



**Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle :
l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des
administrations publiques camerounaises**

**Entrepreneurial levers for enhancing the organizational image: the proce-
dural impact of the quality of services and satisfaction in
Cameroonian public administrations**

Mireille Bityé Mendo
Université de Yaoundé II-Cameroun
ERMASMOP-AFRIQUE/CEREG
Felix Zogning Nguimeya
Université du Québec en Outaouais
Julien Bénomar
Praticien/Luxemburg

Résumé :

L'article vise à identifier les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle via un examen de l'influence de la qualité perçue des services et la satisfaction des usagers dans des administrations publiques camerounaises. Les résultats issus de la modélisation par équations structurelles, soulignent l'existence des relations statistiquement significatives et positives entre les variables dans les différents modèles de mesure et de structure. Globalement, la qualité des services se révèle comme un moteur essentiel de transformation organisationnelle pour la satisfaction des besoins des usagers et la légitimité des administrations publiques. Les aspects de services tels que : la Clarté du langage, l'Empathie et surtout le Respect de l'utilisateur apparaissent comme des leviers entrepreneuriaux de valorisation plus accrue de l'image organisationnelle, favorisant la confiance, l'efficacité et l'intégrité des administrations publiques camerounaises, désormais exposées à la concurrence internationale.

Mots clés : Qualité perçue des Services, Satisfaction, Entrepreneuriat, Image Organisationnelle, Usagers.

Introduction

La modernisation des services publics impose désormais des changements organisationnels importants (Hood, 1991) qui invitent les gestionnaires à plus de réactivité face aux demandes croissantes des usagers et à l'appropriation d'un meilleur esprit entrepreneurial (Osborne et Gaebler, 1993). Cette approche plus sophistiquée et complexe les prédisposent à la saisie des opportunités ; à la création de valeurs, à l'innovation, à la prise d'initiatives et de risques, voir la modification de leur façon de penser, etc. (Fayolle et Nakara, 2012). Au regard des réalités observées, cette problématique fait déjà large écho tant dans les pays de l'OCDE que ceux d'Afrique (Pollit & Bouckaert, 2000). En Afrique subsaharienne précisément, ce phénomène reste paradoxal et ambigu tant il est perçu que ce territoire continue d'être confronté aux crises d'efficacité publique et aux problèmes de mal gouvernance qui ternissent l'image des structures publiques (Cameron, 2010).

Le Cameroun, pays situé dans la sous-région d'Afrique Centrale, n'est pas en marge de ce mouvement. Cependant, malgré les efforts non négligeables déjà enregistrés¹, il est constaté que les méthodes de gestion implémentées sont encore teintées de pratiques bureaucratiques sans un véritable esprit de créativité des managers. Comme autre reproche, il ressort que les dispositifs décisionnels restent peu innovants et il y a le comportement managérial peu professionnel des agents publics qui inhibent le plus souvent les actions de développement. Les signes de contre-performance sont remarqués entre autres par : la faible communication avec les usagers, le comportement le plus souvent non accueillant dans divers services, le rançonnement des bénéficiaires, la mauvaise circulation et le traitement sélectif des dossiers ; les lenteurs et les lourdeurs administratives persistantes, etc. (Bityé, 2015). Jusqu'à présent ces maux persistent y compris les déviances notoires telles que : les détournements des biens publics, la fraude et la corruption (CONAC, 2017). Cette manière d'agir maintient les usagers insatisfaits de la qualité des services et tend à ternir l'image organisationnelle des administrations publiques. Face à de tels écarts, l'intérêt porté à cette recherche est de répondre à la question suivante : quels sont les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers dans les administrations publiques ? Le cas du Cameroun.

Cette question suscite déjà un engouement dans la littérature où de nombreux écrits attestent de l'existence d'un lien positif entre la qualité des services et la satisfaction avec l'image organisationnelle (Abbasi-Moghaddam et al., 2019 ; Porcher et Goumiri, 2019). La présente recherche se positionne dans la continuité des précédents travaux mais se singularise de ceux-ci à trois niveaux : d'abord, le terrain d'étude africain dans lequel, cette réflexion reste timidement abordée. Ensuite, le choix de la procédure méthodologique avec comme cadre d'analyse l'instrument Outil Québécois de Mesure de la qualité et de la satisfaction des usagers (OQM) (Provencher, 2008), rarement abordée dans l'espace francophone. Enfin, le choix des dimensions de la qualité des services retenues (Clarté, Empathie et Respect) et ceux de la variable image organisationnelle (Confiance, Efficacité et Intégrité) non prise en compte dans les travaux antérieurs. L'objectif du papier étant de procéder à une identification des leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers des administrations publiques en Afrique subsaharienne en général et au Cameroun en

¹ Mise en place des PNG (1998-200 ; 2006-2010) : Programme National de Gouvernance première et deuxième génération dans le cadre des réformes publiques au Cameroun. Autres initiatives camerounaises dans le temps : DSCE(2009) : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi initié par le gouvernement camerounais comme cadre de référence pour l'atteinte des objectifs d'émergence du pays en 2035 ; PROGRAMAR(2007) : Programme National de gouvernance publique pour la Modernisation des administrations publiques initié par le gouvernement camerounais en 2007 ; Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), Cour des Comptes ; Commission National Anti-corruption (CONAC) ; Commissions interministérielles etc.

particulier. Pour y parvenir, le plan du travail s'organise autour de trois points : présentation de la revue de littérature sur les concepts discutés (1), de la méthodologie (2) et présentation des résultats et discussion (3) desquels, nous dévoilerons les implications de la recherche.

