

Les styles de leadership dans les collectivités locales : caractérisation et analyse de leur pertinence par rapport aux évolutions publiques actuelles

David Carassus, Amar Fall, Christophe Favoreu, Christophe Maurel, Alexandra Simon

▶ **To cite this version:**

David Carassus, Amar Fall, Christophe Favoreu, Christophe Maurel, Alexandra Simon. Les styles de leadership dans les collectivités locales : caractérisation et analyse de leur pertinence par rapport aux évolutions publiques actuelles. 6ième Symposium International : Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques, Nov 2014, Montréal, Canada. hal-02432155

HAL Id: hal-02432155
https://univ-pau.hal.science/hal-02432155

Submitted on 11 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les styles de leadership dans les collectivités locales : caractérisation et analyse de leur pertinence par rapport aux évolutions publiques actuelles

Symposium International « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques »

« Le gestionnaire public en question
La difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales »

D. CARASSUS, UPPA
A. FALL, UPPA
C. FAVOREU, TBS
C. MAUREL, UdMaine`
A. SIMON, UPPA

HEC Montréal, 27 et 28 novembre 2014

Introduction : contexte de l'étude

Un **domaine de recherche** qui a longtemps été **délaissé** mais en cours de structuration et de développement et qui s'autonomise (Maltais et al, 2007; Orazi et al, 2013; Van Wart, 2013)

- **Nombre restreint de recherches** portant spécifiquement sur le leadership administratif
- Un **concept** pour certains **inadapté** au secteur public :
  - Cadre légal et rationnel qui garantit la neutralité, l'objectivité et l'impartialité des comportements des responsables publics
  - Absence de marges de manœuvre et d'influence sur les forces internes et externes (Delisle et Rinfret, 2006)
- Un **concept vecteur potentiel de dérives et d'inefficacité** au sein du secteur public (Warner et Hefetz, 2008, Fairholm, 2004) :
  - Vision simpliste et improductive du héros omniscient et visionnaire : l'intelligence est partagée et collective
  - Un risque d'empiètement et de substitution/usurpation du leadership administratif vis-à-vis du leadership politique + dérive du leadership charismatique ou visionnaire (Maltais et al., 2007)

Introduction : contexte de l'étude

Un **regain d'intérêt** lié au mouvement généralisé de réformes et de modernisation de la gestion publique

- Une responsabilisation et une autonomie qui donnent davantage de **marges de manœuvre** aux responsables administratifs (Orazi et al, 2013)
- Un **contexte public de plus en plus incertain**, complexe et turbulent qui réhabilite le rôle des leadership administratif
  - Le leader public en tant que principal vecteur du changement et de l'innovation organisationnels (Boring, 2000; Giauque et al., 2008; Maltais et al., 2007, Carassus et al., 2013)
  - Le leadership public en tant que facteur de l'amélioration de la performance organisationnelle (motivation, satisfaction au travail, bien être psychologique) (Kim, 2002; Trottier et al., 2008) et de la capacité des organisations publiques à « faire mieux avec moins » (Leslie et Canwell, 2010)
- Des réformes de type NPM qui ont privilégié à l'excès une **approche marché et instrumentale** (TDB, indicateurs de performance) susceptibles d'impacter négativement la motivation du service public (Giauque et al., 2008; Bellé et Ongaro, 2014)

Introduction : contexte de l'étude

- **Absence d'étude empirique quantitative** sur la nature et les pratiques de leadership au sein des **organisations publiques françaises** et notamment des collectivités locales
- Un contexte de **crise et** de **tension** qui impose la recherche de **nouvelles solutions :**
  - Un effet ciseau résultant d'une augmentation plus rapide des dépenses de fonctionnement par rapport aux recettes de fonctionnement
  - Des capacités d'emprunt et d'épargne de plus en plus limitées
  - Une forte baisse des dotations de l'Etat et du levier fiscal
  - Des urgences sociales qui se multiplient et des attentes importantes de la part des populations
- Les **solutions actuelles limitées** et risquées : décalage voire forte réduction de l'investissement, recherche de taille via les regroupements, la mutualisation et les fusions

Vers la recherche de **solutions innovantes en matière de GRH**, de fonctionnement et d'organisation internes : renouveler les pratiques, les comportements, la culture, donner du sens et accompagner le changement

