

L'impact du leadership sur le New Public Management (NPM) et le renforcement de la qualité des services publics au sein des organisations publiques : Revue de littérature

The impact of leadership on the New Public Management (NPM) and strengthening the quality of public services within public organizations: Literature review

DRIDAT Maha

Doctorante

ENCG – Kénitra

Ibn Tofail – Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

maha.dridat@gmail.com

RGUIBI Khalid

Enseignant chercheur

ENCG-Kénitra

Ibn Tofail – Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

krguibi14@gmail.com

Date de soumission : 04/11/2021

Date d'acceptation : 14/12/2021

Pour citer cet article :

DRIDAT.M & RGUIBI.K (2021) «L'impact du leadership sur le New Public Management (NPM) et le renforcement de la qualité des services publics au sein des organisations publiques : Revue de littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 12 » pp :417 - 443

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



Résumé

Au Maroc, les **Etablissements et Entreprises Publics (EEP)** ont été les premières organisations de l'Etat à adopter les pratiques nouvelles et efficaces du **New Public Management (NPM)**, et se sont focalisées plus sur l'amélioration de la qualité des services fournis aux citoyens. Ce NPM s'est imposé, depuis les années 90, comme réforme intégrée et transdisciplinaire de la gestion publique car il embrasse à la fois la fonction stratégique, financière, marketing et ressources humaines. Son objectif principal est d'améliorer la performance globale de l'organisation et fournir un **service public de qualité** pour satisfaire le citoyen-client.

En revanche, le mode de gestion de chaque organisation est suggestionné également par l'attitude de ses managers et la manière d'influencer et gérer leurs équipes, c'est ce que l'on appelle le **leadership**. Il influence les différentes **fonctions du NPM** et garantit davantage d'efficacité et d'efficience. Un leadership efficace repose sur quatre composantes principales : vision stratégique, planification, gestion de la performance et contrôle du marketing (Shapiro, 2005).

L'objectif du présent article est de présenter une revue de littérature autour du leadership et son impact sur les différentes fonctions du NPM, et proposer un modèle conceptuel dans ce sens.

Mots clés : Etablissements et Entreprises Publics ; New Public Management ; Leadership ; Service public de qualité ; Fonctions du NPM.

Abstract

In Morocco, Public Establishments and Enterprises (EEP) were the first public organizations to adopt New Public Management (NPM) and focused more on improving the quality of the services provided to citizens. This NPM was established since the 1990s as an integrated and transdisciplinary reform of public management because it embraces the strategic, financial, marketing and human resources functions. Its main objective is to improve the overall performance of the organization and provide a quality public service to satisfy the citizen-customer.

On the other hand, the management style of each organization is also suggested by the attitude of its managers and the way of influencing and managing their teams, this is called leadership. It influences the various functions of the NPM and ensures greater effectiveness and efficiency. Effective leadership is based on four main components: strategic vision, planning, performance management and marketing control (Shapiro, 2005).

The objective of this article is to present a review of the literature around leadership and its impact on the different functions of NPM, and propose a conceptual model in this direction.

Keywords: Public Establishments and Enterprises; New Public Management; Leadership; Quality of public services; NPM functions.

Introduction

Le New Public Management (NPM) est une des réformes adaptatives du management public au contexte économique et de gestion changeant. Son objectif est de rendre le service public plus efficace et plus adapté aux besoins des citoyens. Le NPM a succédé à plusieurs réformes, principalement financières, telles que la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) qui est apparue en France (1960), et dont la mise en place a été très complexe et n'a pas abouti aux résultats souhaités.

Cette nouvelle réforme est apparue pour apporter les solutions aux divers problèmes de la gestion publique, entre autres la lourdeur bureaucratique, le manque de transparence, l'absence de coordination et de convergence entre les différents départements de l'Etat, le manque de flexibilité et d'adaptation, ...etc.

En revanche, le leadership est un « mode de gestion » qui se concentre sur l'adoption d'une vision commune, la motivation des employés à participer à cette vision et la capacité de les encourager à aligner leurs intérêts personnels avec ceux de l'organisation. Nombreuses études et théories ont prouvé le lien positif existant entre le NPM et le leadership innovant et participatif, notamment concernant l'impact sur les services publics.

Selon Jabbar & al (2017), le leadership est le noyau de l'organisation, il joue un rôle central et dispose d'un processus d'évaluation permettant de garantir l'efficacité de l'ensemble du processus organisationnel. Ce processus a pour mission de soutenir et aider au développement de l'organisation. Ainsi, les leaders doivent définir les plans d'action de manière stratégique pour réaliser la vision de l'organisation, et assurer leur mise en œuvre effective. Ils développent donc une vision et une mission stratégiques, fixent des buts et des objectifs, élaborent les stratégies, les exécutent puis évaluent les performances (James & Grasswitz 2005 & Sean, 2007).

En effet, le leadership est ancré dans l'ensemble des fonctions du NPM, notamment la planification stratégique, le contrôle de gestion, la GRH et le marketing. La présente revue de littérature a pour objectif de montrer à quel point le leadership influence ces dites fonctions et contribue à l'amélioration de la qualité du service public.

Ainsi, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure le leadership impacte-t-il les fonctions du NPM et lui permet d'améliorer la qualité des services publics fournis ?**

Pour cela, nous allons aborder, en premier lieu, une brève présentation du contexte éventuel de notre recherche en l'occurrence les Etablissements et Entreprises publics, ensuite nous allons

définir le NPM et ses principales fonctions. Dans un troisième point, nous allons présenter les principales théories du leadership. Après, nous mettrons en avant le lien entre les différentes fonctions du NPM retenues dans le cadre de cette recherche et le leadership. Enfin, nous allons présenter le concept du service public, ses différents types et classifications. Notre modèle conceptuel sera présenté en dernier lieu.

1. Revue de littérature

1.1 Etablissements et Entreprises Publics : contexte de la recherche

Les Etablissements et Entreprises Publics (EEP) sont des institutions de l'Etat dont le rôle est l'exécution et l'application des stratégies et politiques publiques à même d'améliorer les conditions économiques et sociales des citoyens et rehausser le niveau de développement du pays. Ce sont des acteurs clés dans le modèle de croissance du Maroc, compte tenu de leur rôle important dans l'offre des services publics aux citoyens, aux entreprises et aux différentes parties prenantes de l'écosystème.

Le rôle des EEP est essentiel au niveau territorial, dans la mesure où ils participent à la réduction des disparités sociales et spatiales et la promotion de l'investissement au niveau local, régional et national. Leur contribution dans l'amélioration des services rendus aux citoyens est évoquée par les grands projets d'infrastructure menés, les projets de réformes adoptés et la dynamique économique intégrée créée grâce aux efforts de synergie et de complémentarité de leurs différentes interventions. En effet, plusieurs réformes sont entamées à ce titre, notamment le processus de dématérialisation et de simplification des procédures touchant, en particulier la nomenclature des pièces justificatives, les actes de contrôle, l'échange de données et autres.