1. Etat de l'art sur les concepts de qualité des services, de satisfaction et image organisationnelle : le regard dans la sphère publique

1.1. Aperçu théorique des concepts de qualité des services et de satisfaction et choix d'un modèle

Dans la littérature, la qualité des services et la satisfaction ont été simultanément étudiés en marketing des services (Eiglier et Langeard, 1987) avec des points de vue contradictoires dans lesquels, la qualité des services est expliquée au niveau de l'évaluation globale alors que la satisfaction, au niveau des transactions (Dabholkar, 1995). Un consensus permet néanmoins d'appréhender la qualité des services comme « *la différence entre les attentes du consommateur en matière de performance (basée sur leurs expériences avec des prestataires du service similaires) et leur évaluation de la performance d'un prestataire donné* » (Parasuraman & al., 1988) d'une part et la satisfaction comme : « *...un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique* » (Plichon, 1998) d'autre part.

Dans la pratique, plusieurs modèles théoriques de mesure de la qualité des services et/ou de la satisfaction sont proposés dans la littérature (Parasuraman et al., 1988) en référence au paradigme de la confirmation des attentes (*disconfirmation paradigm*) (Oliver, 1980). Ainsi, dans le domaine privé comme celui du public, les modèles Service Quality (Servqual) de Parasuraman & al (1988) et Tétraclasses de Llosa (1997) apparaissent les plus en vogue.

Pour tenir compte des caractéristiques propres au domaine public, d'autres modèles sont répertoriés : les Citoyens d'Abord 4, l'Outil de Mesure Commune (OMC) et l'Outil Québécois de Mesure (OQM) (Tremblay, 2006). Aussi, eu égard aux théories du New Public Management (Pollitt et Bouckaert, 2000) et de la Gouvernance Démocratique (Spanou, 2003), les travaux complémentaires de Goudarzi et Quenoun (2010) et ceux de Guenoun et al. (2016) viendront enrichir cette réflexion en mettant en valeur par le modèle hybride Qualité des Services Publics (QSP). Contrairement à ces travaux existants, nous menons la présente recherche dans le champ des administrations publiques en retenant le modèle OQM (Provencher, 2008) comme cadre d'analyse. Même si nous n'utilisons pas l'ensemble des variables et dimensions du modèle OQM, le positionnement du contexte canadien déclaré comme le leader mondial dans le domaine des enquêtes de satisfaction (Howard, 2010), encourage dans ce sens. La souplesse reconnue audit modèle à s'adapter à tout type de contexte de services publics (Sauvé, 2004), nous autorise à l'importer au contexte camerounais compte tenu de ses réalités propres. Vu sous l'angle technique, nous retenons en fin de compte l'approche d'Emery (2009) pour définir la qualité des services publics comme étant « *l'ensemble des caractéristiques d'une prestation qui lui confèrent l'aptitude à remplir les exigences légales et techniques la caractérisant et à satisfaire les besoins exprimés et implicites des bénéficiaires directs* ».

Nous confrontons le duo qualité des services et satisfaction à la notion d'image organisationnelle qu'il importe de présenter plus bas.

1.2. Notion d'image organisationnelle et lien avec le duo qualité des services et satisfaction

De nos jours, les services publics ont plus que jamais des impératifs stratégiques de légitimité et de singularité (Suchman, 1995) qui les motivent à rechercher un positionnement plus efficace et à rendre plus attractif leur image organisationnelle (Szostak Tapon, 2008). Centrée autour de la théorie néoinstitutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977), l'image organisationnelle apparaît comme une notion protéiforme difficilement saisissable (Massey, 2015, P.8) largement discutée

dans la théorie marketing (Aaker, 1991). En ce sens, l'image organisationnelle est confrontée à l'image de marque et recouvre le même sens (Cable et Turban, 2001). Eu égard à la théorie du signal (Boistel, 2016) et l'approche marketing des signaux (Rao & al., 1999), nous suivons la logique de Bromley (2000) centrée sur l'image organisationnelle externe non éloignée de la proposition de Kapferer (1988) qui définit cette notion comme : « *le résultat d'une construction communicationnelle volontaire de l'organisation à destination de son environnement ; synonyme de la façon dont le public décode l'ensemble des signes provenant, des produits, services, publicités, etc.* ».

Sa construction résulte des expériences d'achat (Nguyen et LeBlanc, 2004), des sentiments et des attitudes et l'ensemble des informations directes et indirectes que reçoit le consommateur à propos de l'entité concernée (Keller, 1993). Ainsi, construire une image organisationnelle à partir du lien qualité des services et satisfaction dans le domaine public répond aux mêmes réalités (Malik et al., 2012 ; Setyadi et al., 2017). Ceci, justifié par le repositionnement de l'utilisateur comme consommateurs ou clients (Chevalier, 2008) et coproducteurs des services publics (Spanou, 2003). C'est dans ce sens que nous orientons notre raisonnement en formulant nos hypothèses de recherche comme suit :

H1 : la qualité perçue a un effet positif sur la satisfaction.