Sommaire

I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

I.1) Problématique et objectif
I.2) Présentation du cadre théorique

I. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

D. CARASSUS, UPPA
A. FALL, UPPA
C. FAVOREU, TBS
C. MAUREL, UdMaine`
A. SIMON, UPPA

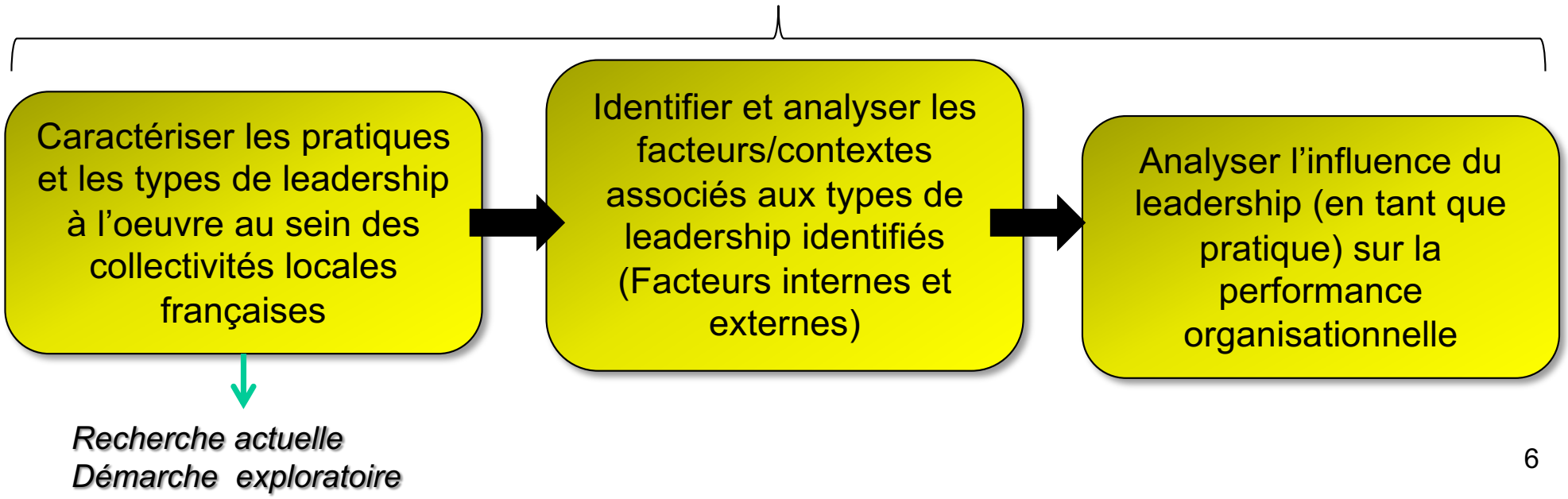
I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

I.1. Problématique et objectif

Quels sont les styles et les pratiques de leadership mobilisés par les cadres territoriaux dans un contexte de tensions financières et de rénovation des pratiques managériales ?

Caractériser, analyser et évaluer les pratiques de leadership au sein des collectivités locales françaises

Programme de recherche



I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

I.2. Présentation du cadre théorique

Définition et délimitation conceptuelle de la notion de leadership administratif (Van Wart, 2003, Getha-Taylor et al, 2011, Wallis et McLoughlin, 2007)

- Leadership public vs leadership privé (Rainey, 2003, Andersen 2010)
- Traits et attitudes vs comportements et compétences vs pratiques
- Leadership personnalisé vs leadership partagé et dispersé
- Le leadership collaboratif (Moynihan et Ingraham, 2004, Crosby et Bryson, 2010)

Les déterminants du leadership: approches contingentes et situationnelles (Trottier et al., 2008)

- Les différents types de leadership: le leadership intégré (Fernandez et al, 2010, Silva et McGuire, 2010)
- Influence des déterminants internes sur les styles de leadership (le contexte interne est privilégié)
- Contexte dans lequel le leadership est inutile voire néfaste

Le rôle et l'influence du leadership sur la performance organisationnelle (Andrews et Boyne, 2010, Dull, 2009)

- Performance individuelle et/ou collective
- Influence directe ou indirecte (comportements organisationnels positifs)

Le caractère construit ou inné du leadership

- Efficacité et impact des programmes de formation (Salm et Ordway, 2010)

I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

I.3. Présentation des axes d'analyse

- Caractérisation et **étude des pratiques de leadership** selon les axes classiques des comportements des leaders (Silvia et Mc Guire, 2010; Fernandez et al., 2010)
  - Comportements axés sur les taches : planification, organisation des taches, information, délégation, monitoring et évaluation
  - Comportements axés sur les relations : coordination du personnel, animation, gestion du climat de travail et du bien être des collaborateurs, management relationnel et des conflits, motivation

