

Fonction publique (FP) entre violence et satisfaction : le bouc émissaire est-il l'agent ou le gestionnaire public ?

INDJENDJE NDALA Pierre Daniel,

Chercheur au LARSIG (Laboratoire de recherche en sciences informatique et de Gestion)
Institut Supérieur de Technologie (IST)



pindjendje@yaoo.fr

Résumé :

Ce papier a pour objectif de montrer par des regards croisés entre gestionnaires publics et agents fonctionnaires, l'impact de la violence symbolique exercée par les gestionnaires sur les agents par rapport à leur perception respective de la performance de la FP qui est la satisfaction des citoyens dans ce contexte. Nous tentons de répondre à la question « quelle est l'influence de la violence symbolique dans les relations entre gestionnaires et agents de la FP ? ». Nous avons mobilisé la théorie du bouc émissaire et avons adopté une démarche quantitative basée sur deux techniques de traitements, l'analyse en composantes principales (ACP) pour l'extraction des variables les plus pertinentes et les équations structurelles pour la modélisation. Un questionnaire a été administré à 35 gestionnaires publics et à 37 agents de la FP gabonaise. En outre, 116 citoyens ont entre autres, été investigués sur la satisfaction de la FP. Les résultats font ressortir que la violence symbolique influence négativement la performance perçue de la FP par les agents, à cause des caractères envieux et vengeur des gestionnaires, qui assujettissent et exercent un dictat sur les agents, s'ingèrent politiquement dans les décisions administratives et à cause des rapports conflictuels gestionnaires /agents. Ces agents présentent des qualités et véhiculent des valeurs de probité morale, de transparence, d'équité, d'impartialité et de qualité du service rendu. Ils sont considérés comme potentiels remplaçants des gestionnaires publics (rivaux). Enfin la violence symbolique impacte positivement la performance perçue de la FP par les gestionnaires. Cela est dû à la collaboration avec ces agents qui sont sociables. Les gestionnaires prennent donc les agents fonctionnaires pour des boucs émissaires dans cette collaboration, relativement atténuée par la politisation de la FP. Plusieurs apports managériaux découlent de cette recherche.

Mots-clés : Violence symbolique, Fonction publique, Bouc émissaire, Gestionnaires publics, Agents fonctionnaires.

INTRODUCTION

Le nouveau management public (NMP) introduit entre autres des pratiques pour la satisfaction des citoyens et la performance de la FP portée par les agents ou les gestionnaires publics. Cependant, dans la relation de travail entre ces deux acteurs publics, il peut exister de la violence. Celle-ci pourrait trouver son origine dans le pouvoir hiérarchique qu'ont les gestionnaires sur leurs collaborateurs, agents fonctionnaires. Dans un contexte où la politique a une forte prégnance dans la FP, l'assertion de Pesqueux (2006) : « L'autonomie accordée aux services publics tend à faire passer le rôle managérial des agents publics devant les objectifs politiques du fonctionnement des services administratifs ... », n'est pas vérifiée, du moins dans le contexte gabonais. Il est souvent apparent, que les objectifs politiques supplantent le rôle managérial des agents publics. Il est communément admis que la fonction publique est le bras séculier du gouvernement. Cela suppose que le cerveau qui commande ce bras est le gouvernement, qui nomme aux différentes fonctions de management public et qui n'obéissent pas toujours au principe de la méritocratie. Il existe dès lors, une relation de dépendance entre les gestionnaires publics et les politiciens d'une part, par isomorphisme, entre les gestionnaires publics et les agents fonctionnaires d'autre part. Cette relation friserait un paternalisme malsain, un assujettissement, une domination et une subordination qui sont la base de la violence. Contrairement au modèle de Westminster, qui accorde une importance prépondérante à la neutralité politique de l'administration et à l'impartialité politique des fonctionnaires et des politiciens (Juillet, 2018), notre approche de la violence suit celle de Pierre Bourdieu (1972). Elle est sous cape ou violence symbolique. Il est rare de trouver une majorité de gens dans le monde qui soient totalement satisfaits de « leur » fonction publique. Les raisons sont légion notamment, la complexité à identifier des responsables précis dans le cadre des politiques publiques transversales, mobilisant une diversité d'organisations et de parties prenantes publiques (Van Dooren, 2011). La littérature montre que la violence symbolique a des effets néfastes dans la relation de travail en général. Une question importante est alors de savoir « quelle est l'influence de la violence symbolique dans les relations entre gestionnaires et agents de la FP ? L'objectif de cette recherche est double : elle tente d'une part, de montrer que la violence entre les gestionnaires publics et les agents fonctionnaires impacte négativement leur perception de la performance de la FP ; tente d'autre part, montrer l'origine de la violence symbolique et de qualifier la relation entre les deux protagonistes. Il est intéressant de se poser cette question pour proposer des implications managériales. Celles-ci permettront la résolution des problèmes engendrés par cette violence

symbolique. Nous utiliserons une approche bipartite entre agents fonctionnaires et gestionnaires publics sous l'angle de la violence. Notre empirie se cale sur le cas de la fonction publique gabonaise. Le canevas de ce papier présentera premièrement, une approche conceptuelle sur la violence et de la satisfaction des citoyens, suivi de l'ancrage théorique fondé sur la théorie du bouc émissaire. Deuxièmement, nous indiquerons la méthodologie de la recherche basée sur une approche quantitative et les techniques de traitements des données factorielles d'une part, pour explorer les variables pertinentes, les équations structurelles d'autre part, pour modéliser et tester les hypothèses de recherche. Troisièmement, nous présenterons les résultats de la recherche, leurs discussions et les implications managériales. Enfin, nous concluons.

1. APPROCHE CONCEPTUELLE ET ANCRAGE THEORIQUE

Nous présentons dans ce qui suit, les concepts et notions qui vont aider à la compréhension de notre démarche et nous présentons l'ancrage théorique qui sied aux explications que nous avancerons sur la position des gestionnaires publics vis-à-vis des agents fonctionnaires.

1.1. APPROCHE CONCEPTUELLE

Nous définissons la notion de violence symbolique dans une relation entre gestionnaires et agents de la FP. Nous définissons ensuite la notion de performance de la FP perçue par chacun des deux acteurs de la FP qui se base sur la satisfaction des citoyens.

1.1.1. Violence symbolique dans la relation entre gestionnaires et agents publics

Il n'existe pas une définition consensuelle du phénomène de la violence. Frappat (2000) constate d'ailleurs que l'« ubiquité » du concept le rend particulièrement difficile à saisir. La violence qui survient dans le cadre du travail peut prendre différentes formes et avoir des causes multiples notamment le harcèlement sexuel ou moral, les agressions physiques, psychologiques ou verbales, les insultes, les brimades, les intimidations, les incivilités, les menaces et les conflits entre collègues ou entre agents et responsables hiérarchiques pour des motifs d'ordre personnel ou résultant de l'organisation du travail ou des conditions de travail. Byung-Chul Han (2018) note que la violence est un phénomène qui ne peut pas disparaître. Elle est protéiforme. De nos jours, la violence migre du visible à l'invisible, du frontal au viral, de la force brutale à la force médiatrice, du réel au virtuel, de physique au psychologique, elle est sous-cutané et crée la fausse impression qu'elle a disparu. L'auteur

ajoute qu'elle devient complètement invisible. Adams (1997) traite plus particulièrement d'un phénomène d'abus hiérarchique vertical, d'un supérieur à l'égard d'un subordonné. Le gestionnaire public va créer un rapport de domination et de subordination avec l'agent. La même idée est reprise par Bray (2001) et Mbembe (1992). C'est une violence psychologique dont il est question dans ce papier. Elle est insidieuse. Elle atteint ou risque d'atteindre une personne et de la blesser sur le plan émotionnel (Jauvin et *al.*, 1999). Elle est subjective et non collective. Nous nous alignons sur l'approche de Bourdieu (1972) qui définit la violence symbolique comme, « tout pouvoir qui parvient à imposer des significations comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force ». Cette violence symbolique intègre la dimension psychologique de la violence. Il s'agit d'une violence exercée dans le but d'amener la victime à ressentir les effets de la violence sans toutefois s'en rendre compte automatiquement. Selon Debarbieux (1999) qui considère la violence du point de vue de la victime, il s'agit d'une forme de violence caractérisée par le comportement manifesté par des victimes des violences verbales. Elle renvoie, que ce soit sur le plan physique ou mental, à la perception de la violence par les victimes ou le sentiment de violence. Cette violence est perçue par le ressentiment que nous avons de ce que nous subissons. Les comportements qui en découlent peuvent en soi être le reflet des violences synonymes de mal être ou d'aberration. Arendt (1972) considère que la violence n'est finalement que la manifestation la plus évidente du pouvoir. Toute politique étant une lutte pour le pouvoir, l'État devient un moyen légitime d'exercer un rapport de domination de l'homme sur l'homme. D'après Demichel (2010), la violence serait l'acte d'imposer par force ou par puissance – un effet à une situation qui ne l'attendait pas ; soit une modification d'un ordre, soit le refus de servir le citoyen qui est dans son droit etc. La violence est ontologiquement liée à l'individu, au rapport de force. Hobbes se questionnait déjà : « pourquoi les hommes donnent-ils leur consentement à la puissance ? Dans certains cas par confiance, dans d'autres par crainte, parfois par espoir ou par désespoir. Toujours est-il que les agents ont besoin de la protection et ils la cherchent auprès de la puissance. Cela expliquerait que l'agent soit d'office consentant car il n'a pas le choix. Il est contraint par la puissance ou le pouvoir de ses chefs hiérarchiques. Byung-Chul Han (2018) soutient que l'internalisation de la violence prouve aussi l'utilité de l'exercice des règles. Il assure que le sujet obéissant intériorise l'autorité souveraine externe, en la faisant une partie de lui-même. Cela permet à l'autorité de gouverner avec moins d'effort. En outre, l'auteur argue que la violence symbolique est aussi une violence qui fait usage du mécanisme de l'habitude. Il s'inscrit dans les choses qui sont prises comme

allant de soi, dans des modèles habituels de perception et de comportement. Nous inférons l'hypothèse H₁ : « les gestionnaires publics exercent une violence symbolique sur les agents fonctionnaires ».