H2 : la qualité perçue a un effet positif sur l'image organisationnelle

H3 : la satisfaction a un effet positif sur l'image organisationnelle

H4 : la satisfaction fait office de variable médiatrice dans la relation entre la qualité perçue et l'image organisationnelle.

Le point suivant est réservé à la présentation du cadre méthodologique.

2.Méthodologie

Nous menons une recherche quantitative de nature exploratoire adossée sur une approche hypothético-déductive. La démarche d'enquête sur le terrain a consisté : premièrement, au choix du champ d'expérimentation composé de quatre (4) ministères au total : les ministères de la Fonction publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA), des Finances (MINFI), des Enseignements Secondaire (MINESEC) et de la Santé Publique (MINSANTE). Ce champ prend en compte quatre (4) domaines spécifiques d'intervention publique : la santé, l'éducation, la répartition équitable des richesses et de la formation des agents publics. Des aspects majeurs et déterminants inscrits dans le programme national de gouvernance publique encadré par les objectifs du développement durable dans ce contexte. Deuxièmement, à la collecte des données réalisées à partir de deux sources : (i) les sources documentaires et non documentaires d'une part et (ii) la voie des sources primaires par le recueil des informations sur le terrain d'autre part. Cette dernière procédure a conduit à retenir sur la base d'un questionnaire et la méthode des quotas, un échantillon de 1167 usagers réparti comme suit 708 pour le MINFI ; 171 pour le MINFOPRA, 177 pour le MINESEC et 111 pour le MINSANTE.

Pour l'analyse des données, nous avons suivi la procédure de modélisation par équations structurelles en trois étapes : la spécification du modèle, l'estimation et l'évaluation. Dans ce processus, la qualité perçue du service est appréciée à partir de trois dimensions : la clarté du langage (02 items), l'empathie (02 items) et le respect (04 items). La satisfaction et l'image organisationnelle sont appréciées de manière unidimensionnelle. 02 items sont retenus pour la satisfaction globale des usagers, l'un orienté sur l'information reçue et l'autre sur le service concerné. Quant à l'image organisationnelle, elle est le reflet de trois mesures directes liées à la confiance, à la compétence ou efficacité et à l'intégrité du personnel. Les échelles de mesure retenues sont de type Likert, à onze positions pour les dimensions de la qualité perçue des services et les indicateurs de l'image organisationnelle, et à cinq positions pour les indicateurs de la satisfaction, tenant compte des réalités du contexte d'étude.

Par ailleurs, l'adaptation de l'outil OQM au contexte étudié a nécessité des modifications importantes, soutenues théoriquement et portant sur les points ci-après : le choix d'un nombre restreint de dimensions de la qualité de service ; le choix d'un nombre restreint des dimensions de l'image organisationnelle ; le retrait des variables résultats et coûts, directement liées à la satisfaction dans le modèle initial ; enfin la présence d'un nombre d'items (ou indicateurs) faible sur certaines variables (empathie, satisfaction, confiance). S'il est vrai que toutes ces adaptations singularisent notre démarche, elles en font également une approche peu soutenue théoriquement, et donc adaptée à l'algorithme PLS. D'où les résultats de recherche présentés à la suite du développement.

3. Résultats de la recherche et discussions

Conformément à la procédure méthodologique déclarée plus haut, les résultats de la recherche vont être présentés séquentiellement suivant les trois points ci-après :

3.1. Evaluation du modèle de mesure

A ce niveau, l'évaluation porte essentiellement sur la fiabilité, la validité de construit (convergente et discriminante) et la significativité des contributions factorielles. Les résultats de l'analyse indiquent premièrement que, les indices mesurant la cohérence interne des échelles de mesure, renseignés par l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) et la fiabilité composite, valident la condition préalable de fiabilité de l'instrument de mesure. Deuxièmement, les indices de validité convergente satisfont également la condition de validité convergente de l'instrument de mesure. L'on observe ici l'indicateur AVE et les différents poids (ou contributions) factoriels traduisant la forte corrélation entre chaque variable latente et ses variables manifestes (tableau 1). Troisièmement, les indices de validité discriminante sont obtenus en faisant la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente. Ces valeurs sont situées le long de la diagonale de la matrice des corrélations et doivent être supérieures aux corrélations entre les construits (tableau 2). Globalement, la validité discriminante affiche de bons résultats. D'où le tableau 1 et 2 ci-dessous :

Tableau 1 : Indices de fiabilité et de validité convergente

| Items | Construits | | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|----------------|-----------------------|--------------|
| | Clarté langage | Empathie | Respect | Qualité perçue | Image <u>organis.</u> | Satisfaction |
| Clarté1- Documents faciles à comprendre | 0,78 | | | 0,46 | | |
| Clarté2- Facilité du langage utilisé | 0,82 | | | 0,50 | | |
| Empathie1- Attention personnelle | | 0,90 | | 0,77 | | |
| Empathie2- Ecoute | | 0,91 | | 0,82 | | |
| Respect1- Personnel courtois et accueillant | | | 0,79 | 0,73 | | |
| Respect2- Personnel respecte les droits de l'usager | | | 0,72 | 0,65 | | |
| Respect3- Sentiment d'être bien accueilli | | | 0,89 | 0,88 | | |
| Respect4- Sentiment d'un traitement digne et courtois | | | 0,89 | 0,87 | | |
| Confiance | | | | | 0,89 | |
| Efficacité | | | | | 0,89 | |
| Intégrité | | | | | 0,87 | |
| Satisfaction1- Satisfaction service | | | | | | 0,95 |
| Satisfaction2- Satisfaction information reçue | | | | | | 0,94 |
| AVE / Communalité ($\geq 0,5$) | 0,64 | 0,82 | 0,68 | 0,53 | 0,78 | 0,89 |
| Alpha de Cronbach ($\geq 0,6$) | 0,44 | 0,79 | 0,84 | 0,86 | 0,86 | 0,88 |
| Fiabilité composite ($\geq 0,6$) | 0,78 | 0,90 | 0,89 | 0,90 | 0,91 | 0,94 |