Les EEP étaient les premiers organismes au Maroc à introduire les fonctions du NPM inspirés du secteur privé dans les années 1970-1980. Il s'agit de la planification stratégique et évaluation des politiques publiques, la maîtrise de coûts (contrôle de gestion), la motivation des ressources humaines et le marketing public (Belaraj & Oukassi, 2020).

1.1.1 Composition du portefeuille public au Maroc :

Le portefeuille public marocain est composé de :

- **225 Etablissements publics ;**
- **43 Sociétés anonymes à participation directe du trésor ;**
- **479 Filiales ou Participations publiques indirectes.**

1.1.1.1 Les EEP commerciaux

La catégorie des EEP commerciaux englobe les entités assurant une activité marchande (M) des biens et services publics et les Institutions Financières Publiques (IFP).

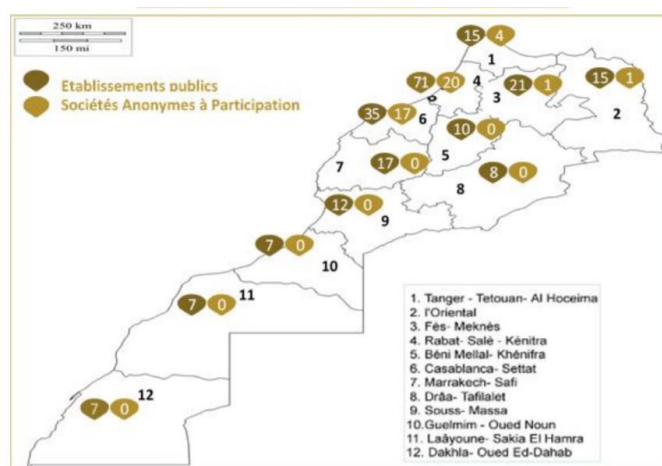
A fin septembre 2020, les EEP commerciaux totalisent **71 entités** représentant ainsi 26,5% du portefeuille, alors qu'ils détiennent 98% des filiales et participations publiques. La répartition de cette catégorie par statut juridique se présente comme suit :

	Décembre 2020
Etablissements Publics	28
Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor	43
Filiales et participations	482

1.1.1.2 Les EEP non commerciaux

La catégorie des EEP non commerciaux regroupe les entités à caractère non marchand (NM) assurant généralement un service public (éducation, santé, ...), ainsi que les Organismes Sociaux (OS). Les principaux domaines d'activité des EEP sont : L'infrastructure, L'énergie, L'agriculture, La pêche maritime, L'éducation, L'enseignement, La formation professionnelle, La santé, Le tourisme, L'industrie, La logistique et Les services financiers.

Figure N°1 : La répartition régionale des EEP



Source : Rapport du MEFEA sur les EEP 2020 et 2021.

1.2 Le New Public Management (NPM) et ses fonctions :

Dans les années 1970 à 1980, le management public est apparu dans le contexte néolibéral, et s'est penché sur la qualité de la gestion au sein des structures publiques. C'est ainsi qu'il s'est vu combiné avec d'autres notions managériales telles que l'efficacité et la performance pour ne plus se limiter à administrer (Payette, 1992). Il consiste en un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance vouée au service public.

Nous retenons la définition d'Annie Bartoli (2005), comme la plus opérationnelle, qui considère le management public comme étant « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». En effet, cette vocation est celle de satisfaire les citoyens par des services publics. Aussi, Bartoli défend l'idée que le management public se fonde également sur le principe de la contingence qui permet d'adapter les différentes faces de la gestion aux circonstances et challenges quotidiens du manager (A. Bartoli, 2005).

Par ailleurs, le New Public Management se caractérise, selon Matthias Finger¹, par des transformations de processus pour l'administration : i) la rupture avec la politique bureaucratique centralisée, ii) la décentralisation organisationnelle du pouvoir, iii) la vision orientée résultats, et iv) la responsabilisation.

Dans ce sens, le NPM permettra d'orienter les administrations traditionnelles vers la performance et l'optimisation organisationnelle. Ce qui se traduit par une meilleure gestion des deniers publics et une qualité améliorée des services offerts aux citoyens. Selon Emery et Giauque (2005, p.12), « *Cette réforme a pour but de conduire les affaires publiques en transposant très largement les méthodes développées au sein des entreprises privées* ». Dans ce sens, ces deux auteurs ont pu définir trois modèles du NMP :

1. Le modèle de l'efficacité (approche marché) : il vise à augmenter l'efficacité des entités publiques pour atteindre le niveau de performance élevé du secteur privé.
2. Le modèle de la décentralisation (downsizing) : le but est d'assouplir la gestion des organisations publiques en encourageant la décentralisation (séparation entre le niveau central et territorial), car elle répond plus efficacement aux attentes des citoyens.

¹ Professeur de management des industries de réseau à l'École polytechnique fédérale de Lausanne.

3. Le modèle de la qualité (amélioration et recherche de l'excellence) : c'est un modèle qui encourage l'amélioration continue et régulière du processus organisationnel de l'entité publique. Dans cette approche prônant la qualité des services publics, les citoyens sont considérés comme des clients qu'il faudrait satisfaire au mieux.

Ces trois versions managériales ne peuvent être appliquées sur le terrain que lorsqu'elles sont combinées (Emery & Giaque, 2008).

A partir de cette présentation brève et résumée des principales théories du NPM, nous constatons que cette notion a été traitée à partir de plusieurs aspects par des chercheurs et philosophes, et ce compte tenu de son champ conceptuel large et riche qui embrasse la totalité des aspects de la gestion des organisations. Ci-après, nous allons nous focaliser sur les fonctions du NPM.

1.2.1 Les Fonctions du NPM

En se basant sur la revue de littérature de plusieurs auteurs, nous allons présenter les fonctions du NPM sur lesquelles se base le NPM, et dont il est question dans notre modèle théorique.

1.2.1.1 La Fonction stratégique

L'adoption du NPM pousse l'Etat à gérer ses missions de manière plus rationnelle, en instaurant un changement de fond dans la structure et le fonctionnement de l'organisation publique. En effet, deux principales actions sont entreprises dans ce sens : i) Le retrait progressif de l'Etat et ii) La décentralisation du pouvoir (Belaraj & Oukassi, 2020).

1.2.1.1.1 Le retrait graduel de l'Etat de la gestion publique

Les organisations publiques ont connu un bouleversement avec l'apparition du NPM, notamment dans le volet des attributions octroyées à l'Etat. Ce changement a été matérialisé par le recours à la privatisation et la gestion externalisée et déléguée de plusieurs services publics. Cette pratique vise principalement à renforcer le rendement des organisations, rationaliser les dépenses et réduire les coûts de fonctionnement, et introduire de nouvelles méthodes de gestion. Aussi, le partenariat public/privé contribue amplement à l'amélioration de la qualité des services publics grâce à une compétence améliorée des acteurs (Belaraj & Oukassi, 2020).

Aussi, la désagrégation des organisations publiques en unités « entrepreneuriales » permet d'appliquer les formes de la gestion privée au secteur public. Le service public devient, ainsi, un produit et le citoyen-usager devient le client de l'administration publique Hood (1991).