Demichel (2010) soutient sur la violence qu'il s'agit bien d'un dispositif autarcique, circulaire, qui se retourne contre elle-même. Si violence il y a, elle n'est d'abord que violence intra-subjective, qui revient toujours contre soi. Nous inférons l'hypothèse H₂ : « la violence symbolique exercée par les gestionnaires se retourne contre leurs propres auteurs ».

Arendt (1969) montre que « plus la bureaucratisation de la vie publique est grande, plus grand sera l'attrait à la violence [...] la bureaucratie est la forme de gouvernance dans laquelle tout le monde est privé de la liberté politique, de la puissance d'agir [...] où tous sont également impuissants, nous avons une tyrannie sans tyran. » Par contre Feldman (1995) souligne que la violence a une dimension constructive, qui « possède des effets de structuration et de cadrages propres », produit de la mémoire, de nouvelles perceptions, des espaces et des temporalités, d'autres rapports sociaux. Arendt (1958) affirme que la violence est productrice d'ordre, elle est productrice de désordre, le désordre lui-même est producteur d'ordre.

1.1.2. Satisfaction du citoyen comme performance perçue par les acteurs de la FP

La performance dans le secteur public est considérée par Mazouz et Tardif (2006) comme l'arlésienne de la sphère publique. Ils pensent que ce que l'État escompte, et ce que les citoyens obtiennent. Ils soulignent qu'il est impératif de prendre en compte dans l'évaluation de la performance du secteur public, le politicien, le gestionnaire public, l'agent fonctionnaire et le citoyen. Dans ce papier nous avons pris en compte les trois derniers. Le NMP « postule la légitimité d'un consumérisme applicable aux services publics qui tend donc à privilégier le client sur l'utilisateur et l'utilisateur sur le citoyen. Il repose donc sur la création et la mise en œuvre de différents instruments destinés à mesurer la satisfaction, la mise en œuvre de logiques promotionnelles destinées à rendre plus visible la volonté de prendre en compte les besoins. » (Pesqueux, 2006). La gestion de la performance dans la gouvernance se réfère au précepte du marché c'est-à-dire, la demande du citoyen, le niveau et le type de services que la gouvernance fournit aux citoyens et le choix du mode de livraison de ces services (Heinrich, 2003). Nous considérons dans ce papier que la satisfaction des citoyens est un critère de performance de la fonction publique perçue par les agents et les gestionnaires sans l'avoir mesurée (variable latente) mais obtenu par l'opinion les réponses des citoyens interrogés. La satisfaction, d'après Adams (1963), est déterminée par la perception d'un individu de l'équité.

L'insatisfaction, est alors, la résultante de l'injustice. Les évaluateurs, les méthodes d'évaluation, les indicateurs et les systèmes de mesures doivent intégrer l'équité comme critère important d'évaluation d'une organisation, d'un ministère, d'une politique ou d'un programme public (Fouchet, 1999 ; Boyne et Walker, 2005). La littérature révèle des courants théoriques qui se structurent autour de l'efficacité, de l'efficience et de l'équité (Boyne et Walker, 2005). Nous pouvons inférer que les citoyens sont satisfaits de la FP s'ils obtiennent d'elle les prestations ou services qui remplissent leurs attentes dans l'équité, la transparence, la probité, la célérité et la qualité de service etc. Bratton et Gold (2007) montrent qu'un service public de faible qualité et des coûts élevés impactent négativement sur l'appréciation des usagers. Par contre, la corruption a des effets mitigés : la perception que les fonctionnaires soient corrompus diminue la satisfaction des citoyens. Mais l'acte qui consiste à payer un pot-de-vin augmente cette satisfaction. Speers (2005) souligne que chacun attend moins de mesures subjectives, plus de mesures globales, voilà qui rallierait les attentes du plus grand nombre. Nous inférons l'hypothèse H_{3b} : « les valeurs positives de la FP perçues par les citoyens sont imputées aux agents »

La FP doit être objective en appliquant strictement les textes qui encadrent les décisions administratives sans considération politique, religieuse, raciale, de genre pour éviter l'arbitraire ou les mesures à « la tête du client ». De nombreuses études montrent que le secteur public présente une image écorchée notamment, la « bureaucratie » qui semble jouir d'une réputation particulièrement mauvaise (Dogan, 2005 cité dans Ariely, 2013; Peters, 2010). La fonction publique a commencé à être vue d'un mauvais œil (Van de Walle, 2005). Dalton (2004) cité dans Ariely (2013), confirme que la confiance du public dans le travail des institutions publiques est en baisse. Dans ce cas, qui est alors responsable de l'insatisfaction des citoyens ? Le manger ou l'agent ? Nous inférons l'hypothèse H_{3a} : « les citoyens sont insatisfaits de la fonction publique »

La revendication des politiciens sur la réforme et la modernisation de l'Etat (Pesqueux, 2006) n'est pas sans poser des problèmes. La relation entre ces deux types d'acteurs publics n'est pas une relation de collaboration ni de coopération paisible. Elle est souvent asymétrique et conflictuelle car les objectifs et les attentes des uns ne sont pas souvent en phase avec ceux des autres. En outre, les horizons temporels de travail des uns sont très différents de ceux des autres ; le court ou moyen terme pour le mandat des politiciens (au plus 5 ans) et le long terme pour la carrière des fonctionnaires environ 20 à 30 ans. Pesqueux soutient sur le NMP: « ...comme pression sur les fonctionnaires, il construit une fracture entre les élus issus de la

représentation et la continuité du service public qui fonde le statut des fonctionnaires. [...] Les dirigeants politiques se retrouvent plus à l'aise dans la figure des dirigeants d'entreprise inhérente au NMP, semant ainsi le trouble sur la mission même des services publics. »

La politisation de la fonction publique est l'action de donner un caractère politique à celle-ci. Elle est surtout motivée par le désir d'exercer un contrôle plus direct sur la FP afin d'accroître sa réactivité aux demandes gouvernementales (Grube, 2015). Les gestionnaires publics sont nommés par les dirigeants politiques. Cela pose d'emblée le problème de leur indépendance dans leur prise de décisions administratives encadrées par des textes législatifs et réglementaires. Ils sont souvent dans une relation de quasi-soumission à l'autorité politique qui les a nommés. Pesqueux (2006) soutient que le NMP conduit aussi à faire de l'individu un « otage » des catégories managériales et non plus un citoyen. Juillet (2018) soutient que l'allégeance personnelle des fonctionnaires aux préférences politiques du gouvernement serait un facteur de motivation supplémentaire pour les amener à contribuer avec davantage de zèle à la réussite des initiatives gouvernementales, [...] leur carrière serait dorénavant largement dépendante de la satisfaction des dirigeants politiques responsables de leur nomination. Ainsi, les décisions supposées administratives et techniques ont de forte chance d'être biaisées par l'ingérence des politiciens ou des gestionnaires publics politisés. Ces décisions deviennent donc plus politiques qu'administratives ou techniques comme le note Carroll (2003), la décision qui mène au secteur public, est politique, non technique. Freund (1992) soutient qu'il est impossible d'exprimer une volonté réellement politique si d'avance nous renonçons à utiliser les moyens normaux de la politique, à savoir la puissance, la contrainte et dans les cas exceptionnels, la violence. Pour atteindre la performance, les décideurs politiques essaient d'impliquer davantage la sphère managériale publique (Maltais et Mazouz, 2004 ; Mazouz et Rochet, 2005). C'est dans ce cadre que nous pouvons justifier la relation ombilicale entre le politicien et les gestionnaires publics d'une part, et par isomorphisme, entre les gestionnaires publics politisés et les agents fonctionnaires d'autre part. Mais, il existe un hiatus entre les gestionnaires publics et les politiciens car l'imputabilité des intervenants dans les services publics n'implique pas celle des décideurs politiques (Mazouz et Tardif, 2006). Les gestionnaires publics subissent le dictat des politiciens en exécutant par contrainte ou par violence leurs ordres et instructions sans pour autant que les conséquences négatives ne leur soient imputées. Cette relation du maître et de l'esclave entre politiciens et gestionnaires publics, place ces derniers dans une posture de responsables par procuration. Cette relation d'assujettissement se prolonge par isomorphisme entre les gestionnaires publics politisés (par

filiation et/ou par contagion) et les agents. Nous sommes en droit de nous demander « qui paie alors les pots cassés de ces relations contraignantes ? La réponse semble immédiate, le citoyen qui reçoit en bout de chaîne par transmission presque mécanique les conséquences des relations entre politiciens - gestionnaires publics politisés – agents fonctionnaires – citoyens. Ces derniers subissent en bout de chaîne les conséquences des différents liens qui se répercutent sur eux comme le précise Pesqueux (2006), l’usager du service public est dans un rapport de dépendance plus fort que dans la relation « client - fournisseur » classique. D’où l’importance de rechercher les responsabilités de cette perception relativement négative des citoyens de la FP. Nous pouvons nous demander : « les agents sont-ils des assujettis des gestionnaires publics et responsables de l’insatisfaction des citoyens ? »

