



RAPPORT DE SYNTHÈSE

Les styles de management des cadres territoriaux: Un leadership intégrateur, persuasif et situationnel

2014/2015

CARASSUS David, Professeur des universités, directeur de la chaire OPTIMA, Université de Pau et des pays de l'Adour

FALL Amar, Maître de Conférences, Université de Pau et des pays de l'Adour

FAVOREU Christophe, Enseignant-chercheur, Toulouse Business School

MAUREL Christophe, Maître de Conférences, Université du Maine

SIMON Alexandra, Docteure en gestion, Université de Pau et des pays de l'Adour

SYNTHESE GLOBALE

Le contexte public local est de plus en plus incertain, contraint et turbulent. Dans ce cadre, questionner le rôle des leaders publics suscite un regain d'intérêt vis-à-vis de leur potentiel de vecteur de changement et d'innovation, mais aussi de performance de l'organisation et de sa capacité à « faire mieux avec moins ». Aucune étude n'a jusqu'alors été menée sur la nature et les pratiques de leadership dans les organisations publiques françaises et notamment les collectivités territoriales. Cette étude se propose de combler la lacune liée à l'analyse du leadership en contexte public local, au travers de la problématique suivante : « 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 ? ». A partir des travaux de Silvia & McGuire (2010) et Hersey & Blanchard (2000), cette étude propose de caractériser le style de management cadres territoriaux au travers de plusieurs dimensions : le relationnel avec les collaborateurs, la gestion des tâches et l'intégration du management au fonctionnement organisationnel.

Cette étude, administrée par questionnaire, qui a obtenu 758 réponses de cadres territoriaux, met en valeur un management qui sait s'adapter aux modifications environnementales et au contexte actuel particulièrement contraint.

Les analyses menées ont conduit à proposer les résultats globaux suivants, caractérisant le management des répondants comme :

- **Un management intégrateur et persuasif** : prenant en compte les aspects « traditionnels » du management et de la gestion/organisation des tâches des collaborateurs, couplés à une très nette orientation vers un management relationnel, tourné vers le soutien, l'autonomisation et la mobilisation des collaborateurs ;
 - Selon le modèle de Hersey & Blanchard, les répondants font preuve d'un **management de type persuasif** qui accorde une forte importance aux aspects de gestion des tâches et de planification des activités des collaborateurs mais aussi parallèlement aux aspects relationnels et de mobilisation ; par ailleurs, un pourcentage marginal de répondants présente un management de types directif, délégatif et participatif ;
 - L'analyse des réponses par le modèle de Silvia & McGuire, met, lui, en avant un management des répondants caractérisé comme **intégrateur**, au travers des aspects concomitants d'organisation, de gestion des tâches et d'importance du relationnel. En approfondissant ce résultat global, le management intégrateur des cadres territoriaux paraît être composé des aspects **impliquant, coopératif, procédurier et objectivant**.

- **Un management situationnel** : au delà des caractéristiques du management des personnels encadrants analysés, il ressort que les répondants plaident pour un management évolutif et qui prend en compte la diversité des situations et des profils rencontrés.

Ces points d'analyse globaux nous amènent à conclure à un management des cadres territoriaux qui s'adapte à son environnement et aux nouveaux besoins. En effet, les marges de manœuvre financières de plus en plus limitées paraissent orienter les encadrants vers un management persuasif et intégrateur comme un levier de mobilisation des collaborateurs.

1 Introduction à l'étude

1) Contexte de l'étude

Le contexte public local est de plus en plus incertain, contraint et turbulent. Dans ce cadre, questionner le rôle des leaders publics suscite un regain d'intérêt vis-à-vis de leur potentiel de vecteur de changement et d'innovation mais aussi de performance de l'organisation et de sa capacité à « faire mieux avec moins ». Aucune étude n'a jusqu'alors été menée sur la nature et les pratiques de leadership dans les organisations publiques françaises et notamment les collectivités territoriales. Cette étude se propose de combler la lacune liée à l'analyse du leadership en contexte public local, au travers de la problématique suivante : « 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 ? ».