Source : Constructeur de l'auteur

Tableau 2 : Indices de validité discriminante

| Construits | Clarté | Empathie | Qualité Perçue | Respect | Satisfaction | Image organis. |
|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|----------------|
| Clarté | 0,80 | | | | | |
| Empathie | 0,43 | 0,90 | | | | |
| Qualité Perçue | 0,6 | 0,88 | 0,73 | | | |
| Respect | 0,47 | 0,74 | 0,96 | 0,82 | | |
| Satisfaction | 0,04 | 0,32 | 0,3 | 0,3 | 0,94 | |
| Image organisé | 0,24 | 0,46 | 0,52 | 0,51 | 0,24 | 0,88 |

Source : Constructeur de l'auteur

A la lecture des tableaux 1 et 2 ci-dessus, les diagnostics de fiabilité et de validité attestent la qualité des instruments de mesure utilisés. Cependant, nous remarquons que la racine carrée de l'AVE associée au construit supérieur Qualité perçue est inférieure à sa corrélation avec le construit Respect (Tableau 2). Cela pourrait traduire une corrélation anormalement élevée entre ces deux construits ; la Qualité perçue étant un construit supérieur (second ordre), la dimension Respect intervient avec la plus forte contribution dans sa construction.

Concernant, la significativité des contributions factorielles, les résultats présentent un bon ajustement au regard des valeurs t de Student obtenues au de-là de 1,96 dans l'analyse. Globalement, l'on retient que le modèle de mesure, traduisant l'AFC de 1^{er} ordre, présente un ajustement de bonne qualité à 1%. Nous pouvons ainsi affirmer la pertinence de l'outil de mesure en soutenant que chaque construit reflète de manière satisfaisante ses indicateurs. Cela suppose en effet que la structure périphérique (ou externe) du modèle testé est en phase avec le cadre théorique mobilisé.

La deuxième opération a consisté à l'analyse de la qualité d'ajustement des modèles structurels.

3.2. Analyse de la qualité de l'ajustement des modèles structurels

Ici, nous évaluons la significativité de chaque équation structurelle en identifiant la variance totale expliquée exprimée par le coefficient de détermination (R^2). Les valeurs proposées par Chin (1998) et Croutsche (2002) nous permettent de soutenir que : premièrement, l'équation structurelle associée à la satisfaction affiche un R^2 quasiment à la limite de la valeur minimale retenue. Elle est donc visiblement qualifiée de très faible avec un ajustement de mauvaise qualité (Chin, 1998). Deuxièmement, l'équation structurelle associée à l'*Image organisationnelle* affiche un R^2 satisfaisant par rapport aux valeurs indiquées (Chin, 1998 ; Croutsche, 2002) mais qualifiée de faible au sens de Chin (1998). Cela signifie que l'ajustement de l'équation structurelle *Image organisationnelle* est de bonne qualité. D'où le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Prédiction du modèle par la variance totale expliquée

| Variables latentes endogènes | R^2 | Ajustement |
|------------------------------|--------|------------|
| Image organisationnelle | 0,27** | Bon |
| Satisfaction | 0,09* | Mauvais |

Lecture : **Impact faible ; *Impact très faible

Source : Construction de l'auteur

A la lecture du tableau 3, les résultats montrent que le modèle structurel, constitué de la *Qualité Perçue* et de ses trois dimensions (*Respect*, *Empathie*, *Clarté*), explique moins de 10% de la variance de la *Satisfaction*, et 27% de la variance de l'*Image Organisationnelle*. Cependant, le faible ajustement de la relation structurelle *Satisfaction* amène à interroger son rôle médiateur. L'analyse de la significativité des coefficients de régression du modèle de structure permet de lever cette interrogation.

D'où la troisième phase de l'analyse portant sur l'évaluation du modèle de structure et test d'hypothèses.