1.2. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Nous ancrons cette recherche sur la théorie du bouc-émissaire de René Girard (1972) empruntée à la sociologie. Cette théorie est un système interprétatif global qui vise à expliquer le fonctionnement et le développement des sociétés humaines. Nous pouvons justifier ce choix théorique en sciences de gestion, dans la relation qui lie un agent fonctionnaire à un gestionnaire public. En effet, il y a des moments où l’un ou l’autre doit justifier de la performance ou de la non-performance du service ou de la direction. Il est rare dans le pire des cas, que l’un ou l’autre accepte d’endosser la responsabilité de la non-performance. Donc chacun peut prendre l’autre comme le bouc-émissaire de cet état de fait. Dans le flou où l’un des deux, gestionnaire ou agent, est forcément le supposé performeur et l’autre le supposé bouc-émissaire dans la satisfaction/l’insatisfaction de la FP par les citoyens. Un bouc émissaire est une personne sur laquelle nous faisons retomber les torts des autres. Le bouc émissaire est synonyme du souffre-douleur. C’est un individu innocent sur lequel va s’acharner un groupe social pour s’exonérer de sa propre faute ou masquer son échec. Il est souvent faible ou dans l’incapacité de se rebeller, la victime endosse sans protester la responsabilité collective que nous lui imputons, acceptant de « porter le chapeau ». Le bouc émissaire est une « victime expiatoire ». L’injustice est à la base de cette désignation. Le bouc émissaire humain est un personnage que ses qualités victimaires prédisposent à occuper la fonction de bouc émissaire, notamment les qualités que les autres n’ont pas. Nous préjugeons que l’agent fonctionnaire est tout indiqué pour occuper cette fonction. Il est courant que gestionnaire ou agent veuille endosser la responsabilité de la performance dans une relation réflexive d’autosatisfaction. Van Dooren (2011) note qu’il est complexe d’identifier les

responsables précis dans le cadre des politiques publiques transversales, mobilisant une diversité d'organisations et de parties prenantes publiques. La théorie du bouc émissaire sied pour expliquer la posture du gestionnaire ou de l'agent dans la relation de collaboration justifiant *in fine* la performance ou la non performance de la FP.

La théorie du bouc-émissaire est adossée à une autre théorie qui lui sert de support et qui est à l'origine de toute violence, le « désir mimétique » (Girard, 1972, 1977). C'est le désir d'imiter ce que l'autre désire, de posséder ce que possède autrui, non pas que cette chose soit précieuse en soi, ou intéressante, mais le fait même qu'elle soit possédée par un autre la rend désirable, irrésistible, au point de déclencher des pulsions violentes pour son appropriation. Girard stipule que toute reproduction mimétique suggère de la violence. Taussig (1984) souligne les jeux de miroir par lesquels la violence mime et performe la barbarie que nous prêtons à l'autre. La notion de « mimétisme social » est utile à plusieurs travaux qui se penchent sur les modalités de dissémination de la violence et de son escalade (Feldman, 1991). Robben (2010) analyse notamment les implications tactiques du mimétisme notamment faire à l'autre ce que nous imaginons qu'il est capable de nous faire dans les guerres asymétriques. La théorie mimétique du désir postule en effet que tout désir est une imitation du désir de l'autre. Le sujet désirant a l'illusion que son désir est motivé par l'objet de son désir. Mais en réalité son désir est suscité, fondamentalement, par un modèle présent ou absent qu'il jalouse ou qu'il envie. Le désir entre le sujet et l'objet fonctionne de manière triangulaire c'est-à-dire qu'il passe par un modèle ou médiateur. Le désir mimétique, en mettant en concurrence le sujet désirant et son modèle, fait naître une rivalité meurtrière. Le modèle devient nécessairement un obstacle pour le sujet désirant, une figure à abattre. En effet, les qualités de l'agent fonctionnaire sont désirées même en cachette par le gestionnaire public, qui voit en son collaborateur son potentiel ou futur remplaçant. Le gestionnaire présente des caractères de vengeance et envieux que nous empruntons à Jauvin (2007) « agresseur envieux »¹, qui expliqueraient qu'il jalouse son collaborateur qu'il imite ou qu'il mime. Dans la querelle qui l'oppose à son rival, l'agent. Pour masquer sa violence, le sujet mimétique n'hésite pas à ruser avec son désir, c'est-à-dire à faire passer le modèle pour l'imitateur. La conjuration ou la neutralisation de cette violence passe par le sacrifice d'une victime, appelée « bouc émissaire ». Nous inférons les hypothèses H_{3c} : « les gestionnaires envient ou jalouent les qualités des

¹ Il jalouse la position de l'autre, ses acquis, les privilèges qu'il soupçonne l'autre de détenir. Ses comportements ou ses attitudes violentes sont notamment motivés par le fait qu'il croit ou qu'il a vent de collègues qui semblent bénéficier de privilèges qui leur procurent des avantages intéressants ou, encore, qui les rapprochent du pouvoir.

agents » et H_{3e} : « les caractères envieux et vengeur des gestionnaires sont des sources de la violence symbolique »

Il faut que le groupe ignore que la victime est innocente sous peine de neutraliser les effets du processus. En effet, le citoyen tient directement, par ignorance, l'agent fonctionnaire pour responsable de son insatisfaction car celui-ci est en contact direct avec lui. Par contre, le gestionnaire public est dissimulé en back office ; le bouc émissaire présente souvent des qualités extrêmes notamment richesse ou pauvreté, vice ou vertu, force ou faiblesse dans notre cas il est sociable, impliqué, motivé, équitable et collaboratif. Pour contenir la violence et l'empêcher de ressurgir, le gestionnaire public doit trouver un bouc émissaire. Girard (1977) soutient qu'il n'est pas sûr que les communautés puissent se passer de la fonction régulatrice du bouc émissaire. Si nos sociétés modernes ne sont plus protégées par le mécanisme victimaire, alors il n'existera plus aucun frein à la violence en escalade. En somme la théorie du bouc émissaire fournit une clé de compréhension simple et efficace pour la compréhension et le fonctionnement de la relation entre gestionnaires publics et agents pour expliquer la contribution de l'un ou de l'autre dans la satisfaction ou l'insatisfaction des citoyens. Nous inférons l'hypothèse H₃ : « les agents sont les boucs émissaires des gestionnaires sur la satisfaction de la FP par les citoyens »

1.3. MODELE D'ANALYSE DE LA VIOLENCE DANS LA RELATION GESTIONNAIRE/AGENT

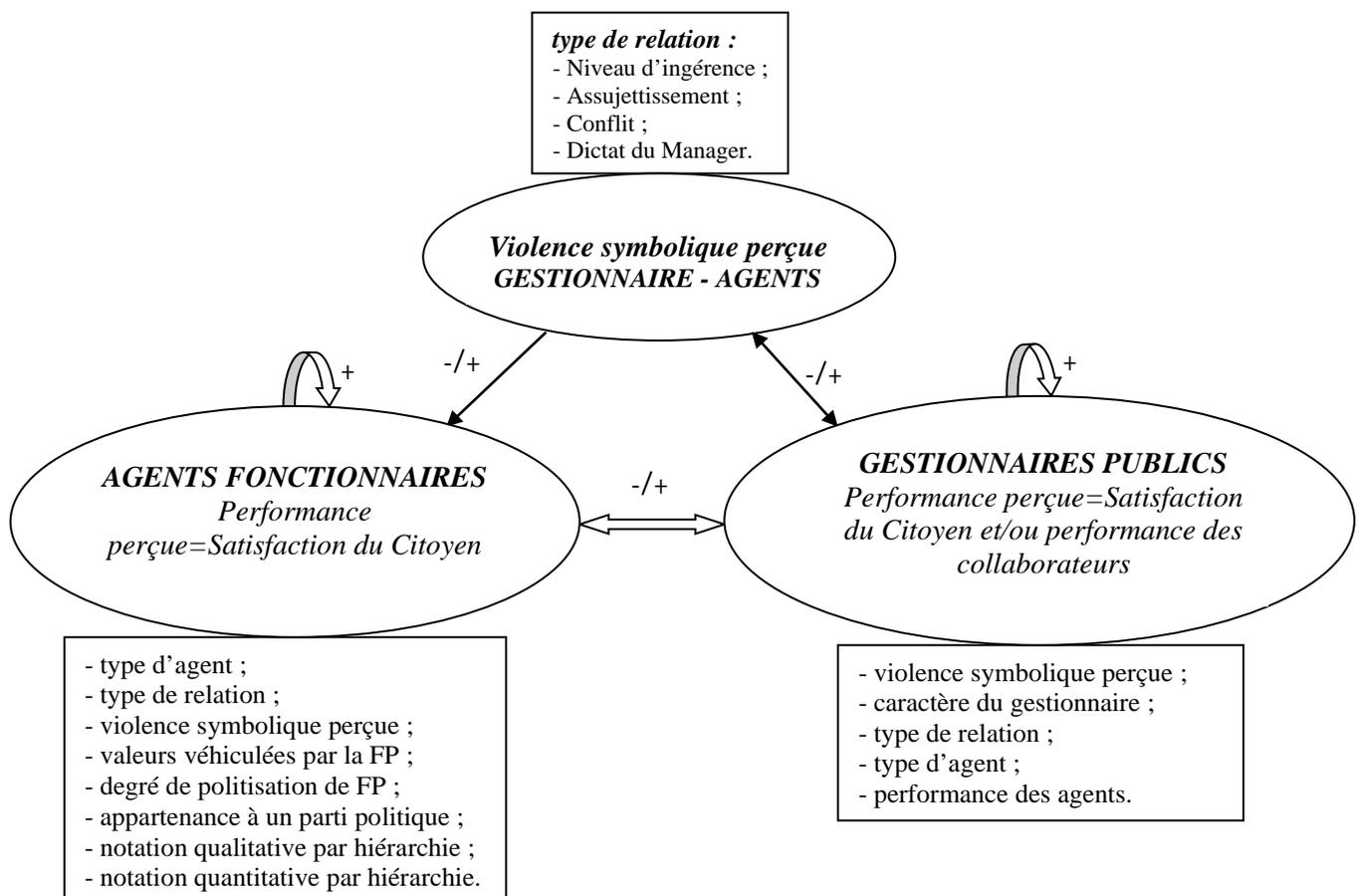
Le modèle d'analyse fait ressortir deux types d'indicateurs qui sont transformés en variables, les variables latentes non observées et les variables manifestes qui sont observées. Le graphique n°1 illustre le cadre d'analyse proposé et ses principales dimensions. la performance perçue par les citoyens (leur satisfaction) est la performance perçue par les agents fonctionnaires et/ou la performance perçue par les gestionnaires publics, les relations entre ces deux acteurs de la FP et les facteurs qui influencent directement leur perception.