2) Modèles de recherche structurant l'étude

Cette étude sur les styles de management, proposée par le laboratoire de recherches et d'études en gestion de l'Université de Pau et des pays de l'Adour, s'appuie sur les recherches antérieures de Silvia & MacGuire (2010) et Hersey & Blanchard (2000).

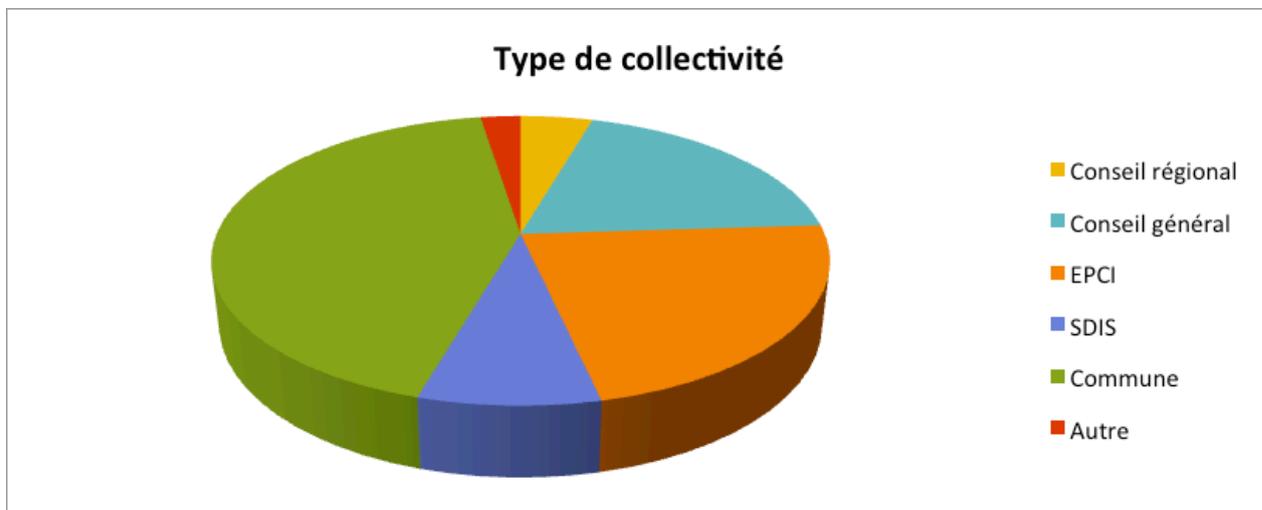
Le but est ainsi ici de caractériser les pratiques de leadership des cadres territoriaux. Pour cela, l'analyse se base sur les axes classiques des comportements des leaders. Sont distingués par conséquent :

- Les comportements axés sur les tâches : planification, organisation des tâches, information, délégation, monitoring et évaluation ;
- Les 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.

3) Méthodologie de l'étude

Le questionnaire qui vous a été adressé par e-mail dans le cadre de cette étude, a été administré à plus de 1000 collectivités. En retour, 758 questionnaires nous sont parvenus remplis. Avant de proposer une analyse détaillée du contenu de cette étude portant sur les styles de management du personnel en situation d'encadrement dans les collectivités territoriales, nous proposons une description des répondants, au travers du type de collectivités interrogé, de l'âge des répondants, de leur ancienneté dans le secteur public local et au sein de leur collectivité d'appartenance, de leur fonction et du nombre d'agents encadrés, pour finir par leur répartition par sexe.