3.3. Evaluation du modèle de structure et test d'hypothèses

Les résultats de l'analyse conduisent à observer que l'AFC de 2nd ordre présente un bon ajustement. La *Clarté du langage*, l'*Empathie* et le *Respect* s'ajustent de manière significative à la variable latente supérieure *Qualité Perçue*. Nous faisons la remarque que c'est le *Respect* qui contribue le mieux à la formation de la *Qualité perçue* (t=27,10), suivi de l'*Empathie* (t=20,62) et de la *Clarté du langage* (t=6,66). Ces indications peuvent être appréciées via le tableau 4 ci-après :

Tableau 4 : Significativité du modèle de structure – Effet total

| Modèle de structure | T Statistics* |
|----------------------------------|---------------|
| Clarté langage -> Qualité Perçue | 6,66 |
| Clarté langage -> Satisfaction | 3,64 |
| Clarté langage -> image organis | 5,15 |
| Empathie -> Qualité Perçue | 20,62 |
| Empathie -> Satisfaction | 3,79 |
| Empathie -> image organis | 7,93 |
| Respect -> Qualité Perçue | 27,10 |
| Respect -> Satisfaction | 3,88 |
| Respect -> image organis | 7,66 |

Source : Construction de l'auteur
Lecture: *P<0,01

Ce résultat corrobore celui de Bityé (2020) où l'auteur souligne également la prépondérance de la dimension *Respect* de l'utilisateur dans l'évaluation de la qualité des services publics. Celle-ci, renvoie à une valeur fondamentale ayant trait à l'éthique dans le domaine public (Guenoun et al.,2016).

Le modèle de structure permet en définitive d'apprécier la significativité des relations causales relatives aux hypothèses formulées en amont :

L'hypothèse H1, selon laquelle la qualité perçue a effet positif sur la satisfaction, est confirmée. La satisfaction des usagers apparaît comme l'une des conséquences directes de la qualité perçue des services publics. Ce résultat correspond à ceux Tabi et Adams (2016), de Porcher et Gourimi (2019) ou encore ceux de Sakyi (2020) qui aboutissent à la même conclusion.

L'hypothèse H2, selon laquelle la qualité perçue a un effet positif sur l'image organisationnelle, est confirmée. L'image organisationnelle se révèle également être une conséquence de la qualité perçue des services publics. Les valeurs t du test de Student obtenues plus haut, nous autorisent à la considérer comme la première conséquence directe de la perception de la qualité. Ce résultat est le même que les affirmations de Malik et al. (2012) et celles Manukian (2015) concernant cette analyse.

L'hypothèse H3, selon laquelle la satisfaction a un effet positif sur l'image organisationnelle, n'est pas confirmée. Cela indique que la satisfaction des usagers n'entraîne pas toujours une variation de l'image du service public. Ce résultat dépend nécessairement du degré de satisfaction des publics cibles en rapport avec le niveau de résultat issu de l'expérience de service (Tremblay, 2006). Cet argumentaire épouse clairement les idées de Lecaillon et Pondaven (1998) indiquant sur la base de la théorie du consommateur que le client ne perçoit pas un produit comme un tout mais la somme de ses bénéfices potentielles à partir desquels il est possible de catégoriser ses niveaux de satisfaction et leurs incidences sur la performance organisationnelle. La synthèse de cette analyse est consignée dans le tableau 5 ci-après :

Tableau 5 : Validation des hypothèses

| Hypothèses | T-statistic | Sig. | Décision |
|--------------------------------------|-------------|-------|-----------|
| H1 : Qualité Perçue --> Satisfaction | 3,93 | <0,01 | Confirmée |
| H2 : Qualité Perçue -->Image.org | 6,99 | <0,01 | Confirmée |
| H3 : Satisfaction -->Image.org | 1,50 | >0,05 | Rejetée |

Source : Construction de l'auteur

Afin de tester l'effet de la médiation, conformément à l'hypothèse 4, nous observons la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) selon laquelle, la médiation est confirmée lorsque les conditions suivantes sont satisfaites : (1) La variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit affecter la variable médiatrice (*Satisfaction*) dans la première équation ; (2) La variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit affecter la variable dépendante (*Image Organisationnelle*) dans la seconde équation ; (3) La variable médiatrice (*Satisfaction*) doit affecter la variable dépendante (*Image Organisationnelle*) dans la troisième équation. Si ces trois conditions sont observées dans le sens prédit, alors l'effet de la variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit diminuer dans la troisième équation (Baron et Kenny, 1986). Nous pouvons constater que l'ensemble des étapes relatives à l'étude de la médiation sont entièrement respectées : la significativité de toutes les relations établies et la réduction de l'influence de la *Qualité Perçue* avec l'introduction du médiateur *Satisfaction* confirment l'existence effective d'une relation de médiation. D'où le tableau 6 ci-après :

Tableau 6: Evaluation du rôle médiateur de la Satisfaction

| Equation | Variable | | R ² | Bêta | t de Student | Sig. | Condition |
|----------|--------------|--------------------------------|----------------|--------------|---------------|-------------------|------------|
| | Dépendante | Indépendante | | | | | |
| 1 | Satisfaction | Qualité perçue | 0,09 | 0,30 | 10,83 | 0,000* | Satisfaite |
| 2 | Image.org | Qualité perçue | 0,27 | 0,52 | 20,63 | 0,000* | Satisfaite |
| 3 | Image.org | Qualité perçue Satisfaction | 0,27 | 0,49 0,09 | 18,73 3,36 | 0,000* 0,001** | Satisfaite |

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; **P<0,01

Nous concluons ainsi à l'acceptation de l'hypothèse H4, selon laquelle la *Satisfaction* fait office de variable médiatrice dans la relation entre la *Qualité Perçue* et l'*Image organisationnelle*. L'examen des différents coefficients de corrélation (R²) et des coefficients standardisés (Bêta) montre en effet que la contribution de la *Qualité Perçue* à l'explication de l'*Image Organisationnelle* est de loin meilleure. Contrairement au médiateur *Satisfaction* dont la contribution explique à peine 10% de la variance de l'*Image Organisationnelle* (comme précédemment vu dans le modèle structurel, la contribution de la *Qualité Perçue* explique environ 50% de la variance de l'*Image Organisationnelle*). Il serait donc logique de parler d'une médiation partielle, incomplète ou encore imparfaite au sens de Baron et Kenny (1986). Cependant, suivant la singularité de chaque Ministère, la nature de la médiation varie de manière significative :

Cas du MINFI

Au sein du MINFI, toutes les hypothèses formulées sont confirmées, à l'exception de celle relative à l'effet médiateur de la *Satisfaction* (tableau 7). L'hypothèse 4 est donc rejetée.