I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

I.3. Présentation des axes d'analyse

- Comportements axés sur les **collaborations inter et intra organisationnelles**

  - Piloter la création et le développement de réseaux et d'interactions intra et inter organisationnels autour de la définition et de la mise en œuvre de l'action publique (Bryson et al., 2010 ; Silvia et McGuire, 2010)

  - Favoriser la coproduction et la coréalisation, par des réseaux internes et externes, de solutions collectives et partenariales : catalyseur, « *process sponsor* » (Bryson, 2004), ambassadeur (Johanson, 2009), leader collaboratif et médiateur (Mc Guire, 2006), facilitateur (Friend et Hickling, 2007)

  - Logique de gouvernance collaborative et de gestion de réseaux

Sommaire

I. Objectifs et configuration théorique de la recherche

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.1. Présentation de la méthodologie

II.2. Présentation des résultats

II.3. Discussion

D. CARASSUS, UPPA
A. FALL, UPPA
C. FAVOREU, TBS
C. MAUREL, UdMaine`
A. SIMON, UPPA

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.1. Présentation de la méthodologie

a) Caractéristiques du recueil d'informations

- Réalisation d'un questionnaire fondé sur des items issus de Sylvia et McGurie (2010) pour apprécier les styles de leadership des cadres dans les collectivités locales

- Administration du questionnaire par email à plus de 1000 collectivités (fichiers multiples), 670 réponses de directeurs de service et DGS.

- 666 questionnaires utilisables, dont environ 60% d'hommes et 40% de femmes, avec une moyenne d'âge se situant entre 35 et 40 ans.

- Les types de collectivités concernées sont : conseils régionaux (4,7%), conseils généraux (20,9%), EPCI (25,3%), communes (37,5%) et autres (communautés d'agglomération, etc; 10%).

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.1. Présentation de la méthodologie

b) Instrument de mesure : Items adaptés de Sylvia et McGurie (2010), questionnaire comprenant une échelle en 4 points, allant de *« pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »,* composé de :

- 7 items sur le **management axé sur les relations**

Exemple d'item: Je cherche à créer un climat de confiance entre les membres de mon service

- 7 items sur le **management axé sur les tâches**

Exemple d'item: Je planifie le travail à réaliser

- de 6 items sur le **management axé sur l'organisation** ~~collaboratif~~

Exemple d'item: J'encourage les prises d'initiatives au travail

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.1. Présentation de la méthodologie

c) Méthodes de traitement des données

Analyses statistiques exploratoires pour une **typologie**, fondée sur :

- une étude des réponses sur chaque question,
- une épuration des items non représentatifs,
- une factorisation par analyse en composantes principales,
- une classification hiérarchique (CHA), puis non hiérarchique (nuées dynamiques) pour l'affectation par classes

Analyses statistiques avec des **variables de contrôle** : âge/ancienneté du répondant, taille de la collectivité, variation et évolution du leadership dans le temps

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.2. Présentation des résultats: factorisation

L'ACP montre 5 axes (56% de la variance expliquée) avec :

- Axe 1 : items de style collaboratif (participation interne)
- Axe 2 : caractérisé par le style relationnel
- Axe 3 : caractérisé par un style orienté vers les taches
- Axe 4 : caractérisé par l'ancienneté et taille
- Axe 5 : caractérisé par la variation et évolution du style de leadership

	Axe1 (16%)	Axe2 (12%)	Axe3 (10.5%)	axe4 (9.5%)	Axe5 (9%)
Relation1	.08	**.76**	.04	-.11	-.3
Tache1	-.01	.06	**.61**	-.16	-.07
Collab1	**.62**	.20	-.22	-.01	-.03
Tache2	**.62**	-.10	**.45**	-.06	.01
Collab2	**.66**	-.00	-.09	-.01	.10
Relation3	.50	**.67**	.19	-.11	-.09
Tache3	.04	.04	**.76**	.07	-.05
Relation4	**.59**	**.30**	.06	.10	.13
Tache5	.15	.08	**.69**	-.01	-.12
Relation5	.14	**.42**	-.13	.11	-.05
Relation6	.11	**.42**	**-.35**	.20	-.00
Collab4	**.60**	-.03	.14	.07	.01
Collab5	**.51**	-0.07	.09	.05	.14
Collab6	.14	**.63**	-.02	.34	.05
Collab7	**.65**	.10	.18	-.02	.04
Collab8	**.63**	.02	-.28	.08	.08
Evolstylemgt	.01	-.05	.02	.08	**.78**
Varistylemgt	.02	-.01	-.08	.15	**.76**
Age	.05	-.07	-.11	**.78**	-.01
Anciennetecoll	-.08	-.01	.16	**.77**	-.06
taillecoll	.18	-.02	-.07	**.58**	.08