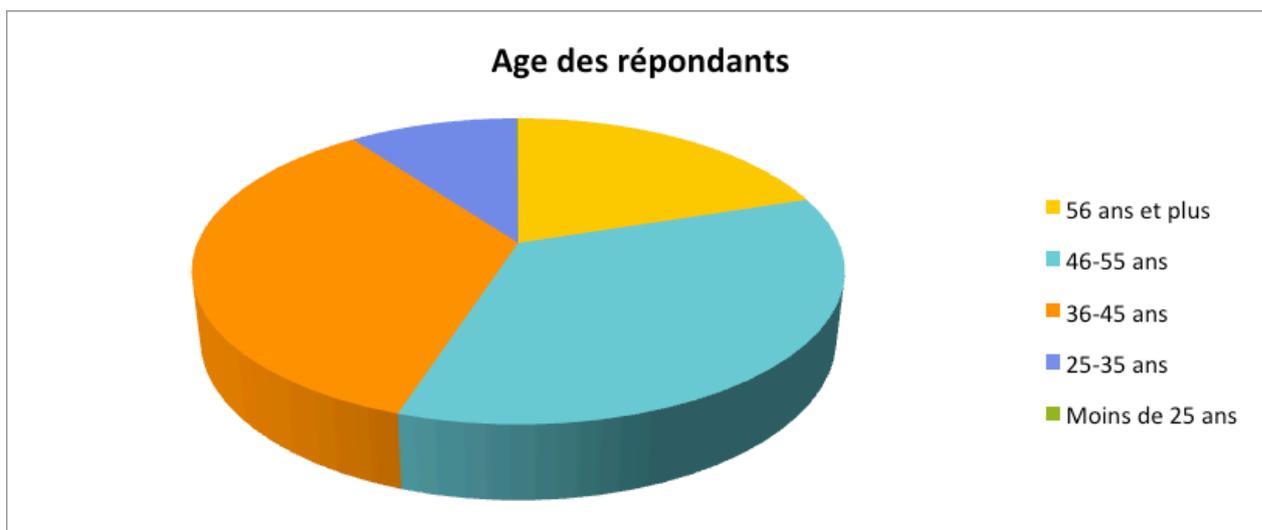
1) Le type des collectivités répondantes



Les communes (43%) sont les collectivités les plus représentées au sein de cette étude, à l’image de leur sur-représentation au sein du nombre total de collectivités territoriales en France. Suivent les EPCI représentant 22,5% des répondants. Les Conseils généraux comptent, eux, pour 19,5% des répondants. Enfin, et de manière logique compte tenu de leur nombre global au sein des collectivités françaises, nous recensons 8% de Service départementaux d’incendie et de secours, 4,5% de conseils régionaux, et 2,5% d’autres collectivités.

2) L’âge des répondants

Nous remarquons, dans le schéma suivant consacré à l’analyse de l’âge des répondants, une majorité de répondants (35%) se situant dans la tranche d’âge des 46-55 ans. Les 36-45 ans sont eux aussi très représentés au sein de l’étude par leur 34,9%. Les 56 ans et plus, représentent, pour leur part 20% des répondants. Enfin, 10% des encadrants interrogés appartiennent à la tranche d’âge 25-35 ans, mais seulement un répondant (0,1%) annonce avoir moins de 25 ans.



3) L'ancienneté des répondants dans le secteur public local



L'ancienneté des répondants au sein du secteur public local est assez élevée. En effet, 23% des répondants travaillent dans le milieu public local depuis 20 à 30 ans. Les répondants ayant 30 ans et plus d'ancienneté (20,5%), de 15 à 19 ans (19%) et de 10 à 14 ans (21,5%) représentent une part de l'échantillon relativement semblable. Enfin, les répondants présentant l'ancienneté la plus faible, à savoir de 5 à 9 ans (11%) et moins de 5 ans (5%) sont les moins présents au sein de cette étude.

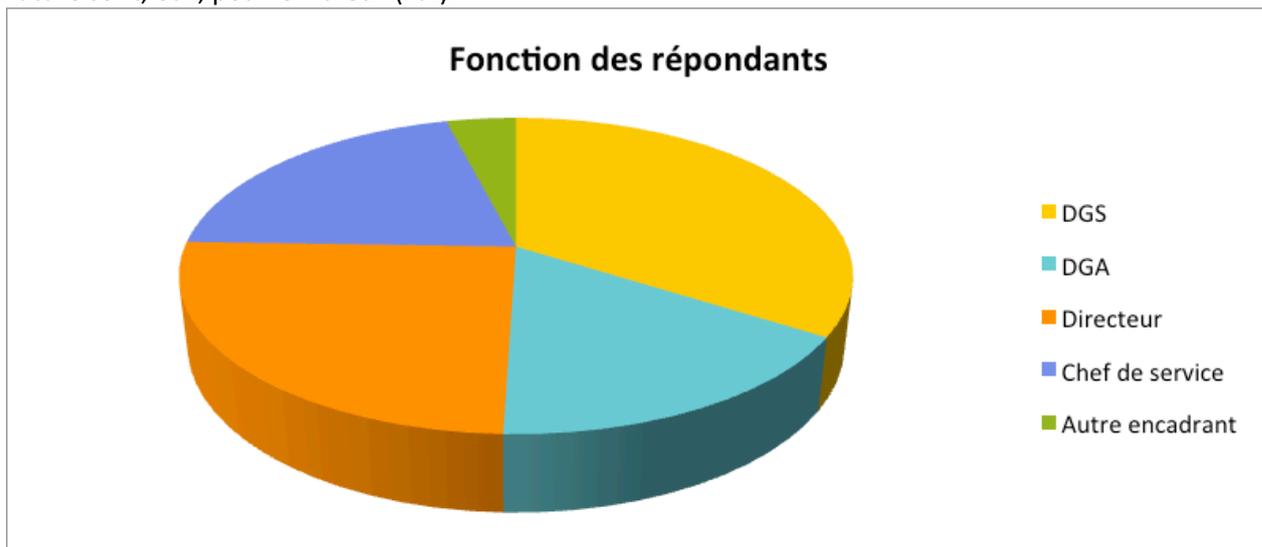
4) L'ancienneté des répondants dans la collectivité