Tableau 7: Evaluation du rôle médiateur de la Satisfaction - MINFI

| Equation | Variable | | R ² | Bêta | t de Student | Sig. | Condition |
|----------|--------------|--------------------------------|----------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
| | Dépendante | Indépendante | | | | | |
| 1 | Satisfaction | Qualité perçue | 0,16 | 0,41 | 11,80 | 0,000* | Satisfaite |
| 2 | Image.org | Qualité perçue | 0,19 | 0,44 | 13,14 | 0,000* | Satisfaite |
| 3 | Image.org | Qualité perçue Satisfaction | 0,20 | 0,42 0,06 | 11,37 1,59 | 0,000* 0,11 ns | Non satisfaite |

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

La *Satisfaction* ne fait pas office de variable médiatrice dans la relation *Qualité Perçue* – *Image organisationnelle* au sein du MINFI. Par ailleurs, contrairement aux résultats de la population

globale, l'influence de la *Qualité Perçue* sur la *Satisfaction* apparaît être meilleure au sein du MINFI ($R^2=0,10$ contre $R^2=0,16$).

Cas du MINESEC

Au sein du MINESEC, nous observons que l'hypothèse relative à l'impact de la qualité perçue sur la satisfaction est rejetée (tableau 8). Le rejet de cette hypothèse invalide également celle de la médiation. L'hypothèse 4 est ainsi rejetée au sein du MINESEC.

Tableau 8: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINESEC

| Equation | Variable | | R ² | Bêta | t de Student | Sig. | Condition |
|----------|--------------|--------------------------------|----------------|--------------|---------------|------------------|----------------|
| | Dépendante | Indépendante | | | | | |
| 1 | Satisfaction | Qualité perçue | 0,00 | -0,04 | -0,54 | 0,59 ns | Non satisfaite |
| 2 | Image org. | Qualité perçue | 0,55 | 0,74 | 14,68 | 0,000* | Satisfaite |
| 3 | Image org. | Qualité perçue Satisfaction | 0,63 | 0,75 0,28 | 16,37 6,12 | 0,000* 0,000* | Non satisfaite |

Source : Construction de l'auteur ; Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

Prise individuellement (équation 1), la *Satisfaction* semble avoir une origine inconnue, non prise en compte dans cette étude, à l'instar des dimensions de la *Qualité Perçue* exclues (justice, confidentialité, fiabilité, etc.). Néanmoins, l'approche multiple (équation 3) présente un meilleur ajustement pour le MINESEC ($R^2=0,63$), la présence significative de la *Satisfaction* augmente l'effet de la *Qualité Perçue* sur l'*Image* ; d'où l'intérêt d'étudier ces deux concepts dans une démarche de modulation. En conséquence, les notions de *Qualité Perçue* et *Satisfaction* devraient être considérées simultanément au sein de ce département ministériel.

Cas du MINFOPRA

Le rôle de la médiation est confirmé au sein du MINFOPRA (tableau 9). L'hypothèse 4 est ainsi acceptée. Les équations 1 et 3, relatives à la *Satisfaction* et à l'*Image Organisationnelle*, affichent un bon ajustement ; la variance expliquée étant respectivement de 0,12 et 0,24.

Tableau 9: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINFOPRA

| Equation | Variable | | R ² | Bêta | Statistique de Fisher (F) | Sig. | Condition |
|----------|--------------|--------------------------------|----------------|--------------|---------------------------|-------------------|------------|
| | Dépendante | Indépendante | | | | | |
| 1 | Satisfaction | Qualité perçue | 0,12 | 0,35 | 4,89 | 0,000* | Satisfaite |
| 2 | Image org. | Qualité perçue | 0,21 | 0,46 | 6,70 | 0,000* | Satisfaite |
| 3 | Image org. | Qualité perçue Satisfaction | 0,24 | 0,40 0,17 | 5,52 2,39 | 0,000* 0,019** | Satisfaite |

Source : Construction de l'auteur ; Lecture : *P<0,001 ; **P<0,05

Les résultats de ce ministère sont comparables à ceux de la population globale. Dans les deux cas, la *Satisfaction* joue pleinement son rôle de médiation (partielle) entre la *Qualité Perçue* et l'*Image Organisationnelle*.

Cas du MINSANTE

Le rôle de la médiation n'est pas confirmé au sein du MINSANTE (tableau 10). L'hypothèse 4 est ainsi rejetée. Bien que l'effet de la *Qualité Perçue* diminue dans l'équation 3, la contribution de la *Satisfaction* n'est cependant pas suffisante pour être significative. L'absence de la médiation rend ce ministère comparable au MINFI d'abord et au MINESEC ensuite.