1.2.1.1.2 Décentralisation du pouvoir central

La décentralisation se manifeste à travers la répartition des organismes (pouvoir central) en plusieurs unités autonomes et hiérarchiquement indépendantes. Sur le plan organisationnel, les

personnes à la tête de ces unités rendent compte aux responsables au niveau central et aux citoyens également. Selon Hood, la décentralisation du pouvoir est nécessaire pour accorder une attention particulière aux standards de mesure de la performance qui permettront de vérifier l'atteinte des résultats (Hood, 1991).

1.2.1.2 La fonction finance

La mise en place du NPM doit être accouplée avec une activité financière organisée et basée sur un contrôle de gestion maîtrisé (Balanced Scorecard, tableau de bord prospectif créé par Kaplan et Norton), et ce pour faciliter la gestion des coûts, l'évaluation des indicateurs, et améliorer le rendement général des organisations (Amar et Berthier, 2007). Pour cela, l'outil du contrôle de gestion trouve sa légitimité pour évaluer les performances des organisations, à travers des indicateurs financiers (optimisation des coûts, maîtrise et non dépassement des budgets, ...) et non financiers (la qualité du service public ou la satisfaction des citoyens) (Amar et Berthier, 2007).

1.2.1.2.1 Contrôle de gestion

L'introduction du NPM a prouvé l'importance du contrôle de gestion et son rôle majeur dans la rationalisation des dépenses publiques. Cette rationalisation est à l'origine d'une meilleure méthode d'affectation des ressources publiques. C'est une approche de bonne gestion qui a été imprégnée par les fonctionnaires qui se sont ouverts à de nouveaux savoirs professionnels et à de nouveaux outils de gestion (Piroux, 2012). Le contrôle de gestion permet également de créer une conformité aux règlements, aux normes et procédures, afin de produire des rapports et états financiers exacts et fiables. Aussi, il permet de mesurer les écarts et effectuer les rectifications nécessaires (A. El Gadi, 2006).

1.2.1.3 Fonction marketing

Le marketing institutionnel est aussi important que le marketing commercial (de produit) Laufer et Burlaud (1980). En effet, la fonction marketing du NPM permet au public de prendre conscience, à travers les médias et les réseaux sociaux, des activités de l'administration publique. Cette dernière est également appelée à utiliser les NTIC pour accompagner l'adoption du NPM. Les nouvelles technologies permettent à l'ensemble des usagers d'accéder aux informations publiées par les organisations (budget citoyen par le MEFRA par exemple), c'est ce que l'on appelle « le marketing public » selon Amar et Berthier (2007).

1.2.1.3.1 (NTIC) – Management technologique

Selon Charpentier & al (1998) : « Les NTIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées ». Elles sont composées du domaine des télécommunications, des logiciels et de l'audiovisuel et destinées au grand public. Le citoyen-usager est donc plus satisfait quant à la facilité et la fluidité des services rendus.

L'administration publique utilise aujourd'hui le management technologique qui est considéré comme le management de l'innovation. L'IAMOT² (1990) a présenté le management technologique comme « *la mise en œuvre des savoirs et savoir-faire scientifiques et techniques dans la conception et la fabrication des produits, services et procédés industriels* ».

La communication avec les citoyens a été renforcée grâce au NPM pour développer ce que l'on appelle la communication publique. Cette dernière a pour mission de présenter au public des informations sur le management et le processus de modernisation adoptés, pour que les faits et les décisions prises par l'Etat soient légitimés et justifiés auprès des citoyens. Les outils utilisés sont les plateformes en ligne servant à partager avec le public : les communiqués, les rapports annuels d'évaluation, les lois des finances, les rapports d'audit, ...ce qui renforce la confiance des citoyens dans le pouvoir public. (Alguazil & al, 2010). Il est donc évident qu'en remplaçant la structure traditionnelle par une structure SMART et technologique, le rendement de l'administration serait amélioré, et partant le service offert au citoyen. C. Pollitt et G. Bouckaert (2000) citent la phrase d'Al Gore : « le Gouvernement ne peut être crédible quand les usagers appellent une administration au téléphone et que personne ne répond ».

1.2.1.4 La Fonction « Ressources Humaines »

Le NPM est transversal à tous les aspects de l'administration y compris la gestion du personnel, qui se manifeste par une optimisation de l'effectif (voire sa réduction pour un coût moindre et un désir de productivité accrue), sa motivation, sa rémunération, et ses responsabilités, ainsi qu'une meilleure gestion de sa carrière. En effet, le NPM encourage la rémunération individualisée, l'octroi des primes en fonction du rendement, ainsi que la répartition claire des tâches et des responsabilités et une séparation entre la prise de décisions stratégiques et le volet opérationnel. D'après Laufer et Burlaud, le NPM s'intéresse également à la gestion du personnel par la maîtrise des aléas juridiques et structurels en matière de ressources humaines de l'organisation (Laufer &

² International Association for Management of Technology

Burlaud, 1980). Aussi, dans le cadre de l'objectif de la recherche des moindres coûts, la plupart des pays qui ont introduit le NPM ont voulu réduire le nombre de fonctionnaires (sur dix ans). Les méthodes utilisées sont le non remplacement, ou la délégation de missions à d'autres instances (comme les collectivités locales) (Pollitt & Bouckaert, 2000).

C'est ainsi que nous constatons que le NPM est multidisciplinaire et s'intéresse à plusieurs fonctions : stratégique, finance, marketing et ressources humaines. Cette classification adaptée des fonctions d'application du NPM est une combinaison des recherches théoriques des auteurs Laufer & Burlaud (1980), Hood (1991), Pollitt & Bouckaert (2000), Gruening (2001), et Emery & Giaque (2008) cités dans le tableau n°1, et que nous retenons dans le cadre de ce modèle théorique :

Tableau N°1 : Les différentes fonctions du NPM

Fonctions du NPM	Eléments
Fonction stratégique	Gestion axée sur les résultats Planification stratégique Privatisation et externalisation Partenariats public/privé Dichotomie de la fonction politique (conception) et la fonction administrative (mise en œuvre opérationnelle) Décentralisation et déconcentration administrative Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (NTIC) Evaluation et mesure de la performance Souplesse des procédures administratives
Fonction finance	Réduction des déficits Budgétisation par programme Comptabilité analytique et contrôle de gestion
Fonction marketing	Développement du marketing public NTIC (communication externe)
Fonction Ressources Humaines	Maitrise et réduction des effectifs Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (primes au rendement, incitations individuelles) Développement de la participation

Source : D'après Laufer & Burlaud (1980), Hood (1991), Pollitt & Bouckaert (2000), Gruening (2001), cité par Amar et Berthier (2007).