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.2. Présentation des résultats: typologie

- Classe 1 (% indiv ?) : **un style collaboratif et un peu relationnel**, opposé à tache (axe 3) et caractérisé par une variation du style (axe 5)
- Classe 2 (% indiv ?) : **un style orienté tache** et recourant très peu aux deux autres (opposé à l'évolution du style - axe 5)
- Classe 3 (% indiv ?) : un **style orienté à la fois relationnel et collaboratif** mais aussi dans une moindre mesure **sur les taches**, donc fortement adaptatif (axe 5), opposé aux critères d'ancienneté dans la collectivité et à la taille de la collectivité (axe 4)

	Classe1	Classe2	classe3
Coordonnées axe 1	**.61**	.07	**.27**
Coordonnées axe 2	**.28**	.03	**.34**
Coordonnées axe 3	-.13	**.59**	.10
Coordonnées axe 4	.31	.01	-.23
Coordonnées axe 5	.39	-.38	**.94**

Centres des trois classes sur les cinq axes factoriels

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.3. Discussions : synthèse des résultats

- Une **approche contingente** du leadership : le style est adapté et évolutif dans 2 groupes de collectivités parmi les 3

- Une **approche intégrée** du leadership administratif : les styles de leadership (tache, relation, collaboratif) sont présents positivement dans 2 groupes parmi les 3.

- Des **comportements faiblement associés aux facteurs internes** : l'âge, l'ancienneté, la taille des collectivités locales expliquent mal les variations de style (pas de lien statistiquement significatif)

- **Explication des styles par une influence de variables plutôt exogènes** (la contrainte financière, la pression de l'exécutif local …) **ou d'autres facteurs organisationnels internes** (centralisation, hiérarchie, formalisme, etc.) ?

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.3. Discussions : retour à la théorie

- Des observations qui valident un **leadership de type intégré et intégratif**
  - Un leadership intégré qui est un mix de comportements relationnels et transactionnels (Morse, 2010; Silvia et Mc Guire, 2010; Fernandez et al, 2010)
  - Un leadership qui s'appuie sur la mise en participation et la collaboration de réseaux internes (Bryson et al., 2010; Considine, 2012; Crosby et Bryson, 2005)

- Un **leadership par les taches qui demeure important** pour une partie des collectivités territoriales (Trottier et al, 2008, Kellis et Ran, 2012)

- Absence de pratiques optimales mais des **leadership adaptés à chaque contexte** (Larsson et Vinberg, 2010)

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.3. Discussions : limites et prolongements

- Des **analyses perceptuelles** qui ne prennent en compte que les responsables publics (ici les cadres)
- Nécessité d'étudier l'influence des **facteurs organisationnels et du contexte territorial** sur les styles de leadership
- Analyse du **lien entre type de leadership et performance organisationnelle**
- **Analyse des variations** des styles de leadership au sein d'une même organisation et pour un même responsable public

II. Des résultats empiriques caractérisant un « leadership intégré »

II.3. Discussions : pistes de recherche futures

- Nécessité de définir et de **caractériser de manière plus détaillé le concept de leadership collaboratif**
- La **prise en compte de l'éthique et des valeurs** dans la conduite du leadership: importance, place, nature
- **Caractérisation du leadership dispersé et collectif** dans la mobilisation de l'intelligence collective : face à la dispersion des ressources nécessaires au traitement d'enjeux sociaux et environnementaux complexes, comment le leadership partagé s'organise-t-il ? Est-il viable dans le temps ?
- Etudier le **leadership en action** dans le cas de changements organisationnels et stratégiques de grande ampleur: analyse longitudinale et qualitative
- Etudier **l'influence de la dimension nationale et culturelle** (le cadre institutionnel et politico-administratif) sur le type de *leardership*

Les styles de management dans les collectivités locales : caractérisation et analyse de leur pertinence par rapport aux évolutions publiques actuelles

Symposium International « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques »

« Le gestionnaire public en question
La difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales »

D. CARASSUS, UPPA
A. FALL, UPPA
C. FAVOREU, TBS
C. MAUREL, UdMaine`
A. SIMON, UPPA

HEC Montréal, 27 et 28 novembre 2014