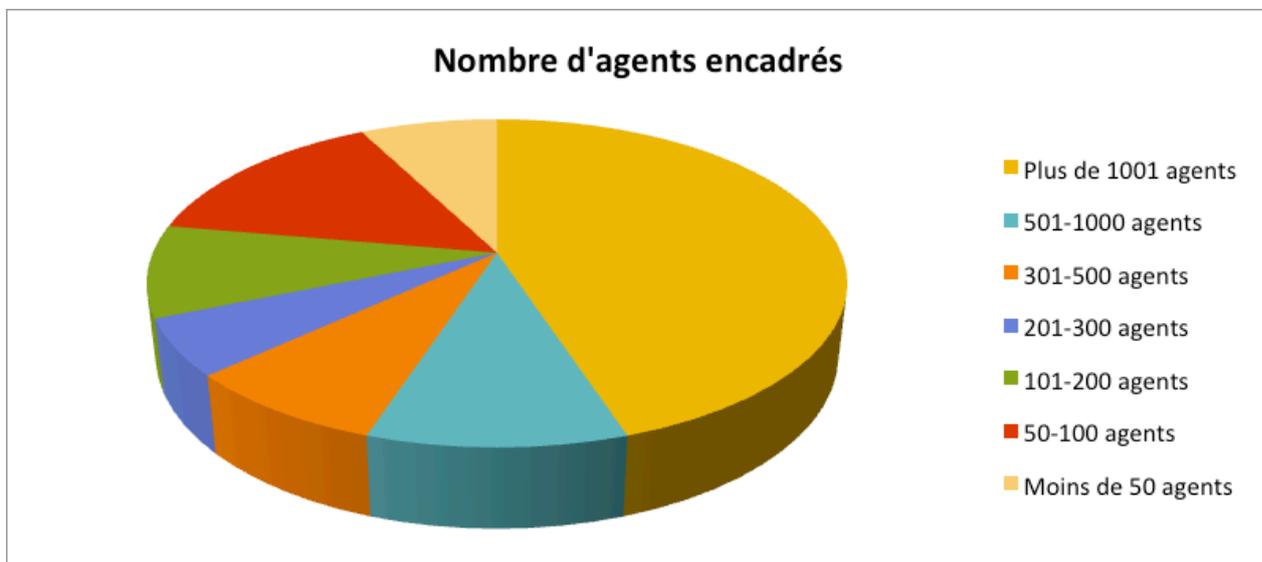
Concernant maintenant l'ancienneté des répondants dans leur collectivité d'appartenance actuelle, nous remarquons, à l'inverse du schéma précédent, une ancienneté plutôt faible des encadrants, que nous attribuons particulièrement à l'agenda politique des collectivités territoriales. En effet, sont majoritaires dans cette étude les répondants présentant moins de 5 ans d'ancienneté dans leur collectivité (29,5%) et ceux de 5 à 9 ans (28%). Suivent ensuite les répondants ayant de 10 à 14 ans d'ancienneté (21%). Les encadrants travaillant auprès de leur collectivité depuis 15 à 19 ans (8,5%), ceux depuis 20 à 30 ans (8,5%) et ceux depuis plus de 30 ans sont les moins représentés.