Nous montrons que la violence exercée par les gestionnaires publics sur les agents fonctionnaires impacte négativement la performance perçue par les agents fonctionnaires (la satisfaction des citoyens). Nous montrons, en outre, l'impact des perceptions croisées de la performance entre agents fonctionnaires et gestionnaires publics. Du modèle d'analyse et de l'ancrage théorique, nous retenons trois grandes hypothèses de recherche H₁, H₂, H₃. En outre, les sous-hypothèses H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d} et H_{3e} déduisent H₃ (cf. tableau n°1).

Tableau n°1 : Récapitulatif des hypothèses de recherche

| |
|--|
| H ₁ : « les gestionnaires publics exercent une violence symbolique sur les agents fonctionnaires » |
| H ₂ : « la violence symbolique exercée par les gestionnaires se retourne contre leurs propres auteurs » |
| H ₃ : « les agents sont des boucs émissaires des gestionnaires sur l'insatisfaction des citoyens » |
| H _{3a} : « les citoyens sont insatisfaits de la fonction publique » |
| H _{3b} : « les valeurs positives de la FP perçues par les citoyens sont imputées aux agents » |
| H _{3c} : « les gestionnaires envient ou jalouent les qualités des agents » |
| H _{3d} : « le type de relation gestionnaires/agents est une source de violence symbolique ». |
| H _{3e} : « les caractères des gestionnaires sont des sources de violence symbolique » |

Graphique n°1 : Modèle d'analyse



Source: Auteur 2019.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons premièrement, le design de la recherche qui fait ressortir les perceptions croisées de la performance de la FP vécue par chaque acteur de la FP, le gestionnaire public et l'agent fonctionnaire. Deuxièmement, nous présentons la méthode de la recherche qui est quantitative. Elle se résume en une combinaison de deux techniques de traitement,

l'extraction des variables pertinentes par analyse en composantes principales et la modélisation par des équations structurelles.

2.1. DONNEES DE LA RECHERCHE

Nous avons recueilli les données par administration d'un questionnaire à trois cibles, les fonctionnaires, les gestionnaires publics et les citoyens. Les politiciens n'ont pas été interrogés. Les trois questionnaires étaient à deux questions près identiques. Les échantillons ont été prélevés au ministère de la pêche, au ministère de l'agriculture et au ministère de l'enseignement supérieur, pour ce qui concerne les gestionnaires publics et les fonctionnaires. Les gestionnaires publics étaient composés d'un Secrétaire général, de 2 Directeurs généraux, de 8 Directeurs généraux adjoints, de 8 Directeurs, de 5 Chefs de département et de 11 Chefs de service soit une taille d'échantillon de 35. Les agents fonctionnaires interrogés étaient au nombre de 37. Quant aux citoyens, nous avons interrogé dans la rue, 116 personnes au hasard.

Encadré n°1 : Synthèse des réponses issues des questionnaires administrés.

- Les citoyens interrogés

Ces citoyens des deux genres constituaient un échantillon relativement représentatif de la société dont les catégories socioprofessionnelles étaient composées de 56% de fonctionnaires, de 22% des employés du privé, de 9% d'étudiants et de 3% autres ; 92% de ces citoyens pensent que la FP est très politisée. Ils estiment sur une échelle de 1 (faible) à 5 (fort), que le degré de politisation de la fonction publique est supérieur à 4 pour 78%, et 3 pour 21%. Concernant les décisions prises par la FP, 70% les qualifient de politiques et 20% d'administratives. 67% de citoyens interrogés pensent que l'appartenance politique motive la nomination au poste de responsabilité occupé par le gestionnaire, 42% pensent que ce sont les liens amicaux et familiaux et 13% l'attribuent à la compétence. 94% des répondants pensent que les politiciens s'ingèrent dans les décisions administratives. Quant à la performance de la fonction publique, 32% des répondants estiment qu'elle n'est pas performante, 59% pensent qu'elle est moyennement performante et 9% l'estime performante. Cette performance relative serait imputée aux agents fonctionnaires pour 41% des citoyens, 36% l'imputent aux gestionnaires publics et 29% l'assignent aux politiciens notamment les ministres.

- Les fonctionnaires interrogés

Nous avons retenu sur les 37 agents fonctionnaires. Les âges rencontrés de 30-40 ans 78%, 41-50 ans 11%, 51-60 ans 11%. Ces agents sont 20% de hiérarchie A1, 43% de hiérarchie A2, les catégories de hiérarchie B1 sont 17% et de B2 sont 14%, les C1 sont à 6%. 92% de ces agents n'ont jamais occupé un poste de responsabilité. 4% ont déjà été chef de service et 4% ont été chef de département. 17% des agents adhèrent à un parti politique. Parmi les 83% d'agents qui n'appartiennent à aucun parti, 19% souhaiteraient adhérer à un parti. 88% des répondants pensent que la FP est politisée dont 45% estime cette politisation à 5, 42% l'estime à 4, 10% à 3 et 24% l'estime à 2. Les fonctionnaires interrogés estiment que les décisions prises sont administratives pour 81%, politique pour 6% et technique pour 16%. 62% précisent que leur compétence justifie leur recrutement, 11% estiment que c'est leurs liens d'amitié et familiaux et 6% l'attribuent à leur appartenance politique. 63% d'agents interrogés estiment que leurs collègues sont performants, 34% pensent qu'ils sont moyennement performants et 3% pas du tout performant. 3% de fonctionnaires estiment qu'ils contribuent à la performance de la fonction publique de [1% 25%] ; 33% des répondants situent cette intervalle [26% 50%]; 49% entre [51% 75%]

et 15% entre [76% 99%]. 46% estiment que la performance de la fonction publique est due aux gestionnaires publics ou leur hiérarchie, 22% qu'elle est due aux politiciens (aux ministres) et 22% qu'elle est due des agents fonctionnaires. 35% d'agents pensent que les gestionnaires et les politiciens s'ingèrent dans les décisions administratives contre 65%. Les agents qui ont déjà vécu un conflit avec leur hiérarchie représentent 14% des répondants. 59% d'agents n'ont jamais effectué un stage de management. 89% estiment que ce stage est utile. Les agents pensent qu'ils bâtissent la fonction publique par l'action pour 54% et par les valeurs d'équité et l'éthique pour 38%.

- Les gestionnaires publics interrogés

17% des gestionnaires ont entre 30-40 ans, 54% entre 41-50 ans, 26% entre 51-60 ans et ils sont 3% qui ont entre 61-65 ans. L'ancienneté à leur fonction varie de moins de 1 an, pour 36%, de [1 à 2 ans] pour 9%, de [2 à 3 ans] pour 18% de [3 à 4 ans] pour 21% et plus de 4 ans pour 18%. 32% de ces gestionnaires adhèrent à un parti politique; 23% des restants pensent qu'ils adhéreront à un parti politique. 83% des gestionnaires interrogés estiment que la fonction publique est très politisée. 64% des gestionnaires interrogés estiment le degré de politisation à 5 (sur une échelle de 1 : faible à 5 : fort), 18% l'estiment à 4, 7% le situent à 3 et 11% l'estiment inférieur à 2. 15% des gestionnaires pensent que leurs décisions sont politiques contre 92% qui les estiment administratives. Ils estiment que leur nomination aux fonctions de responsabilité est due à leur compétence pour 92%, contre 3% qui est due à leur appartenance politique. 27% estiment que leurs collaborateurs sont performants, 68% estiment qu'ils sont moyennement performants et 6% pensent qu'ils ne sont pas du tout performants. 15% des gestionnaires enquêtés pensent qu'ils contribuent à la performance de la fonction publique entre [25% 50%]; 59% de [51% 75%] et 27% de [76% 99%]. 63% estiment que la performance de la fonction est due aux agents fonctionnaires, 26% pensent qu'elle est due à leur hiérarchie et 20% due aux politiciens (aux ministres). 30% de ces gestionnaires estiment que les politiciens s'ingèrent aux décisions administratives contre 70%. 27% des gestionnaires ont déjà eu un conflit avec leur hiérarchie ou avec les politiciens (ministères). 6% de ces gestionnaires ont obtenu un diplôme de licence, 74% ont obtenu un diplôme équivalent à BAC+5 et 18% un Doctorat. Il y a 6% des gestionnaires interrogés qui sont formés en sciences de gestion. 44% des gestionnaires ont déjà participé à un séminaire de management dont 44% une seule fois, 25% deux fois, 19% de 3 à 4 fois et 13% plus de 5 fois. 97% admettent qu'un tel séminaire est très utile. Après leur nomination à la fonction actuelle, 47% estiment avoir été accepté par leurs collaborateurs en moins de 1 mois, 44% entre 1 et 3 mois, 6% entre 4 et 6 mois et 3% en plus de 1 an. Les gestionnaires publics pensent qu'ils bâtissent la FP par l'action pour 72% et par les valeurs d'équité et l'éthique pour 46%.

