des occupants dans un projet d'Habitat Participatif*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Bordeaux.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.

Lewin, K. (1947). The channels of group life, social planning and action research. *Human Relations*, (1), 143-153.

Makaya Khenge, K., Bakengela Shamba, P. (2018). Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : Etude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, 1-21.

Marrauld, L., Bourez, S., Sicotte, C. (2020). Changement organisationnel innovant et institution publique. *Revue des Sciences des Gestion*, (305),11-23.

Moynihan, D. P. (2006). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform. *Public Administration Review*, 66, (1), 78-90.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill: New York

Nurcan, S., Barrios, J., et Rolland, C. (2002). Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement. *Ingénierie des systèmes d'information*, 7 (4), 107-139

Otman, A., Khalid, F. (2021) Le concept de changement organisationnel : état de l'art et proposition d'une définition consensuelle. 30^{ème} Conférence de l'AIMS.

Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, (6), 649-670.

Prajogo, D., Mena, C., Cooper, B., Teh, P-L. (2022). The roles of national culture in affecting quality management practices and quality performance –multilevel and multi-country analysis. *International Journal of Operation and Production Management*, 42 (7), 877-897.

Ragainne, A. (2010). De l'indicateur à l'évaluation de la satisfaction des usagers. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité. Mai 2010. CD-ROM.

Roemer, F. (2016). La dématérialisation des procédures fiscales en France, une modernisation de l'Etat au service de l'amélioration des relations avec les entreprises. *Pyramides*, 26/27, pp.145-162.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion*. Paris, Economica.

Tahar, C. (2013). La gestion des temps et des délais : un enjeu central pour les mairies. *ISEOR, Recherches en Sciences de Gestion*, 95, 191-207

Thiétart, R.-A. (Eds). (2003). *Le management*. PUF, Paris.

Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, 13 (5), 567-582.

Van De Ven, Andrew H., Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540

Vigan, A., Giauque, E. (2018). Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique : une revue systématique de la littérature. *Revue Internationale de Sciences Administratives*, vol 84, (3), 615-630

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Yatchinovsky, A. (2018). L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité. *ESF Sciences Humaines*.