1.3 Le Leadership au cœur des fonctions du NPM

1.3.1 Définitions

Le leadership est un phénomène complexe et multidimensionnel (DePree, 1989). Les auteurs pionniers du leadership sont Zaleznik (1977) et Kotter (2001) (Nienaber, 2010). Il est représenté comme l'interaction des leaders avec d'autres individus (Wong & Law, 2002). Behn (2010) a pu identifier huit capacités du leadership dans le secteur public (Hendrawati & al, 2019) :

1. Contribuer à la réalisation de l'intérêt public ;
2. Pouvoir détecter les réussites et les analyser ;
3. Planifier et élaborer des stratégies ;
4. Prendre les décisions et analyser les conséquences possibles ;
5. Veiller sur les détails de la mise en œuvre ;
6. Encourager l'attente des objectifs dans un climat consensuel ;
7. Se focaliser sur les objectifs en cas de crise ;
8. Améliorer l'organisation

Le leadership se focalise sur la création d'une vision commune, la motivation et la persuasion des employés à participer à cette vision ainsi que la capacité de les encourager à aligner leurs intérêts personnels à ceux de l'organisation. Les qualités d'un bon leader sont, entre autres, le dévouement, le sacrifice de soi et l'engagement total, la gestion des crises, la prise de décisions efficaces, la maturité émotionnelle et la tolérance (Igbaekemen, 2014).

1.3.2 Principales théories du Leadership :

Outre la théorie des traits, les théories relationnelles, comportementales et tridimensionnelles, deux principales théories du leadership seront présentées ci-après :

1.3.2.1 La théorie transformationnelle du leadership

Fondée par Bass (1985) sur la base des réflexions de Burns (1978), cette théorie transformationnelle s'inspire du leadership charismatique (House, 1977). Elle suscite clairement la motivation et l'encouragement des subordonnés, car un leader transformationnel motive les employés à fournir des efforts plus que prévu (Bass & Avolio 1994), il connaît parfaitement leur capacités et les ressources de l'organisation, et a tendance à pouvoir bien les évaluer. Dans ce cas, les subordonnés ou les suiveurs peuvent devenir eux-mêmes des leaders (Avolio & Bass, 2002). Ce type de leadership est caractérisé par sa capacité à identifier le besoin de changement, à obtenir l'accord et l'engagement des autres, et à créer une vision qui guide et intègre le changement (MacGregor, 2003).

1.3.2.1.1 Les composantes du leadership transformationnel :

- L'influence idéalisée : c'est le comportement d'un leader qui incite ses employés à le prendre comme modèle. Ce phénomène pousse les gens à se créer des objectifs.
- La motivation inspirante : elle consiste en le développement de la conscience des subordonnés, et leur engagement pour la mission et la vision de l'organisation. Les leaders

avec une motivation inspirante donnent plus d'autonomie à leurs employés pour prendre les décisions.

- La stimulation intellectuelle : les leaders stimulent intellectuellement les subordonnés, engendrent la créativité et acceptent les défis dans le cadre de leur travail.
- La considération individualisée : concerne les comportements de leadership qui consistent à considérer les subordonnés comme des participants clés au travail. Ces leaders stimulent et encouragent les travaux de leurs équipes, et prennent en compte leurs besoins.

1.3.2.2 La théorie transactionnelle du leadership :

Cette théorie est apparue à la fin des années 1970, et défend l'idée selon laquelle le couple leader-subordonné est fondé sur plusieurs accords et échanges entre partisans et dirigeants (House & Shamir, 1993). C'est une théorie basée sur la mutualité des dirigeants et collaborateurs qui influencent les uns les autres. Les chercheurs Bass et Avolio (1994) déclarent que le leadership transactionnel dispose d'un caractère de récompense contingente donnant lieu à un échange actif et positif entre les leaders et les subordonnés, et dans lequel les subordonnés sont récompensés suite à l'atteinte des objectifs. Ces récompenses peuvent prendre la forme de reconnaissance immatérielle, gratitude, soutien positif, ou être de nature pécuniaire (primes et augmentations).

1.3.2.2.1 Les composantes du leadership transactionnel :

- Récompense contingente : elle nécessite l'obtention des résultats, car les subordonnés préfèrent des contreparties concrètes et matérielles en échange de leurs efforts.
- Gestion par exception active : « Ce type de leadership n'incite pas les travailleurs à atteindre les résultats escomptés, mais si l'objectif est atteint, cela signifie que le système a fonctionné, que tout le monde est satisfait et que l'entreprise fonctionne normalement » (Bass et Avolio, 1994).
- Gestion par exception passive : « C'est le style de leadership transactionnel dans lequel les dirigeants évitent de spécifier un accord et ne parviennent pas à fournir des objectifs et des normes à atteindre par le personnel. Parfois, un leader attend que les choses tournent mal avant d'agir » (Bass & Avolio, 1994).

Le leadership transactionnel est utilisé dans des situations impliquant un degré de précision avancé, une certaine expertise technique, des contraintes technologiques et du temps. Tandis que le leadership transformationnel est suggéré dans des situations qui requièrent l'influence des collaborateurs par la responsabilisation, la motivation et le respect de leurs valeurs (MacGregor, 2003).

1.4 La relation entre le leadership et les fonctions du NPM

1.4.1 Le Leadership et la fonction stratégique :

Les recherches du leadership en matière de stratégie sont devenues centrales plus qu'avant (Leavy, 1996). Selon Montgomery (2008), « Dans les écoles de commerce et les organisations, la stratégie est le devoir le plus important du directeur général (Leader) ». Ce dernier a la responsabilité de formuler et suivre la mise en œuvre de cette stratégie. Montgomery approuve qu'il incombe au Top management de l'organisation de mettre en place une vision stimulante et claire de l'avenir, et d'élaborer des plans d'action pour faire face aux menaces de l'environnement. Il est donc important que le leader ait une certaine certitude malgré l'incertitude de l'avenir (Montgomery, 2008). L'engagement envers la stratégie doit provenir du leadership de l'organisation, et être approuvé par l'ensemble des collaborateurs y compris le Top management (Nel & Beudeker, 2009).

Selon l'étude menée par Elenkov (2002) sur les entreprises russes, il a conclu que les styles de leadership peuvent influencer voire anticiper la performance organisationnelle. Bass et al (2003) révèlent que les styles de leadership transformationnel et transactionnel ont une influence positive et significative sur la performance organisationnelle. Toutefois, le style « Laissez-faire » du leadership a une influence négative. Yilmaz et Ergun (2008) ont déclaré que si les leaders adoptent un style de gestion visant à augmenter l'engagement et la motivation des employés, cela ne peut qu'améliorer les performances de l'organisation et créer un environnement positif (Kafashpoor & al, 2013). Citons l'exemple de grandes organisations telles que Wal-Mart, CNN et Microsoft dont le succès est attribué en grande partie au leadership inspirant des leaders tels que Sam Walton, Ted Turner et Bill Gates (Leavy, 1996)

H1.1 : Le leadership aurait un impact positif sur la fonction stratégique de l'organisation

1.4.2 Le Leadership et la fonction finance :

La fonction finance peut également être influencée par les aspects du leadership au sein de l'organisation. La bonne performance financière est tributaire d'une gestion financière adéquate et d'un reporting fiable et régulier (Febiningtyas & Ekaningtias, 2014).