2.2. EXTRACTION DES VARIABLES PERTINENTES PAR ACP

Nous utilisons l'analyse en composantes principales pour faire ressortir les variables les plus significatives qui interviennent dans l'explication des perceptions de la performance chez les gestionnaires publics et les agents fonctionnaires. D'après la fonction contribution des variables du logiciel Statistica, nous observons que l'axe principal 1 de l'ACP, met en relief les variables note attribuée, évaluation qualitative de la performance par le gestionnaire, relation politique gestionnaire/agent, relation administrative gestionnaire/agent, collaboration gestionnaire/agent et valeurs de la FP véhiculées par les agents auprès des citoyens. L'axe principal 2, met en relief les variables appartenance à un parti politique, politisation de la FP, degré de politisation de la FP, assujettissement de l'agent, conflit gestionnaire/agent, dictat du gestionnaire sur l'agent, mentorat, performance des agents, satisfaction de l'agent, satisfaction du citoyen, satisfaction du gestionnaire public, ingérence du gestionnaire, niveau d'ingérence

du gestionnaire, caractère vengeur du gestionnaire et caractère envieux du gestionnaire, et qualité de la relation gestionnaire/agent. L'ACP nous indique que les modalités qui fondent la performance de la fonction publique s'influencent mutuellement. Cette performance est plus influencée par un type de fonctionnaire qui écoute et qui collabore, dans une relation avec sa hiérarchie qui est basée essentiellement sur une relation administrative. Cette performance est conditionnée aussi par la qualité de la relation entre le fonctionnaire et le gestionnaire, quand celle-ci est collaborative et coopérative et que le gestionnaire public est travailleur. Par contre, la performance de la fonction publique est freinée quand le gestionnaire présente un caractère lunatique, rêveur, sensible, susceptible, intéressé, envieux, vengeur et hésitant dans sa prise de décision. Elle est freinée également quand le gestionnaire laisse-faire, fait à la place de l'agent, concentre et centralise tout ou quand la relation entre le fonctionnaire et le gestionnaire est basée sur la politique, l'amitié, la subordination et l'assujettissement. En outre, elle est inhibée si la qualité de cette relation est basée sur le mentorat, le dictat et le conflit. La FP est sous-performante quand les gestionnaires s'ingèrent politiquement dans les décisions administratives, quand les fonctionnaires appartiennent à des partis politiques et quand la FP est très politisée.

Encadré n°2 : Variables retenues après l'ACP pour la modélisation.

Perception de la performance par le citoyen basée sur sa satisfaction ou non (variable latente)

Satisfaction [0..1] = $f(\text{Type Agent}_{i=1..6}[0..5], \text{Parti politique}[0, 1], \text{Politisisation}[0, 1], \text{Degré de politisation}[1..5], \text{Ingérence dans décision}[0..1], \text{Degré pour agir}[1..5], \text{Ressource pour agir}[0, 1], \text{Valeurs du service public}_{i=1..11}[0..5])$. La mesure de la satisfaction du citoyen et une mesure de bien-être psychologique qui se rapporte aux travaux de Wright et Cropanzano (1997).

Perception de la performance de la FP par le fonctionnaire (variable latente)

Performance des collaborateurs [1..5] = $f(\text{Satisfaction}[0, 1], \text{Niveau d'ingérence}[0..5], \text{Qualité de la relation avec la hiérarchie}_{i=1..6}[0..5], \text{Type de Management}_{i=1..6}[0..5])$

Perception de la performance de la FP par le gestionnaire public (variable latente)

Note attribuée par la Hiérarchie [0..10] = $f(\text{Satisfaction}[0, 1], \text{Performance des collaborateurs}[1..5], \text{Type de relation avec la hiérarchie}_{i=1..4}[0..5], \text{Caractère du gestionnaire}_{i=1..8}[0..5])$

Les performances perçues peuvent être mesurées de façon auto-rapportée à l'aide des échelles mises au point par Podsakoff et Mac Kenzie (1994). Une mesure plus objective, consisterait à interroger aussi le supérieur hiérarchique sur la performance de ses collaborateurs.

-Type de Management={encadré, laissé-faire, centralisé, décentralisé, faire pour, concentré}

-Type Agent={motivé, collaboratif, coopératif, sociable, impliqué, engagé}

-Type de relation avec la hiérarchie={assujettissement, subordination, administratif, politique}

-Qualité de la relation avec la hiérarchie={coaching, conflictuelle, dictatoriale, mentorat, collaborative, coopérative}

-Caractère du gestionnaire={envieux, vengeur, lunatique, susceptible, ambitieux, rêveur, hésitant, intéressé}

-Valeurs du service public={équité-impartialité, probité, transparence, honnêteté, loyauté, qualité de service, efficacité, efficience, continuité du service, prise en compte des besoins de l'usager, respect de la loi}

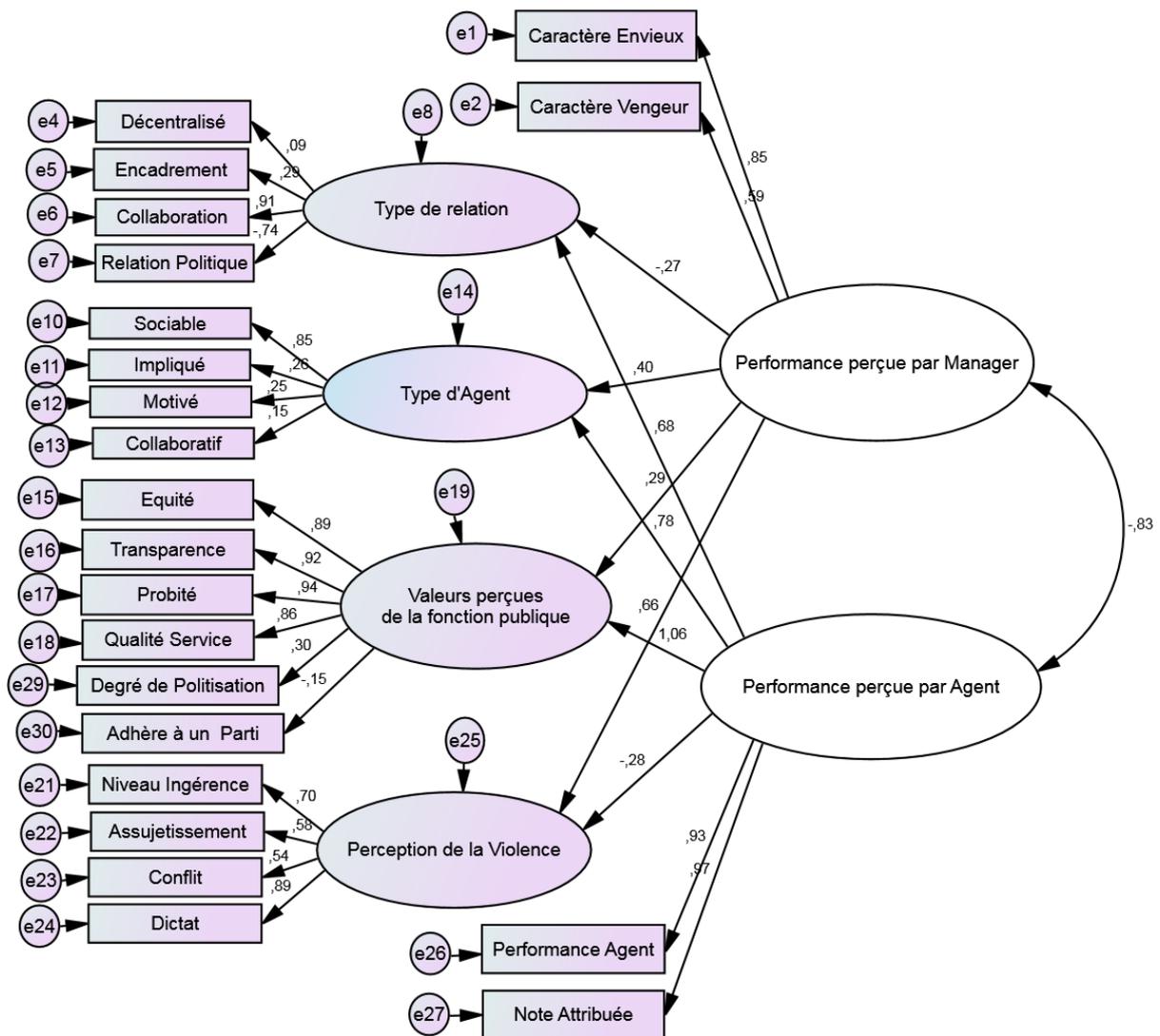
3. RESULTATS, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS

Cette section présente les résultats de la modélisation par les équations structurelles issus du logiciel AMOS, puis l'interprétation des résultats et leurs discussions en les confrontant à la littérature.