Tableau 10: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINSANTE

| Equation | Variable | | R ² | Bêta | T de Student | Sig. | Condition |
|----------|--------------|--------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------------|----------------|
| | Dépendante | Indépendante | | | | | |
| 1 | Satisfaction | Qualité perçue | 0,16 | 0,40 | 4,56 | 0,000* | Satisfaite |
| 2 | Image org. | Qualité perçue | 0,43 | 0,65 | 9,07 | 0,000* | Satisfaite |
| 3 | Image org. | Qualité perçue Satisfaction | 0,44 | 0,61 0,12 | 7,76 1,48 | 0,000* 0,141 ns | Non satisfaite |

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

Notre démarche débouche au final à l'élaboration d'une grille d'analyse comparative des points saillants portant sur le test de nos quatre hypothèses visibles dans le (tableau 11) ci-dessous.

Tableau 11: Récapitulatif du test des hypothèses/Analyse comparative

| Hypothèses | H1 Qualité perçue – Satisfaction | H2 Qualité perçue – Image organisationnelle | H3 Satisfaction – Image or- ganisationnelle | H4 Qualité perçue – Satisfaction – Image organisationnelle |
|-----------------------|--|---|---|--|
| Ministères | | | | |
| <i>Tous confondus</i> | <i>Acceptée</i> | <i>Acceptée</i> | <i>Rejetée</i> | <i>Acceptée</i> |
| MINFI | Acceptée | Acceptée | Rejetée | Rejetée |
| MINSEEC | Rejetée | Acceptée | Acceptée | Rejetée |
| MINSANTE | Acceptée | Acceptée | Acceptée | Rejetée |
| MINFOPRA | Acceptée | Acceptée | Acceptée | Acceptée |

Source : Construction de l'auteur

La lecture du tableau 11 conduit à relever un aspect important, selon lequel aucune institution ne réplique à l'identique le modèle de la population globale du fait des singularités de services propre à chacune des administrations. On observe d'ailleurs un modèle structurel spécifique à chaque ministère. Le cas du MINFOPRA mérite cependant une attention particulière, en ce sens que le modèle structurel qui lui est associé s'ajuste parfaitement aux données. Les antécédents de l'*Image organisationnelle* sont significativement mis en évidence, de même que la relation de médiation (bien que celle-ci soit partielle). Cette situation pourrait bien s'expliquer par le rôle fédérateur en termes de réformes publiques administratives joué par le MINFOPRA avec l'ensemble des autres administrations et le fait des avancées importantes de modernisation déjà enregistrées par ladite administrations.

En jetant regard dans tous les cas traités plus haut, il convient de constater que l'effet de la *Qualité Perçue* s'est avéré de loin meilleur que celui de la *Satisfaction*. Un aspect que Manukian (2015) et Setyadi et al. (2017) ont clairement mentionné dans leurs travaux. Contrairement à l'approche que nous avons adoptée, ces études ne traitent pas l'effet médiateur de la satisfaction, en conséquence, il n'y a donc aucune relation explicite d'antériorité entre ces deux variables. Dès lors, il est idoine de comprendre que si dans le secteur privé la gestion de l'image organisationnelle répond davantage à un besoin de différenciation, dans le secteur public, elle vise essentiellement un objectif de légitimité (Szostak, 2008).

Conclusion

Cet article a permis de relancer le débat sur la problématique de la valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers dans les administrations publiques, le cas du Cameroun. Sur le plan des avancées théoriques, ce travail a le mérite d'ouvrir une nouvelle piste de réflexion en proposant une adaptation de l'instrument OQM (Provencher, 2008) en contexte africain en général et le Cameroun particulier, une procédure d'analyse rarement mise en valeur dans l'espace francophone. L'approche comparative des administrations publiques introduite dans cette recherche, revêt également un enjeu important et se présente comme une source d'enseignements futurs pouvant permettre aux managers de mieux comprendre le fonctionnement de ces structures selon les besoins spécifiques des usagers. Le cas précis du MINFOPRA constitue par ailleurs un bon exemple de transformation organisationnelle véritable en matière de qualité publique. Sur le plan managérial, cette recherche offre un cadre d'expression concrète d'orientation des décisions managériales en matière de gouvernance des prestations publiques. De ce fait, les valeurs procédurale (Clarté du langage), relationnelle (Empathie) et davantage l'éthique managériale (Respect) sont révélées comme étant des leviers entrepreneuriaux très importants, aptes à ériger les managers publics en « *administratifs entrepreneurs* ». Toute chose favorable à l'optimisation des relations de services entre acteurs publics, conduisant à améliorer le niveau de confiance et à donner une image plus positive des ministères en contexte camerounais.