Le travail de recherché de Doeleman & al montre que le leadership actif a un effet modérateur significatif sur la relation entre les dimensions du contrôle de gestion (et leurs construits) et la cohérence. Les résultats de cette recherche, qui a interviewé 618 managers sur 43 sites des services correctionnels des Pays-Bas, indiquent qu'un style de leadership actif (en particulier, un leadership transformationnel), ainsi qu'un degré suffisant de communication avec la direction

sont des prédicteurs importants de l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans le cadre d'une approche TQM (Total Quality Management) dans les organisations en quête d'excellence commerciale (Doeleman & al, 2012).

H1.2 : Le leadership aurait un impact positif sur la fonction financière de l'organisation

1.4.3 Leadership et fonction marketing :

Très peu de recherches intègrent le marketing et le leadership. Toutefois, le lien entre ces deux domaines a émergé suite à la reconnaissance du rôle important du développement organisationnel et l'évolution continue des fonctions commerciales au sein des organisations (Ozuem & al, 2015). L'Américain Marketing Association (AMA) définit le marketing comme « l'activité, l'ensemble d'institutions et processus de création, de communication, de prestation et d'échange des offres qui ont de la valeur pour les clients, les partenaires et la société dans son ensemble » (cité dans Gundlach et Wilkie, 2009). Le leadership est défini comme le processus d'influencer les autres pour atteindre certains objectifs (Pass & al 2006), et permet à une personne de gérer, d'administrer, de motiver et de diriger d'autres, et de gagner le respect des supérieurs (Davies & al, 2003). Les croyances qui animent le leadership au sein de l'organisation doivent s'allier à la stratégie commerciale opérationnelle (McGuire & al, 2009).

Drucker (1973b) a été l'un des premiers auteurs à se référer au marketing dans le cadre du leadership : Il a décrit le leadership comme un marketing, ce qui signifie que « les dirigeants doivent connaître et comprendre ceux qu'ils dirigent, et conduire selon la manière dont les adeptes se rapporteraient ». En effet, le leadership devient important dans la création d'un alignement entre les différentes fonctions de l'organisation, et est nécessaire pour « engager les fonctions marketing externes qui jouent un rôle dans la création de produits, de services et d'expériences de marque qui engagent les clients, gagnent leur respect et les fidélisent » (McGrath, 2009).

Dans l'étude de (Ozuem & al, 2015), il a été reconnu qu'un leadership fort et un marketing efficace sont tous les deux indispensables au développement durable de l'organisation. Néanmoins, ils sont insuffisants dans un environnement en évolution rapide et continue.

H1.3 : Le leadership aurait un impact positif sur la fonction marketing de l'organisation

1.4.4 Le Leadership et la fonction RH :

Dans un environnement organisationnel, les leaders doivent adopter une stratégie de gestion des ressources humaines appropriée et efficace, et utiliser un style de leadership adéquat pour conduire les membres de l'organisation vers leurs objectifs (Liao, 2005). En effet, le leader est tenu d'interagir « personnellement et physiquement » avec ses collaborateurs pour les aider à élaborer

leurs réponses concernant la vision et la stratégie (Serfontein, 2010). Selon Terry (1960), les organisations attribuent leur succès à l'efficacité du leadership et au style de leurs superviseurs administratifs qui ont un effet positif sur la performance organisationnelle. Il indique ainsi que le style de leadership d'un leader a une influence considérable sur le rendement au travail des employés, leur donne des suggestions pour une exécution optimale des tâches, et leur octroie des récompenses. Par conséquent, le style de leadership doit être correctement et soigneusement utilisé pour guider et motiver les subordonnés (Elenkov, 2002). Howell & Frost (1989) et Bryman (1992) soutiennent également le fait qu'il existe une relation positive entre le style de leadership et la performance de l'organisation (Wang & al, 2010).

Campbell (1977) estime aussi que lorsque les leaders utilisent le style de leadership pour se préoccuper, prendre soin et respecter les employés, cela augmenterait leur intérêt pour le travail ainsi que leurs promesses organisationnelles, et accroîtrait leur satisfaction au travail (Wang & al, 2010). Le style de leadership axé sur la stratégie de gestion des ressources humaines ne peut que générer des stratégies appropriées dans le temps (Guo, 2004). Aussi, les recherches menées par Dewi Wahyu (2008) montrent que le leadership a une influence positive sur la performance des employés.

H1.4 : Le leadership aurait un impact positif sur la fonction « Gestion des Ressources Humaines » de l'organisation

1.5 Services publics

Pour définir le service public, nous devons prendre en considération deux aspects. En premier lieu, l'aspect organique qui définit le service public comme un organisme / institution / établissement / structure publique, c'est-à-dire l'administration publique en général. En second lieu, l'aspect matériel qui recouvre toute activité dont l'objectif est de réaliser un intérêt général. Toutefois, un troisième aspect peut être rajouté, il s'agit du critère juridique qui stipule que tout service public est sous l'égide de droit public administratif et géré par une administration publique. En raison des éléments de définition, le service public est avant tout « *une organisation qui dépend d'une collectivité publique* » (de Corail). Hauriou (1892) a mis l'accent sur la satisfaction des « besoins collectifs » au cœur de l'action administrative, via la notion de service public qu'il érige, le premier, en *clef de voute du droit administratif* : « *C'est vers le service public que tout converge en administration et en droit administratif parce qu'il est la raison d'être de l'existence des personnes administratives* » (Jean Rivero, 1956).

1.5.1 Classification universelle des services publics :

1.5.1.1 Les Services Publics Administratifs (SPA) :

Le service public administratif est l'objet d'une gestion publique (Rousset, 2002), il est soumis au droit public. Les SPA se caractérisent par le fait qu'ils ne se lient à aucune activité industrielle et commerciale dans le but de réaliser un profit. Ils sont le noyau des prestations fournies par l'Etat.

1.5.1.2 Les Services Publics Industriels et Commerciaux (SPIC) :

La notion de SPIC prend appui sur le but lucratif assigné au service, et est soumise au droit des activités commerciales et industrielles, c'est à dire le droit privé (Rousset, 2002). Trois critères sont formulés par le conseil d'Etat dans son arrêt d'assemblée (1956), pour distinguer les SPIC de par la nature des prestations qu'ils fournissent. Le premier critère est l'objet du service, le deuxième critère est la source des fonds. Enfin, concernant le mode de gestion, les SPIC sont régis par des modalités de gestion identiques ou similaires au privé.

1.5.1.3 Les Services Publics Sociaux (SPS) :

De même que les SPIC, la notion de services publics sociaux relève de la création de la jurisprudence. Naturellement, l'objet de ces services est social. Leur apparition récente justifie le dilemme de leur appartenance au droit public ou au droit privé ; Mais de par leur nature, ils suivent traditionnellement le droit public.

