

Comment renforcer le leadership public ?

« Promesses et paradoxes du leadership public : une étude sur les dirigeant.e.s de la sphère publique » permet d'apporter des réponses à cette question.

Cette étude a été menée par Valérie Petit, Marieke Delanghe, Hager Jemel, Geneviève Houriet Segard, entre septembre 2015 et février 2017, auprès d'un échantillon représentatif d'agents et de cadres des 3 versants de la fonction publique, via des enquêtes par questionnaires et la conduite d'entretiens.

Elle est téléchargeable à cette [adresse](#) ou avec accès direct à la [version PDF](#).

Morceaux choisis de l'étude

Qu'est-ce que le leadership ? Influencer pour transformer...

C'est le processus par lequel un individu influence un groupe d'individus afin de le convaincre de ce qui doit être fait et de comment le faire, il facilite les efforts individuels et collectifs dans l'atteinte des objectifs partagés (Yukl, 2010).

C'est-à-dire : Comment un individu, en contexte et dans sa relation aux autres, tente de les influencer en vue d'atteindre un but commun et ce, sans user de coercition, de menace de sanction, de promesses de rétribution économique ou encore de manipulation psychologique. Bien entendu, la poursuite de buts purement individuels et égoïstes ne relève pas non plus de la sphère d'étude du leadership ou alors sous l'angle de l'exploration de ses dérives et dévoiements (Petit, V (2013), *Leadership*, Pearson)

L'étude met en relief le leadership public comme paradoxe.

Les organisations publiques sont des organisations dites hybrides. Elles se distinguent en ce qu'elles poursuivent souvent des buts doubles et parfois antagoniques. À la différence des entreprises privées qui, en majorité, poursuivent un unique but de profitabilité, les organisations publiques doivent désormais satisfaire, et à des exigences de service public, et à des exigences d'efficience en termes d'utilisation des ressources.

Les dirigeants que nous avons rencontrés, quelle que soit leur fonction publique d'appartenance, sont régulièrement confrontés à des arbitrages impossibles : entre ces objets publics transcendants et absolus (la santé, l'éducation, la justice, la science, la France, etc.) et l'obligation de réduction des coûts et d'optimisation.

C'est pourquoi, nous ne décrivons pas le contexte du leader public, uniquement comme complexe ou conflictuel, contraint ou difficile, mais surtout comme un environnement paradoxal.

L'étude pointe ensuite les progrès à réaliser pour réduire l'écart entre les rôles les plus observés de leadership des managers publics et ceux les plus attendus par les agents (les progrès à réaliser pour réduire l'écart entre le vécu / les attendus).

Les rôles les plus observés de leadership des managers publics	Les rôles les plus attendus de leadership des managers publics
Organisateur	Communicant
Stratège	Stratège
Vigilant	Stabilisateur
	Coach

(retranscription des figures n°13 et n°14 de l'étude)

Leaders publics : les 5 axes de travail pour améliorer votre leadership !

Mission	Contexte d'action	Levier de motivation des équipes	Comportement de leadership	Rôle et posture managériale
Placer la gestion positive des paradoxes au cœur de votre vocation de leader	Faire des contraintes et de la complexité une opportunité de modernisation	Soutenir la motivation de service public en fédérant autour des valeurs publiques	Mettre l'emphase sur les 5 comportements les plus attendus et les plus efficaces : <ul style="list-style-type: none"> - Proposer une vision claire et motivante de l'avenir - Favoriser l'esprit et le travail d'équipe - Avoir des valeurs et s'y conformer - Nourrir le sens du collectif - Faire preuve d'intégrité 	Passer du rôle d'organisateur-contrôleur à celui de coach-stratège
	Agir en combinant volonté transformationnelle et souci de la cohésion des agents autour des valeurs publiques	Renforcer la légitimité en faisant preuve d'intégrité et de moralité	Porter une attention particulière à la considération pour les autres et la considération de soi	Agir comme un stabilisateur dans un contexte de choc

(retranscription de la figure n°24 de l'étude)

Une feuille de route en 3 points pour les managers publics qui souhaitent renforcer leur leadership et pour ceux qui les accompagnent dans cette entreprise

Recommandation 1 : Développer la capacité à gérer positivement les paradoxes

L'enjeu, pour les leaders publics n'est pas de choisir entre deux options mais bien d'imaginer comment mieux soigner à moindre coût, mieux éduquer avec autant, voire moins de ressources. Sortir des options "ou/ou" pour identifier des solutions "et/et" est le défi créatif qui se pose aux leaders publics, de façon bien plus aiguë qu'à leurs homologues du privé. Ainsi, s'il est une réflexion et une pratique qu'il faut initier auprès des DRH, c'est bien celle-ci : comment former les managers à la gestion des paradoxes et ce qu'elle suppose : gérer le stress lié à l'incertitude et au choix, assumer une certaine ambivalence et labilité intellectuelle et comportementale seule à même de gérer des situations paradoxales, changer de perspective intellectuelle sur les paradoxes, stimuler la créativité pour trouver des solutions hybrides, etc.

Recommandation 2 : Placer les valeurs publiques et la morale personnelle au cœur du management.

La philosophe Simone Weil, disait : « l'obéissance à un homme dont l'autorité n'est pas illuminée de légitimité est un cauchemar ». Un dirigeant ou une dirigeante, ne voit son pouvoir et son leadership établis durablement qu'à la condition qu'ils soient reconnus comme conformes aux valeurs morales de son époque, notamment en matière d'exercice du pouvoir. Le leadership public est fortement moral et ce à deux niveaux : premièrement, les agents placent les valeurs publiques au cœur de leur engagement quotidien. C'est ce qui les motive en premier lieu. Deuxièmement, ils expriment des attentes élevées à l'endroit de la moralité de leurs managers et de leur fidélité aux dites valeurs.

C'est pourquoi, les managers publics doivent placer tout en haut de leurs agendas, non seulement l'importance d'articuler leur vision autour des valeurs publiques réaffirmées, mais également d'intégrer un travail de conscience de soi... (quelles sont mes valeurs, mes rôles, mes forces, mes faiblesses), un travail de transparence (je laisse à voir qui je suis), et un travail de consistance (j'agis conformément à ce que je suis). Aujourd'hui, les équipes veulent suivre non plus un détenteur de l'autorité mais une personne qui dirige, et bien sûr elles veulent savoir qui est cette personne pour lui faire confiance.

Recommandation 3 : Changer de posture pour activer le potentiel transformationnel

C'est l'un des résultats les plus marquants de cette étude. Les agents ne veulent plus d'un manager qui organise et contrôle mais d'un leader qui développe les individus, les soutient en cas de difficulté et leur permet de progresser. Nous pensons que l'accompagnement des managers publics vers une posture managériale plus proche du coaching c'est-à-dire plus centrée sur les personnes (versus les processus et les procédures), le développement (versus le contrôle) et ce dans une relation de pouvoir plus plate voire égalitaire (versus verticale et asymétrique) peut agir positivement (...).