Références bibliographiques

- David Aaker (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Michel Amiel (2003), « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, n° 7, p.149-164.
- Reuben M. Baron & David A. Kenny (1986), « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, n°6, p.1173-1182.
- Mireille Bityé (2020), « Accueil des usagers dans la fonction publique africaine : essai de modélisation par le Respect et l’Empathie pour l’efficacité publique en contexte camerounais », *Revue Européenne du Droit Social*, vol XLVII, ISSUE, p.93-110.
- Mireille Bityé (2015), *Efficacité du marketing dans les services publics au Cameroun*, Thèse Doctorat en science de gestion, Université de Yaoundé II, Mars, Cameroun.
- Philippe Boistel (2016), *Peut-on définir l’image d’entreprise au regard de la théorie du signal*. *Revue Management International*, vol.21, n°1, Automne, p.126-139.
- Dennis B. Bromley (2000), « Psychological aspects of corporate identity, image and reputation », *Corporate Reputation Review*, vol.3, n°2, p.240-252.
- Daniel M. Cable et Daniel B. Turban (2001), « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20, p.115-16.
- Robert Cameron (2010), « L'administration publique en Afrique. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n°76, p.637-643.
- Jacques Chevallier J. (2008), *Le service public*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Wynne W. Chin (1998), « The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling ». In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research (295-336)*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CONAC (2017), *Lutte contre la corruption : Les prescriptions de la CONAC*, Cameroun, Rapport de la commission anti-corruption.
- Lee J. Cronbach (1951), « Coefficient Alpha and the International Structure of Test », *Psychometrical*, vol.16, n°3, p.297-334.
- Jean Jacques Croutsche, (2002), « Etudes de causalité : Utilisation des modèles d’équations structurelles (approche méthodologique) », *Revue des Sciences de Gestion*, n°198, novembre-décembre, 9p.
- Pratibha A. Dabholkar (1995), « The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n°8, p.32-43.
- Pierre Eiglier & Eric Langeard (1987), *Servuction, Le Marketing des services*. Mc Graw Hill, 205p.
- Yves Emery (2009), *Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique*. *Revue de l’innovation du secteur public*, vol.14, n°3, article 2.
- Alain, Fayolle et Walid A Nakara (2012). *Réinventer des politiques pour les entrepreneurs précaires des pays développés*. in A.C. Martinet, *Management et Sociétés, Mutations et Ruptures*, Vuibert, Chapitre 8, 109-119.
- Christopher Hood (1991), *A public management for all seasons?* *Public Administration*, vol.69, n°11, p.3-19.
- Rupin Kahombera R. et Flore Duranton (2018), « Satisfaction des étudiants dans une institution d'enseignement universitaire », *Cahiers de Psychologie Cognitive - Current Psychology of Cognition*, Marseille : ADRSC, A paraître.
- Jean-Noel Kapferer (1988), « Maîtriser l’image de l’entreprise : le prisme de l’identité », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc., 78-82.
- Kavine Lane Keller (1993), « Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol.57, n°1, p.1-22.

- Jacques Lecaillon et Claude Pondaven (1998). *Analyse micro-économique*, Nouv. éd. rev. et augm, Ed.Cujas, Paris.
- Muhammad Ehsan Malik, Muhammad Mudasar, Ghafoor, & Kashif Iqbal, HafizK (2012), « Impact of Brand Image, Service Quality and price on customer satisfaction in Pakistan Telecommunication sector », *International journal of business and social science*, vol.3, n°23.
- Victoria R. Manukian (2015). *Corporate Reputation Evaluation and Service Quality*. *Business Economics and Tourism*, 49p.
- Joseph Eric Massey (2015), *A Theory of Organizational Image Management*, 47thThe IIER International Conference. Bangkok, Thailand, 6p.
- John W. Meyer & Brian Rowan (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°24, p.340-363.
- Nguyen Nha. et Gaston LeBlanc (2004), « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients », *Revue de l'Université de Moncton*, vol.35, n°1, p.71-97.
- Richard L Oliver (1980), « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, vol.17, n°1, p.460-469.
- David Osborne & Ted Gaebler (1993), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York, Penguin Group.
- Parsu A.Parasuraman., Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1988), « Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol.64, n°1, p.12-40.
- Véronique Plichon (1998), *La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur*. Acte de la conférence de l'association Française du Marketing, Bordeaux.
- Christopher Pollitt & Geert Bouckaert (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- Simon Porcher, S. et Aziz Goumiri (2019), « La satisfaction des usagers des services publics locaux : une étude sur les 10 plus grandes villes françaises », *working papers*, 11p.
- Diane Provencher (2008), *Outil Québécois de Mesure de la satisfaction de la clientèle*. Québec, 2^e édition, Secrétariat du conseil du trésor.
- Akshay.R Rao., Qu Lu & Robert W. Ruekert (1999), « Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI (May), p.258-268.
- Daniel Sakyi,. (2020), « A comparative analysis of service quality among ECOWAS seaports », *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, vol. 6, 29p.
- Sylvain Sauve (2004), *Outil québécois de mesure : rapport sur le développement et la première phase de validation de l'Outil québécois de mesure*. Centre d'expertise sur la prestation de services, Gouvernement du Québec, Québec, Mars, 6-7.
- Antonius Setyadi, Ali Hapzi & Tukhas Shilul Imaroh (2017), « Building Brand Image: Analysis of Service Quality and Customer Satisfaction », *Saudi J. Bus. Manag. Stud.*, vol. 2, n°8, Aug, p.770-777.
- Calliope Spanou (2003), *Citoyens et administration : les enjeux de l'autonomie et du pluralisme*, L'Harmattan, Paris.
- Mark C. Suchman (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Tapon Berangere Szostak (2008). *L'image institutionnelle : une projection de la légitimité des organisations, étude des agences de design en France*. AIMS.
- Patrice Tremblay (2006). *Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : Des modèles classiques aux modèles asymétriques*. Centre d'expertise des grands organismes. Rapport, Septembre.