1.5.2 La configuration des services publics au Maroc :

1.5.2.1 Les composantes du service public au Maroc :

Les différentes composantes du service public sont :

- L'institution/l'organisation publique à laquelle incombe la mission de fournir le service public ;
- Le citoyen-usager (ou les usagers) qui profite de ce service ;
- Le canal de transmission du service public (entre l'administration et l'utilisateur) ;
- Le résultat final équivalent au service public qui répond au besoin de l'utilisateur ;

1.5.2.2 Classifications des services publics au Maroc :

Toute administration publique a été créée en vue de réaliser une mission, un métier qui ne peut être assuré que par cette même entité. Il existe plusieurs classifications de services :

1.5.2.3 Classification selon l'importance stratégique :

- Services métiers (prioritaires)
- Services supports (connexes)

1.5.2.4 Classification selon la filiation :

- Service public de base
- Service public associé

1.5.2.5 Classification selon la dépendance du service :

- Services publics indépendants
- Services publics dépendants de l'extérieur
- Services publics dépendants de l'intérieur
- Services publics dépendants de l'intérieur et de l'extérieur

1.5.2.6 Classification selon le bénéficiaire :

La législation marocaine distingue quatre types de bénéficiaires :

- Administration / citoyen
- Administration / professionnel
- Administration / Administration (G2G)
- Administration / société

1.5.2.7 Classification selon le déclencheur du service :

- Services déclenchés par l'utilisateur
- Services déclenchés par l'administration

1.6 Qualité des services publics

Bien que l'apparition de la notion de la qualité ait eu lieu dans le contexte marketing (marchand) (Scharitzer et Korunka, 2000), elle est considérée aujourd'hui comme un principe de service public. Pour expliquer la notion de « qualité », l'AFNOR³ propose la définition suivante « *un produit ou service de qualité dispose de caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* ». Pour Ishikawa, la qualité est définie comme « *la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client* ». Selon Feigenbaum (1968), elle correspond à un « *ensemble des caractéristiques du produit qui satisfont les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes* » (Atik, 2020).

1.6.1 La relation entre le NPM et la qualité du service public :

Le NPM est difficile à définir. Selon Hood, il est plus qu'un simple concept, c'est une divinité (Hood, 2005). Il s'agit d'un ensemble de croyances doctrinales (Barzelay, 2000).

³ Association Française de Normalisation

Selon nombreuses recherches, le NPM participe considérablement à l'amélioration de la qualité des services publics, et ce à travers la satisfaction des citoyens, la proximité grâce à la décentralisation, et les avancées dans le domaine des NTIC (Amar & Berthier, 2007). En effet, le passage graduel de l'organisation du service public d'une logique de moyens vers une approche de résultats a été à la base du développement des démarches qualité (Barouch, 2010).

Il s'agit donc de souligner la contribution substantielle du NPM dans l'amélioration de la qualité des services publics. Cela s'explique par la genèse de cette réforme (au Royaume-Uni, en Australie/Nouvelle-Zélande), et par les recherches d'auteurs comme Porter (1985) dans le domaine des services publics (Osborne et al. 2008 ; Steane 2008) (Osborne, 2010). Le Pakistan, également, a adopté en 2001 des techniques de réforme NPM dans les organisations du secteur public (Rehman & al, 2017).

En effet, Brignall et Modell (2000) affirment que depuis les années 1990, le NPM a affecté les services publics dans les économies avancées comme le Royaume-Uni et la Scandinavie. Ces services publics sont sous pression pour devenir efficaces et efficaces au niveau maximum avec des exigences minimales pour les contribuables (Rehman & al, 2017). Au Royaume-Uni, le NPM a pu réaliser une réduction des coûts, une hausse de la qualité des services, une meilleure productivité et une forte diminution du nombre de fonctionnaires (moins 34% depuis 1979) (Burnham, 2000, cité par Amar & Berthier, 2007).

La littérature admet que la qualité des services publics est un pilier majeur de la modernisation administrative. Néanmoins, la qualité du service public est plus large que la qualité d'un simple service (bancaire, commercial ou autre), car des dimensions relatives au secteur public viennent s'ajouter aux caractéristiques d'un service privé, ce qui influence la perception de la qualité des citoyens bénéficiaires de ces services.

L'amélioration de la qualité des services a été appliquée dans les entreprises privées ainsi que dans le secteur public (Carr & Littman, 1990). Pyon & al. (2009). Actuellement, il existe des tendances à requalifier les citoyens en clients (Pollitt et Bouckaert, 1995). Pyon & al. (2009). Au Maroc, depuis la fin du protectorat, le duo Citoyen-Administration publique ont connu une relation problématique et déséquilibrée. La perception et l'état d'esprit de ce citoyen, considéré comme un « administré » depuis des années, a changé, il est aujourd'hui Citoyen-client ou citoyen-usager de l'administration publique.

Dans le même sens d'idées, Holmes & Shand (2005) estiment que le NPM est « une approche managériale », orientée résultats, et qui a pour objectif, la réduction des dépenses de l'Etat,

l'amélioration de la qualité des services publics (Value for money), et l'optimisation du processus d'instauration des réformes publiques (Laffin and painter, 1995 ; Aucoin, 1990 ; Pollit & Bouckaeret, 2000). Aussi, les perspectives de plusieurs autres auteurs tels que Batley & Larbi (2004) ont orienté les caractéristiques du NPM vers la restructuration du système managérial public, notamment en introduisant la décentralisation, désagrégation et le Downsizing. Le NPM promeut également la compétitivité entre les départements administratifs publics et ancre le recours aux pratiques efficaces et efficientes pour améliorer la performance générale (financière, budgétaire, économique, sociale et sociétale, ...) des organisations. Ainsi, il pousse davantage à un service public satisfaisant et à une flexibilité organisationnelle (Elmouissia.I, 2020). Gow et Dufour confirment que le NPM encourage l'administration publique à recourir plusieurs outils managériaux afin d'améliorer les services publics, notamment les partenariats publics-privés et la privatisation. Pour le volet des RH, le NPM encourage le professionnalisme des fonctionnaires et leur offre une marge de manœuvre plus large comparativement au mode de gestion bureaucratique (Gow et Dufour, 2000).

Il est à préciser que les initiatives d'amélioration de la qualité des services publics sont induites par les revendications des citoyens depuis, les années 1970, en faveur d'une amélioration de l'efficacité des prestations selon des normes de qualité adaptées. En effet, l'une des missions fondamentales de l'actuelle réforme de l'administration publique consiste dès lors à améliorer la qualité et l'efficacité des services publics (Holzer & al, 2009).

En conclusion, le NPM a influencé le fonctionnement des organisations publiques partout dans le monde. Les principes d'efficacité et d'efficience des services publics sont les plus répandus. Sauf que l'Etat doit souvent créer un équilibre entre l'insuffisance des ressources financières et les attentes importantes des citoyens à l'égard des services publics (Bensouda, N. 2017).

H2. Une relation d'influence positive existerait entre le NPM et la qualité des services publics.

Afin de mesurer la qualité de ces services, différents modèles ont été produits par la littérature (Flint, Woodruff, & Gardial, 1997 ; Peter et Olson, 1996). Des dimensions de la qualité ont été déterminées par les chercheurs tels que Parasuraman & al (1985), Sabadi (2003) et (Goudarzi & Guenoun, 2010).