3.1. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSIONS

Le modèle par les équations structurelles identifié au graphique n°2, fait ressortir deux niveaux des performances perçues de la FP par les agents et par les gestionnaires.

Graphique n°2 : Modèle de la violence sur les perceptions de la performance de la FP



Source : Auteur 2019. Modèle par les équations structurelles des impacts de la violence sur les perceptions croisées de la performance de la FP, avec le logiciel AMOS.

Nous justifions le choix de la modélisation par les équations structurelles premièrement, les variables performances perçues n'ont pas été mesurées (variables latentes), d'une part, car la notion de performance n'a pas encore reçu une définition consensuelle vue la multiplicité des approches sur sa définition et sa mesure d'autre part. Deuxièmement, notre objectif est d'étudier les impacts de plusieurs variables sur d'autres simultanément. Troisièmement, nous voulons tester plusieurs hypothèses de recherche. Nous retenons les résultats globaux les plus pertinents qui nous permettent de répondre à la question de recherche. Le modèle des équations structurelles, fait ressortir deux grands résultats sur les agents et sur les gestionnaires.

3.1.1. Résultats sur les gestionnaires

- le type de relations formelles et informelles entre les gestionnaires et les agents impacte négativement la performance perçue de la FP à -27%. Ces relations sont paradoxalement basées sur la collaboration mais atténuées par des rapports plus politisés avec les agents. Ce résultat en accord avec Coplin et *al.* (2002), qui soutiennent que les agents affichent un comportement attentiste ou immobiliste, ou bien, une résistance à la politisation défendue par Fortier et *al.* (2016) ou encore qu'ils affichent un comportement résilient en collaborant bon gré malgré avec leurs gestionnaires. Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse H_{3d} : « le type de relation gestionnaires/agents est une source de violence symbolique ».
- les caractères envieux et vengeur du gestionnaire impactent positivement la performance perçue de la FP, respectivement à 85% et 59%. Ce résultat nous permet, en suivant le modèle du contenu du stéréotype de Fiske et *al.* (2002), d'adopter que les gestionnaires sont de type envieux de faible sociabilité et de grande compétence ou sont de type méprisant de faible sociabilité et de faible compétence ; C'est ce dernier cas qui justifierait que les gestionnaires prennent les agents comme des boucs émissaires. Ce résultat permet de confirmer les hypothèses H_{3e} : « les caractères des gestionnaires sont des sources de violence symbolique » et H_{3c} : « les gestionnaires envient ou jaloussent les qualités des agents ».
- la performance de la FP perçue est influencée positivement par le type d'agents à 40%, surtout les agents sociables, impliqués et collaboratifs. La variable motivation des agents n'est pas significative car son p-value=0,196 >0,10. Notre résultat est en désaccord avec Galera et *al.* (2008) qui soutiennent que les déviances constatées dans les organisations publiques prennent généralement la forme d'une « non implication » des agents et des

services, d'un rejet du concept même de performance. Les agents considèrent que la politisation entraîne des déviations et la violence symbolique est une déviance. Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse H_{3b} : « les valeurs positives de la FP perçues par les citoyens sont imputées aux agents ».

- la performance de la FP perçue par le gestionnaire est influencée positivement et paradoxalement par la violence symbolique exercée par les managers sur les agents, à 66%. Cette violence s'exprime principalement par le dictat et l'assujettissement que les gestionnaires exercent sur les agents, leur niveau d'ingérence politique dans les décisions sensées être administratives et par les conflits vécus avec les agents d'une part, renforcée par les caractères envieux et vengeur des gestionnaires d'autres. Ce résultat s'oppose à celui de Demichel (2010) qui affirme que la violence n'est d'abord que violence intra-subjective, qui revient toujours contre soi. Ce résultat permet d'infirmer l'hypothèse H₂ : « la violence symbolique exercée par les gestionnaires se retourne contre leurs propres auteurs ».

3.1.2. Résultats sur les agents

- La performance perçue de la FP est influencée positivement par l'évaluation de la performance des agents fonctionnaires par eux-mêmes, par les citoyens et par leurs gestionnaires. Cette note impacte à 97%; Comme le précise Loungoulah (1996), l'évaluation « est parfaitement pertinente lorsqu'elle devient le lieu d'une transaction didactique entre le politique, l'administration et le citoyen ». La performance des agents évaluée qualitativement par les gestionnaires avec une échelle de Likert à 5 niveaux, impacte à 93%.
- les valeurs perçues de la FP par les citoyens impactent positivement la performance perçue de la FP à 106%. Ces valeurs perçues sont expliquées positivement par la probité morale (à 94%), la transparence (à 92%), l'équité et l'impartialité (à % 89%), la qualité de service (à 86%). Ces valeurs sont véhiculées essentiellement par les agents, ceux qui sont au contact direct en front office avec les citoyens. Elles sont expliquées positivement et paradoxalement, par le degré de politisation de la FP à 30%, et négativement par l'adhésion des fonctionnaires à des partis politiques à -15%. Ce résultat en accord avec Brunelle (2010) qui note que le politique et la politique reviennent de fait et de droit à l'État qui dispose d'un véritable monopole. Cela conforte l'idée que la gestion étatique serait avisée de renoncer à politiser la prestation de service public. Cela conduirait à une augmentation

de la participation politique des citoyens puis, à une intensification de la polarisation politique, qui déboucherait, sur un surcroît de méfiance vis-à-vis de la politique et du politique (Crozier et *al.*, 1975).

- le type de relations gestionnaires/agents impacte positivement la performance perçue de la FP, à 68%. En effet, ces relations sont influencées positivement par la collaboration à 91% et faiblement par des l'encadrement des agents à 29% et la décentralisation à 9%. Notre résultat rejoint en partie celui de Wenger et *al.* (2002) qui ont un point de vue mitigé. Ils notent que les collaborations prospères peuvent mettre les bases d'un futur succès, mais peuvent aussi initier des échecs ; et le succès dans une période de temps peut mener aussi au contentement qui peut mener finalement à l'échec. Mais ces relations sont impactées négativement par des rapports politisés à -74% entre gestionnaires et agents. Ce dernier résultat est en désaccord avec Zé (2007) qui soutient que le principe de la politisation peut être un facteur d'efficience dans un contexte où, à travers les partis et autres formations politiques, c'est une vision de l'intérêt général qui est défendue, un modèle de développement qui est visé avec des hommes compétents, volontaires et solidaires d'un projet de société mus par le dynamisme atténuant les effets pervers de la politisation de l'administration.
- La performance perçue de la FP est influencée positivement par le type d'agent fonctionnaire à 78%. Ces agents fonctionnaires qui sont plus sociables (à 85%), faiblement impliqués et motivés (à 25%), et très faiblement collaboratifs (à 15%). Notre résultat est en accord avec DGAFP (2017) qui note entre autres que développer une approche coopérative afin de trouver avec un collaborateur une solution satisfaisante pour les deux parties, garantit la qualité des échanges ; En évoquant le modèle du contenu du stéréotype de Fiske et *al.* (2002), nous pouvons envisager que les agents fonctionnaires sont de type admiratif de grande sociabilité et de grande compétence ou bien de type paternaliste de grande sociabilité et de faible compétence. Notre résultat sur l'implication de l'agent, est dans la veine de Pierre Bourdieu qui souligne que si l'engagement ou l'implication se justifiait à une époque de soumission à l'autorité, c'est beaucoup moins le cas aujourd'hui. C'est plutôt, l'engagement par la neutralité de Heinich (2006).

Ces quatre résultats permettent de confirmer l'hypothèse H_{3c} : « les gestionnaires envient ou jalouent les qualités des agents ».

- Par contre, la performance perçue de la FP est influencée négativement par la violence exercée par les managers publics sur les agents, à -28%. Cette violence s'exprime par le dictat sur les agents à 89%; par le niveau d'ingérence politique dans les décisions administratives à 70% ; par l'assujettissement des agents à 58%. Ce résultat est en accord : avec Le Texier (2016) qui soutient que le management devient un assujettissement ; et par les relations conflictuelles gestionnaires/agents à 54%. En outre, les caractères envieux et vengeur du gestionnaire (émotion auto-consciente négative dirigée vers les agents) renforcent cette violence ; avec Mazouz et Tardif (2006) qui soutiennent que si un système n'est pas participatif, il ne peut être que directif. La fonction publique gabonaise se base sur le principe managérial taylorien « du top-down » qui est très directive ; avec Buchanan et Tullock (1962) qui montrent entre autres que les administrateurs peuvent agir en fonction de leur propre intérêt, plutôt qu'en fonction de l'intérêt général et de l'intérêt public car leur intérêt égoïste les aveugle ; avec Hazif-Thomas et Hanon (2015) sur l'ingérence, les auteurs soulignent que l'idée d'ingérence est connotée d'une valence sémantique défavorable, puisque teintée d'attitude intrusive dans un champ de connaissances relevant a priori du strict domaine professionnel ; avec DGAFP (2017) qui stipule qu'il est impératif que le cadre qu'on encadre ait la possibilité de s'exprimer professionnellement et de gestionnaire son équipe sans ingérence extérieure permanente ; avec Theidon (2012) qui pense que la violence est, pour ceux qui en font l'expérience, un bouleversement de l'ordre qui entraîne un « rééquilibrage des cadres moraux et des cadres de perception ». Ces désarticulations se répercutent sur, les systèmes moraux, les modes de résolution des conflits, les hiérarchies et les relations entre genres et générations : elles participent d'un pouvoir de réagencement de la violence. Notre résultat est en désaccord : avec Grofman et Muller (1973) qui ont établi l'hostilité et le mécontentement en terme d'accepter la violence politique, comme un moyen de provoquer le changement. Ils ont trouvé que les gens pessimistes et optimistes sont plus disposés à endosser la violence politique que ceux qui ne voient aucun changement pour eux-mêmes ; avec Grube et Howard (2016) qui soutiennent l'idée d'adhérer fortement à la norme d'une FP politiquement neutre.

Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse H₁ : « les gestionnaires publics exercent une violence symbolique sur les agents fonctionnaires ».

- Notre modèle montre que les deux perceptions croisées de la performance de la FP vues par les gestionnaires et par les agents sont en opposition l'une de l'autre à -83%. En d'autres

termes, Chacun des deux acteurs impacte négativement sur l'autre. Deux interprétations peuvent être avancées. Premièrement, chaque acteur s'approprie la paternité de la performance perçue de la FP dans une certaine réflexivité en imputant la responsabilité de la mé-performance à l'autre. Deuxièmement, chaque acteur impute la responsabilité de la performance perçue de la FP à l'autre. La première approche semble être corroborée par les données du terrain. Le pouvoir exercé par les gestionnaires, ajouté à leur perception de la mé-performance des agents, expliquent que les agents soient des boucs émissaires. Cependant, les agents n'en pensent pas moins des gestionnaires publics, mais sous cape. Nous relevons que ce résultat a mis en relief qu'il y a des points d'ombre non dits en recueillant les avis des agents sur le terrain. Ce qui demanderait plus d'investigation. Des résultats sur les agents, il apparaît une relative résistance des agents à faire performer la FP comme le suggère Foucault (1975) qui met en évidence les liens entre les techniques d'assujettissement et les résistances soulevées par les individus assujettis. L'auteur soutient que le pouvoir n'est pas une capacité à dominer mais au contraire, une façon de produire de nouvelles résistances intégrées au phénomène de pouvoir. Cela est renforcé par Fortier et *al.* (2016) au Canada, les auteurs notent une forte résistance des fonctionnaires à l'idée de la politisation fonctionnelle, jugée contraire à leur identité professionnelle. Cependant, Le Texier (2016) considère que le management est une « science » du contrôle et du conditionnement. In fine, les ordres doivent devenir superflus et les individus doivent se soumettre de manière inconsciente et librement consentie aux principes de gouvernement : ils doivent faire d'eux-mêmes ce que l'on désire qu'ils fassent, et ce, sans résistance car adhérant et consentant librement aux principes réputés rationnels, et donc incontestables, qui dirigent leurs actions. Nous relevons une contradiction qui apparaît entre le type d'agents qui présentent des qualités de sociabilité, d'implication et de collaboration, malgré la violence symbolique exercée par les gestionnaires envieux et vengeurs. Cela justifie bien le regard jaloux et envieux des gestionnaires sur les agents qui peuvent les considérer comme leurs futurs remplaçants, donc des potentiels rivaux. Par ricochet, cela justifie que les agents soient des boucs émissaires des gestionnaires. Il apparaît donc que les agents affichent des comportements résilients car ils restent malgré tout sociables, impliqués et collaboratifs face à leurs gestionnaires. Ce résultat est à l'opposé de Coplin et *al.* (2002) qui explique un comportement attentiste ou immobiliste des agents. Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse H₃ : « les agents sont des boucs émissaires des gestionnaires sur l'insatisfaction des citoyens ».

3.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nous proposons de cette recherche des implications managériales suivantes :

- un turn-over dans les fonctions managériales de la FP d'au plus 4 ans pour éviter le phénomène d'enracinement des gestionnaires publics politisés. Car la gestion de la FP ne doit pas être assujettie aux aléas des alternances politiques (Pêcheur, 2015) ;
- l'organisation de séance de self-control ou de maîtrise de soi pour les gestionnaires publics car elle fournit aussi la capacité de s'abstenir de la violence (Finkel et *al.*, 2009), de prendre part à quelques formes de sacrifice (Pronk et Karremans, 2014), et de maintenir l'équilibre entre les besoins personnels et relationnels qui finalement encouragent la satisfaction de la relation (Visserman et *al.*, 2014). Dans les situations de conflit, la maîtrise de soi permet aux gens d'inhiber les pulsions primaires. La maîtrise de soi est réductrice de violence (Pinker, 2011) ;
- l'instauration par les décideurs d'un dialogue social constant pour permettre aux agents et aux gestionnaires de pouvoir parler, échanger voire se libérer des frustrations contenues et refoulées. Cela permettra de freiner un continuum de la violence, de la violence symbolique à la violence extrême (Scheper-Hughes et Bourgois, 2004) ;
- l'adoption des pratiques managériales de ressources humaines progressistes qui visent à combiner les intérêts de l'organisation et le bien-être des fonctionnaires, qui contribuent au bien-être des employés comme le prévoit Browne (2000) cité par Grawitch (2006) ;
- l'institutionnalisation de deux inspections annuelles sur les méfaits de la violence symbolique, effectuées par un collège composé des inspecteurs généraux des services, des directeurs centraux des ressources humaines des ministères et de quatre magistrats pour l'impartialité de la procédure ;
- l'adoption des mesures législatives ou des codes d'éthique qui contraignent les politiciens à l'impartialité et à la neutralité politique de l'administration publique (Juillet, 2018). Cela aura pour effet, la responsabilisation des gestionnaires pour les sortir de l'engrenage actuel de l'infantilisation par les politiciens. Cela éviterait que les gestionnaires reproduisent sur les agents, par mimétisme, les relations qu'ils vivent eux-mêmes avec les politiciens qui les ont nommés.

CONCLUSION

Nous avons étudié l'origine et l'impact de la violence symbolique exercée par les gestionnaires publics sur les agents fonctionnaires. La question de recherche est, quelle est l'influence de la violence symbolique entre les gestionnaires et les agents de la FP ? L'objectif de cette recherche était triple : premièrement, elle a montré l'origine de la violence symbolique qui n'est pas essentiellement politique comme nous l'aurions pensé. Elle a une prégnance très forte dans la fonction publique. Cette violence symbolique vient des caractères envieux et vengeur des gestionnaires. Cette recherche a ensuite qualifié la relation gestionnaires/agents qui est collaborative mais atténuée relativement par une relation politisée. Nous avons adopté une approche quantitativiste en utilisant les technique d'ACP pour l'extraction des variables les plus pertinentes et la modélisation par les équations structurelles pour trouver les impacts des variables explicatives notamment la violence symbolique, sur les performances de la FP perçues par les gestionnaires et les agents. Nous nous sommes ancrés sur la théorie du bouc émissaire de René Girard pour expliquer la relation de violence symbolique exercée par les gestionnaires sur les agents, pour comprendre les impacts de cette violence sur les performances perçues de la FP.

Les résultats les plus importants de cette recherche sont à deux niveaux (agents et gestionnaires) :

- la violence symbolique exercée par les managers sur les agents impacte négativement la performance perçue de la FP par les agents (cette performance est imputée par les citoyens et elle est donnée par leur relative satisfaction). Cette violence s'exprime par le dictat et l'assujettissement des agents, l'ingérence politique des gestionnaires dans les décisions administratives et par les relations conflictuelles gestionnaires/agents. En outre, les caractères envieux et vengeur des gestionnaires renforcent cette violence ;
- la violence symbolique exercée par les managers sur les agents impacte positivement et paradoxalement la performance perçue de la FP par les gestionnaires publics ;
- chaque acteur s'approprie la paternité de la performance de la FP dans une certaine réflexivité en imputant la responsabilité de la « mé-performance » à l'autre. La position des gestionnaires publics sur leur perception réflexive de la performance, leur pouvoir naturel, l'assujettissement et le dictat qu'ils exercent sur les agents, ajoutés à leur caractère envieux et vengeur, expliquent que les agents soient leurs boucs émissaires. Ces derniers ont la position des victimes expiatives de la violence des gestionnaires. Il apparaît un comportement attentiste ou immobiliste des agents et une relative résistance des agents à faire performer la

FP dans les liens entre l'assujettissement et les résistances soulevées par les individus assujettis. Il apparaît également que les agents affichent des comportements résilients car ils restent malgré tout, sociables, impliqués et collaboratifs face à leurs tortionnaires (gestionnaires publics). Toutes les hypothèses ont été confirmées sauf l'hypothèse H₂.

Nous retenons deux limites à cette recherche. La première limite est méthodologique. Nous pensons qu'une approche qualitative aurait pu nous donner plus d'explications pointues sur l'origine de la violence symbolique et ses implications. La deuxième limite est de ne pas avoir pris en compte toutes les parties prenantes de la FP (politiciens, gestionnaires publics, agents fonctionnaires et citoyens) pour étudier plus en détails la violence symbolique et ses implications. A la suite de cette recherche, nous entrevoyons deux perspectives, compléter l'étude actuelle en intégrant les apports des politiciens sur la violence et étudier les impacts de la violence exercée par les agents sur les gestionnaires et les citoyens.