5) La fonction des répondants

Le schéma suivant concernant la fonction des répondants met en avant une forte prépondérance des directeurs généraux des services (34%). Les directeurs (25%) et chefs de service (20,5%) sont ensuite les plus représentés, suivis par les directeurs généraux adjoints (16,5%). Les encadrants d'une autre nature sont, eux, peu nombreux (4%).

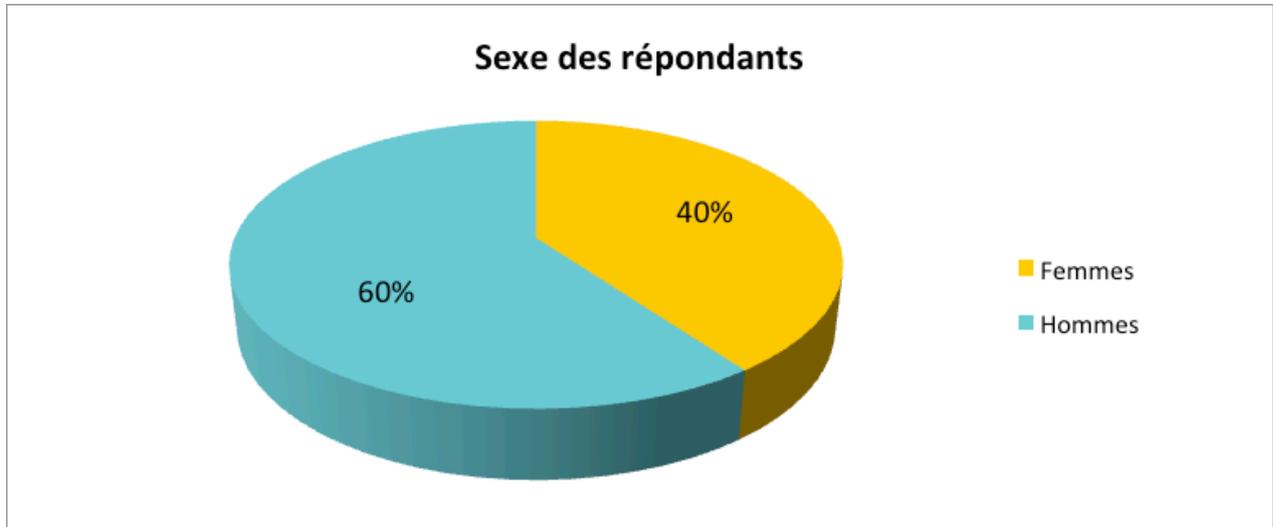


6) Nombre d'agents encadrés par les répondants



Le nombre d'agents encadrés par les répondants à cette étude est relativement élevé, compte tenu du nombre important de DGS et DGA parmi les encadrants interrogés. Nous constatons en effet que les répondants encadrent en majorité plus de 1001 agents (44,5%). Les répondants encadrant de 501 à 1000 agents (10%), de 301 à 500 agents (8%), de 201 à 300 agents (5,5%) et de 101 à 200 agents (9%) sont nettement moins présents au sein de cette étude. Toutefois, les encadrants de 50 à 100 agents représentent 14,5% des répondants. Enfin, les répondants ayant la responsabilité de moins de 50 agents participent à hauteur de 7,5%.

7) Le sexe des répondants



Pour finir sur ces statistiques descriptives des répondants de notre étude, nous constatons que 40% des encadrants interrogés sont des femmes et 60% des hommes.

Nous rappelons, pour finir, les modalités de réponses proposées aux répondants lors de cette étude. Les items proposés appellent à des réponses en quatre points : tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord. Dans une visée de simplification, les deux modalités d'accord sont fusionnées ainsi que les deux modalités de désaccord. Un tableau présentera les statistiques des réponses, et une présentation graphique viendra expliciter les résultats.

CONTACT

Chaire OPTIMA

chaire.optima@univ-pau.fr

05 59 40 91 07

Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau

BP 575

64012 PAU Cedex - France

Suivez l'actualité de la chaire :