1.6.2 Modèles de mesure de qualité des services

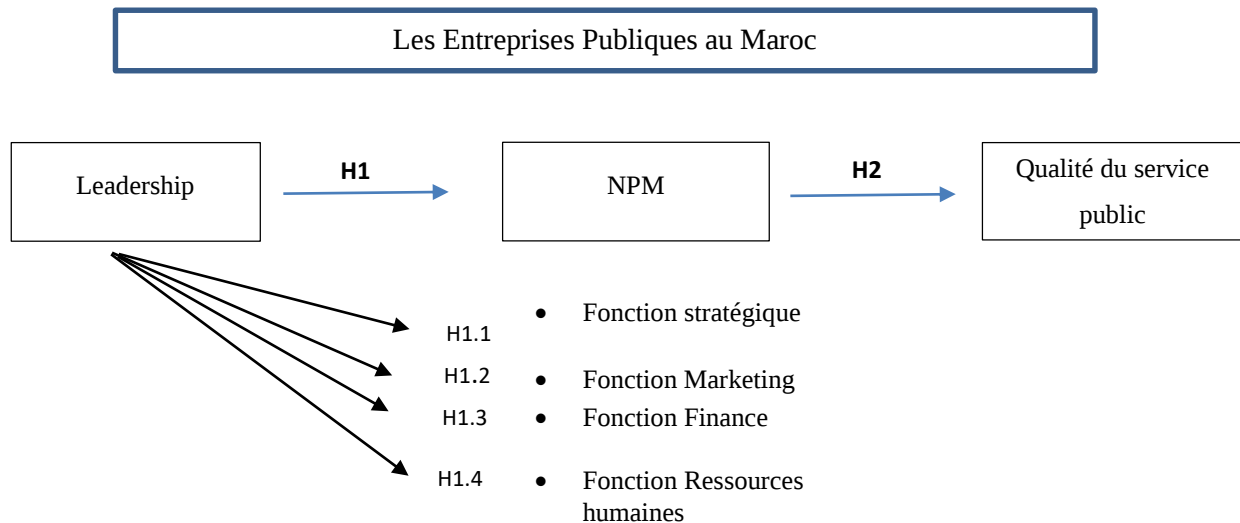
Modèle	Description
SERVQUAL	Le SERVQUAL est un modèle de mesure de la qualité des services, mis en place par Parasuraman, Berry et Zeithamal (1985, 1988, 1990). Ces auteurs avancent que la qualité du service est un ensemble d'écart entre les attentes et les perceptions des consommateurs. Ils ont d'abord proposé dix ⁴ dimensions pour mesurer la qualité des services, avant de les résumer en cinq dimensions présentées comme suit : i) La Fiabilité, ii) La serviabilité, iii) L'assurance, iv) La tangibilité, et v) L'empathie (Binani, 2013).
SERVPERF	Le SERVPERF a été développé par Cronin & Taylor (1992), qui ont proposé les même cinq dimensions du SERVQUAL pour mesurer la qualité des services, mais en ne considérant que les perceptions et en excluant les attentes. Ces auteurs avancent que les perceptions sont plus représentatives des dimensions du service que les attentes. La qualité doit être définie en termes de perception sans donner d'importance aux attentes (Cronin and Taylor, 1992).
Modèle légal	A la différence des deux modèles précédents qui s'intéressent à la qualité des services en général, le modèle légal s'intéresse à la qualité du service public en particulier. Il propose cinq facteurs : Transparence, Participation, Réclamation, Egalité et Législation (Dupuis & al, 2003). Ces facteurs ont été révisés par Sabadie (2003) qui a ajouté des caractéristiques propres aux services publics, et n'en a retenu que 4 : 1. L'égalité de traitement des usagers ; 2. La participation des usagers à la définition de l'offre de service ; 3. La transparence des informations sur les activités menées et sur les processus concrets de traitement des demandes ; 4. La gestion des réclamations consacrant l'écoute et la prise en considération des usagers dans leur individualité.
Modèle Qualité du Service Public (QSP)	Sabadi (2003) et (Goudarzi & Guennoun, 2010) proposent six dimensions, à savoir : Les relations, la transparence, la fiabilité, la tangibilité, l'assurance et l'éthique (Ourthe & al, 2018). Ce modèle propose ainsi d'agencer les dimensions du SERVQUAL aux principes de qualité identifiés par Sabadie (2003). Goudarzi et Guennoun (2010) ont tenu à associer les deux modèles : le modèle légal et le modèle client de la qualité perçue, afin de déterminer les caractéristiques de la satisfaction : 1. Les relations, 2. La transparence, 3. La fiabilité, 4. La tangibilité, 5. L'assurance et 6. L'éthique.

Dans le cadre de notre recherche, le modèle légal est celui qui semble plus pratique et complet, car il est orienté vers les services publics en particulier et regroupe des dimensions jugées pertinentes et opérationnelles.

⁴ Accessibilité, Fiabilité, Réactivité, Compétence, Courtoisie, Communication, Crédibilité, Sécurité, Compréhension, Eléments tangibles.

2. Modèle conceptuel

Figure N°2 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : auteur

Conclusion

La littérature admet que le NPM vise à rendre l'administration publique plus visionnaire et garante de l'intérêt général, ce qui lui permettra de réaliser et maintenir une meilleure gestion des deniers publics, réussir l'élaboration et l'exécution des politiques publiques, assurer la prise de décisions transparentes et pointues, et ce pour garantir une meilleure qualité des services publics et satisfaire le citoyen.

Dans le secteur public, la qualité des services est un indice de performance qui se résume dans le duo « efficacité et efficience ». Le NPM conduit donc à l'instauration des modalités de gestion des ressources humaines, l'organisation interne et l'élaboration des plannings. D'ailleurs, plusieurs chercheurs estiment que les fonctions du NPM contribuent à l'amélioration des services publics rendus aux citoyens, à travers notamment une bonne planification, une meilleure gestion des ressources humaines, une meilleure performance budgétaire grâce au contrôle de gestion et, enfin un marketing public qui favorise la communication et le partage des informations avec le citoyen. La qualité des services publics de différentes typologies est déterminante pour l'ensemble des départements, et dépend principalement des ressources mis à la disposition (ressources humaines, matérielles, techniques, technologiques, ...) qui permettent d'atteindre les résultats souhaités.

En revanche, la théorie de Bass (1985) affirme que le leadership transformationnel et transactionnel sont cruciaux pour atteindre une bonne performance de l'organisation. Des

recherches antérieures (Bass et al. 2003 ; Bommer, Rich et Rubin, 2005 ; Nemanich et Keller, 2007) ont montré que les organisations avec un degré plus élevé de leadership transformationnel sont plus efficaces dans l'atteinte de leurs objectifs. D'autres chercheurs ont affirmé également que les leaders qui pratiquaient des styles relationnels et transformationnels avaient des résultats de meilleure qualité que ceux qui faisaient preuve d'autocratie.