REFERENCES

- Adams J.S. (1963)**, toward an Understanding of inequity, *Journal of Abnormal Psychology* vol.67, pp.422–36.
- Adams A. (1997)**, Bullying at work, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol.7, pp.177-180.
- Arendt H. (1958)**, *The Human Condition*, Chicago & London, University of Chicago Press.
- Arendt H. (1969)**, *On Violence*, New York: Harcourt.
- Arendt H. (1972)**, *Du mensonge à la violence*. Calmann-Lévy.
- Ariely G. (2013)**, L'administration publique et la satisfaction des citoyens par rapport à la démocratie : Observations transnationales, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.79, n°4, pp.801- 821.
- Bourdieu P. (1972)**, *Esquisse d'une théorie de la pratique précédée de trois études d'ethnologie kabyle*. Genève : Droz, 269 pp.
- Boyne G.A. et Walker R.M. (2005)**, Determinants of Performance in Public Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.15, pp.483-488.
- Bratton J. et Gold J. (2007)**, *Human Resource Management. Theory and Pratique*, 4th ed., Palgrave, Basingstoke.
- Bray C. (2001)**, Bullying nurses at work: Theorising a gendered experience *Contemporary-Nurse*. 10 (1/2): 21-9.
- Brunelle D. (2010)**, *Gouvernance. Théories et pratiques*. Éditions de l'Institut international de Montréal, 372 pp.
- Buchanan J. et Tullock G. (1962)**, *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutionnal Democracy*, University of Michigan Press, 384 pp.
- Byung-Chul Han (2018)**, *Topology of violence*, Originally published as *Topologie der Gewalt* in the series *Batterien Neue Folge* by Matthes & Seitz Berlin (2011), Translated by Amanda Demarco, the MIT press Cambridge, Massachusetts London, 153 pp.
- Carroll B.W. (2003)**, Some Obstacles to Measuring Results Optimum, *The Journal of Public Sector Management*, vol.30, n°1, pp.41-47.
- Coplin D.W., Merget A.E. et Bourdeaux C. (2002)**, The Professional Researcher as Change Agent in the Government Performance Management, *Public Administration Review*, vol.66, n°6, pp.699-711.
- Crozier M., Huntington S.P. et Watanuki J. (1975)**, *The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, New York, New York University Press.
- Debarbieux E. (1999)**, *La violence en milieu scolaire : Etat des lieux*, 2^{ème}éd, Paris : ESF.180pp.
- Demichel S. (2010)**, Vers une théorie générique de la meute, *De Boeck Supérieur*, « Sociétés », vol.2 n°108, pp.117-122.
- DGAFP (2017)**, *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*. Edition 2017, Ministère de la Fonction publique République française.
- Feldman A. (1991)**, Formations of violence, *The Narrative of the Body and Political Terror in Northern Ireland*, Chicago, University of Chicago Press, p.14.
- Feldman A. (1995)**, Ethnographic States of Emergency, in Nordstrom C. et A. Robben (eds.), *Fieldwork under Fire: Contemporary Studies of Violence and Survival*, Berkeley, University of California Press.
- Finkel E.J., DeWall C.N., Slotter E.B., Oaten M. et Foshee V.A. (2009)**, Self-regulatory failure and intimate partner violence perpetration, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.97, pp.483–499.

- Fiske S.T., Cuddy A.J.C., Glick P. et Xu J. (2002)**, A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition, *Journal of Personality and Psychology*, pp.878-902.
- Fortier I., Emery Y. et Roldan R. (2016)**, Des conditions et enjeux de la politisation de l'administration publique au regard de l'éthos public: une étude comparée (Canada/Suisse) de l'expérience des cadres dirigeants, *Gestion et management public*, vol.4, n°4, pp.75-98.
- Foucault M. (1975)**, Surveiller et punir. Paris : Gallimard.
- Fouchet R. (1999)**, Performance, service public et nouvelles approches managériales, *Revue politiques et Management public*, vol.17 n°2, pp.35-47
- Frappat H. (2000)**, La violence. Paris : Flammarion (Corpus).
- Freund J. (1992)**, Préface (1971), in C. Schmitt, La notion de politique. Théorie du partisan, Paris, Flammarion, coll. « Champs ».
- Galera A.N., Ortiz Rodriguez N. et Lopez Hernandez A.M. (2008)**, Identifying Barriers to the Application of Standardized Performance Indicators in Local Government, *Public Management Review*, vol.10, n°2, p.241-262.
- Girard R. (1972)**, La violence et le sacré, Paris, Grasset.
- Girard R. (1977)**, Violence and the Sacred, translated by Patrick Gregory (Baltimore: Johns Hopkins University Press) 145ff.
- Grawitch M.J., Gottschakl M. et Munz D.C. (2006)**, The path to a healthy workplace. Critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol.58:3, pp.129-147.
- Grofman B.N. et Muller E.N. (1973)**, The strange case of relative gratification and potential for political violence: The V-curve hypothesis, *American Political Science Review*, 67, p.514-539.
- Grube D. (2015)**, Responsibility to Be Enthusiastic? Public Servants and the Public Face of Promiscuous Partisanship, *Governance*, vol.28, n°3, pp.305-320.
- Grube D. et Howard C. (2016)**, Promiscuously Partisan ? Public Service Impartiality and Responsiveness in Westminster Systems, *Governance*, vol.29, n°4, pp.517-533.
- Hazif-Thomas C. et Hanon C. (2015)**, Profanes, soignants et santé mentale, quelle ingérence. coll. Polémiques, éd. DOIN, 310 pp.
- Heinich N. (2006)**, Pour une neutralité engagée », questions de communication, actes 3, pp.83-96.
- Heinrich C.J. (2003)**, Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness, *Public Administration Review*, vol.62, n°6, pp.712-725.
- Jauvin N., Damant D. et Dompierre J. (1999)**, Violence en milieu de travail. Actes du colloque "...d'autres violences à dire". CRI-VIFF. Collection Réflexions, 8.
- Jauvin N. (2007)**, Une analyse phénoménologique de la violence entre membres du personnel correctionnel québécois. Thèse de doctorat non publiée, Université de Montréal, Montréal.
- Juillet L. (2018)**, Vers une politisation des rapports politico-administratifs dans les démocraties anglo-saxonnes ?, *Éthique publique*, vol.20, n°1.
- Le Texier T. (2016)**, Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale, Paris, Éditions La Découverte.
- Loungoulah P. (1996)**, L'évaluation locale en France : entre information et les enjeux de pouvoir, *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, n°3, p.531-550.

- Maltais D. et Mazouz B. (2004)**, À Nouvelle gouvernance, nouvelles compétences, La Revue internationale de gestion, vol.29, n°3, automne.
- Mazouz B. et Rochet C. (2005)**, De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises, Revue Télescope, automne.
- Mazouz et Tardif (2006)**, À propos de la performance l'Arlésienne de la sphère publique, in Proulx Denis, Management des organisations publiques, Presses de l'Université du Québec.
- Mbembe A. (1992)**, Provisional Notes on the Postcolony, Africa, vol.62, n°1, pp.3-37.
- Pêcheur B. (2015)**, Le point de vue du Président de la section de l'administration du Conseil d'État, in Réseau Anact-Aract Conditions de travail et performance des organisations publiques, Publication du pour l'amélioration des conditions de travail. n°359 avril-mai-juin.
- Pesqueux Y. (2006)**, Le nouveau management public, (ou New Public Management).
- Peters B.G. (2010)**, Meta-governance and Public Management, in The New Public Governance? Critical Perspectives and Future Directions, edited by S. Osborne. London: Routledge, pp.36–51.
- Pinker S. (2011)**, The better angels of our nature: The decline of violence in history and its causes. London: Penguin.
- Podsakoff P.M. et MacKenzie S.B. (1994)**, Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, Journal of Marketing Research, vol.31, pp.351-363.
- Pronk T.M. et Karremans J.C. (2014)**, Does executive control relate to sacrificial behavior during conflicts of interests? Personal Relationships, 21, pp.168–175.
- Robben A. (2010)**, Iraq at a Distance: What Anthropologists Can Teach Us About the War, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Scheper-Hughes N. et Bourgois P. (2004)**, Violence in War and Peace, New-York, Blackwell Publishers.
- Speers K. (2005)**, Performance Measurement in the Government of Alberta, Revue Gouvernance, vol.2, n°1, p.58.
- Taussig M. (1984)**, Culture of Terror-Space of Death. Roger Casement's Putumayo Report and the Explanation of Torture, Comparative Studies in Society and History, vol.26:3: pp.467-497.
- Theidon K. (2012)**, Intimate Enemies: Violence and Reconciliation in Peru, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, op. cit., p.15.
- Van Dooren W. (2011)**, Better Performance Management: Some Single and Double-Loop Strategies, Public Performance and Management Review, vol. 34, n° 3, p. 420-433.
- Van de Walle (2005)**, Peut-on mesurer la qualité des administrations publiques grâce aux indicateurs de gouvernance ?, Revue française d'administration publique vol.3, n°115, pp.435-46.
- Visserman M., Righetti F., Kumashiro M. et Van Lange P.A.M. (2014)**, Me or us? Controlling the balance between personal and relationship needs. Paper presented at the biannual meeting of the Kurt Lewin Institut, Utrecht, The Netherlands.
- Wenger E., McDermott R.A. et Snyder W.M. (2002)**, Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Wright T.A. et Cropanzano R. (1997)**, Well-being, satisfaction and job performance: Another look at the happy-productive worker, thesis. Academy of Management Proceedings, p.364-368.
- Zé M.P. (2007)**, La politisation des fonctionnaires au Cameroun, Paris, L'Harmattan.