Cette relation qui, selon les théories présentées, est positive et sera confirmée par le moyen d'une étude qualitative qui a pour but de vérifier ces interdépendances entre les différentes variables du modèle proposé au sein des organisations publiques.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revues

- Alguazil, T.B & al. (2010). Le new public management en question.
- Amar & Berthier. (2007). The New Public Management: Advantages and Limits.
- Atik, M. (2020). Réussir le management par la qualité dans le secteur public.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums.
- Barouch, G. (2010). The application of total quality to public service : a difficult challenge.
- Bass & al. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.
- Belaraj, A & Oukassi. M. (2020). « Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics »
- Bensouda, N. (2017). Rapport introductif. Colloque International sur les Finances Publiques sous le thème: Finances publiques et souveraineté des Etats.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change.
- Brignall, S. & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'.
- Burnham, J. (2000). Quelle pratique de gestion des services publics locaux en Europe. Sénat, colloque « Quelle fonction publique territoriale pour réussir la décentralisation ? ».
- Chemers, M. (2000). Leadership research and theory, a functional integration.

- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.
- De Corail, J.L. (1997). L'approche fonctionnelle du service public : sa réalité et ses limites.
- DePree, M. (1989). Leadership is an art. New York : Dell Publishing.
- Dewi, W. (2008). L'influence de la motivation, du leadership et de la discipline du travail sur la performance à travers le comportement des employés chez les enseignants du secondaire privé dans la région de l'ouest de Surabaya.
- Doeleman & al. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence.
- Drucker, P. (1973a). Managing the Public Service Institution.
- Dupuis, J. & al. (2013). L'évaluation des services publics par la satisfaction et les valeurs des usagers-citoyens - Le cas d'un baromètre du Service Public Municipal.
- El Gadi, A. (2006). Stratégie de modernisation de l'administration, Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public.
- Elenkov, D.S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies.
- Elmouissia, I. (2020). Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités.
- Emery, Y. & Giauque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation.
- Febiningtyas & Ekaningtias. (2014). The effect of leadership, motivation, and work discipline on the employees' performance of finance section in the regional working unit in Tulungagung regency.
- Feigenbaum. (1968). The developer of "Total Quality Control".
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research.
- Goudarzi, K. & Guenoun, M. (2010). Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale.
- Gow & Dufour. (2000). Is the new public management a paradigm? Does it matter?
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management ».

- Gundlach, G. & Wilkie, W. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 Revision.s
- Guo, L.Z. (2004). Strategic leadership has effect on organizational performance: The learning organization as an intermediary variable.
- Hendrawati & al. (2019). A mediation effect of new public management on the relationship between intelligence, leadership, HR quality and performance of local government employees in Indonesia.
- Holmes & Shand. (2005). Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years.
- Holzer & al. (2009). La situation de l'amélioration de la qualité des services publics : vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux Etats-Unis.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons, Public Administration.
- House, R.J. (1977). Theory of charismatic leadership, In Hunt J. and Larson L., Ed., Leadership: The cutting edge, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and direction.
- Howell, J.M & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Igbaekemen, G.O. (2014). Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review.
- Jabbar, A. A. & Hussein. A. M. (2017). The role of leadership in strategic management.
- James, D. G. & Grasswitz, T. R. (2005). Synthetic herbivore-induced plant volatiles increase field captures of parasitic wasps.
- Kafashpoor & al. (2013). Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do?
- Laffin, M. & Painter, M. (1995). Reform and Reversal. Macmillan, Melbourne.
- Laufer & Burlaud, A. (1980). Management public : gestion et légitimité.
- Leavy, B. (1996). On studying leadership in the strategy field.

- Liao, C.W. (2005). Constructing the integrative model of school administration leadership in globalizational knowledge economy era.
- McGuire & al. (2009). Global organizational development white paper series, Centre for creative leadership.
- Nel, C. & Beudeker, N. (2009). Revolution: How to create a high performance organisation. Cape Town : The Village of Leaders Products.
- Nemanich, L.A. & Keller, R.T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees.
- Nienaber, H. (2010). Conceptualization of management and leadership, Management decision. Vol. 48, no. 5, 661-675.
- Osborne, S & al. (2008). The Once and Future Pioneers? The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public service: A Longitudinal Approach, Public Management Review.
- Osborne, S. (2010). Delivering Public Services : Time for a new theory?
- Ourthe & al. (2018). La prise en compte de la parole de l'utilisateur en action sociale : une application locale du modèle Qualité des Services Publics (QSP).
- Ozuem & al. (2015). Leadership marketing: an exploratory study, Journal of Strategic Marketing.
- Parasuraman A. & al. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research.
- Parasuraman A. & al. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.
- Payette, A. (1992). Éléments pour une conception du management public, dans R. Parenteau. Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État.
- Piraux, A. (2012). La privatisation de l'éthique administrative.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage.
- Pyon & al. (2009). Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization.
- Rehman & al. (2017). Does new public management practices lead to effective public welfare responses in Pakistan?
- Rivero, J. (1956). Hauriou et l'avènement de la notion de service public.

- Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, Recherche et Applications en Marketing.
- Scharitzer, D. & Korunka, C. (2000). New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives".
- Sean. (2007). An investigation of role of leadership in strategic planning S.A journal of NMPU.
- Serfontein, J.J. (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa.
- Shapiro, B.P. (2005). Sustainable marketing leadership model, workshop I: Strategic visioning and integrated planning.
- Steane, P. (2008). Public Management Reforms in Australia and New Zealand: A Pot Pourri Overview of the Past Decade, Public Management Review.
- Wang & al. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy.
- Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, May/June, p. 67-78.

Livres :

- Avolio, B. J. & Bass, B.M. (2002). Developing potential across a full range of leadership, Cases on transactional and transformational leadership.
- Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques. Dunod.
- Barzelay, M. (2000). The new public management: Improving research and policy dialogue.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, New York, London, The Free Press, Collier Macmillan.
- Batley, R. & G. Larbi. (2004). The Changing Role of Government: The Reform of Public Services in Developing Countries. Palgrave Macmillan, New York.

- Bryman, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. Sage, London.
- Burns, J. M. (1978). Leadership, New York, Harper & Row.
- Campbell, J.P. (1977). New Perspectives on Organizational Effectiveness.
- Carr, D. K. & Littman, I. D. (1990). Excellence in government: Total quality management in the 1990s.
- Charpentier, M. & al. (1998). Secteur public et contrôle de gestion – Pratiques, enjeux et limites.
- Davies & al. (2003). The New Penguin Business Dictionary.
- Drucker, P. (1973b). Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 128.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Le savoir suisse).
- Garvin, D. (1988). Managing quality: The strategic and competitive advantage.
- Gronroos, C. (1990). Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition.
- Hauriou. (1892), La jurisprudence administrative.
- Hood, C. (2005). Public management: The Word, the movement, the science.
- Montgomery, C.A. (2008). Putting Leadership back into strategy.
- Pass & al. (2006). Collins Dictionary of Business.
- Peter, J.P. & Olson, J.C. (1996). Consumer behavior and marketing strategy.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1995). Quality improvement in European public services : Concepts.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform : A Comparative Analysis.
- Rousset, M. (2002), Le service public au Maroc.
- Terry, G.R. (1960). Principles of Management (3th ed).

Thèse :

- Binani, K. (2013). La perception de la qualité de service rendue par le personnel des institutions financières au Québec.

Rapport :

- Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique : Référentiel des services publics.