

# GOUVERNANCE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, D'UNE DUALITÉ HIÉRARCHIQUE À UNE RELATION TRIPARTITE. TENSIONS DE RÔLE DES CADRES ET COÛTS CACHÉS

**Éric SCARAZZINI**  
Laboratoire CORHIS  
Université Paul-Valéry Montpellier 3  
(France)

## RÉSUMÉ:

La gouvernance d'une collectivité territoriale est basée sur une dualité hiérarchique avec un leadership politique et un leadership d'expertise. L'existence d'un cabinet transforme cette dualité en une relation tripartite qui favorise l'ascendant du leadership politique sur le leadership d'expertise. C'est l'élu qui dirige, mais cet élu, prend-il ses décisions sous l'influence des réseaux ou par rapport aux analyses de son encadrement ? Quelle est l'implication de l'encadrement dans le processus décisionnel ? L'objectif de cette contribution est d'analyser les tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales dans leur travail et leurs responsabilités.

**Mots-clés:** Implication, gouvernance des collectivités territoriales, tensions de rôles des cadres, parties prenantes, leadership politique et d'expertise

## ABSTRACT:

The governance of a local authority is based on a hierarchical duality with political leadership and expert leadership. The existence of a cabinet transforms this duality into a tripartite relationship that favors the ascendancy of political leadership over expertise leadership. The elected representative manages, but does this elected representative, make his decisions under the influence of stakeholder or compared with the analyses of his frame. What is the implication of the frame in the decisions-making process? The purpose of this contribution is to analyze the role tensions experienced by managers about their work and their responsibilities.

**Keywords:** Implication, governance of territorial collectivities, role tensions of managers, stakeholders, political leadership and expertise leadership.

Les collectivités territoriales depuis ces dernières années sont confrontées à d'importantes réformes qui impactent le management et plus particulièrement les

managers publics. Ces réformes sont influencées par un courant de pensée appelé le nouveau management public qui trouve son point d'appui en 1990 sur la base de nombreux travaux (Osborne et Gaebler, 1992 ; Hood, 1991 ; Pollitt, 1993 et 2003). Dans un contexte de forte réduction budgétaire, il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires publics pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens et la fonction publique territoriale doit, comme les autres fonctions publiques, réaliser des économies. Si l'on considère la gouvernance des collectivités comme la mise en œuvre de dispositifs afin d'assurer une meilleure coordination des parties prenantes pour prendre des décisions consensuelles et lancer des actions concertées sur le territoire, les acteurs principaux que sont les élus et l'encadrement sont fortement mis à contribution.

Les relations élus / cadres dans les collectivités locales se caractérisent par la coexistence d'une double légitimité. Les élus, représentants de la population, élus sur un programme et des choix politiques, ont une légitimité politique (**leadership politique**). Les fonctionnaires territoriaux, chargés de la mise en œuvre de ce programme, ont une légitimité administrative issue de leurs compétences (**leadership d'expertise**). Dans toutes les collectivités cohabitent deux cultures différentes :

**Celle des élus**, regroupés au sein d'un collectif (la liste), qui ont en commun leur programme politique. Mais leurs différentes personnalités, courants politiques et compétences nécessitent management et arbitrage. Ce rôle est assuré par le Maire, généralement tête de liste, qui structure l'organisation de son équipe en prenant en compte ces spécificités.

**Celle de l'administration**, structurée autour d'un organigramme généralement pyramidal, qui a pour objectif premier de mettre en œuvre le projet politique et de mener à bien les missions quotidiennes. Ces missions sont assurées sans nécessité d'un pilotage politique. La mise en œuvre des projets nécessite en revanche une impulsion politique forte avec des enjeux communs aux deux cultures qui sont, le programme politique des élus, la garantie de la qualité du service public, la lisibilité du rôle et les actions de chacun et le respect du bon usage des deniers publics.

**Dans une commune**, le Maire est le chef de l'exécutif et l'autorité territoriale à l'égard des agents. Ces prérogatives doivent être assurées en étroite relation avec le Directeur Général des Services, le plus haut cadre de l'administration. Les agents territoriaux sont soumis à une double hiérarchie : celle du Maire, du DGS et par voie de délégation celle de leur responsable de service.

L'action de la collectivité est menée en respectant des cadres réglementaires précis. L'administration est force de proposition afin que l'action des élus soit sécurisée sur le plan juridique, financier et organisationnel.

Les agents de la Fonction Publique Territoriale (FPT) ont en premier lieu une obligation de servir : quel que soit leur rang dans la hiérarchie, les agents sont responsables des tâches qui leur sont confiées. Ils doivent donc mettre en œuvre les décisions de leurs élus<sup>1</sup> (sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public). **Il est apparu clairement lors de notre étude empirique sur les tensions de rôle des cadres**

---

<sup>1</sup> Loi n°83-634 du 13/07/1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

**dans une collectivité territoriale que le leadership politique prenait l'ascendant sur le leadership d'expertise.** Mais à cette dualité de leadership, vient s'ajouter un troisième élément qui, de facilitateur, peut devenir perturbateur et créer des dysfonctionnements. Il s'agit des emplois de cabinet. Les emplois de cabinet sont des emplois que les autorités territoriales peuvent pourvoir pour les assister dans leur double responsabilité politique et administrative. Ils se situent à la frontière entre le domaine politique et le domaine administratif. Les conditions de nomination restent très souples puisqu'aucune condition de diplôme, de grade ou d'expérience n'est requise. Les conditions à remplir résultent seulement des dispositions générales concernant la nomination des agents non titulaires de la fonction publique territoriale. Les missions principales d'un cabinet sont : le conseil de l'exécutif territorial, la préparation des décisions à partir des analyses réalisées par les services de la collectivité, la liaison au quotidien entre les organes politiques, les services de la collectivité et les interlocuteurs externes (médias, services déconcentrés de l'État, etc.) et la représentation de l' élu. Le cabinet n'a donc pas vocation à gérer lui-même les services administratifs de la collectivité locale. Ce rôle est dévolu au Directeur Général des Services (DGS).

L'équilibre entre le Maire, le DGS et le Directeur de Cabinet (DIRCAB) est fragile et souvent des liaisons parallèles court-circuitent le DGS avec l'accord tacite des élus. Le DIRCAB a souvent une autorité fonctionnelle sur certains services : la communication, les relations publiques, les cérémonies... Poussé à l'extrême, pour diverses raisons liées notamment aux parties prenantes internes et externes ou aux ambitions personnelles, le DIRCAB peut parfois jouer un rôle particulièrement déstabilisant dans la relation élus/fonctionnaires. Sa relation forcément directe au chef de l'exécutif peut l'amener à être reconnu comme un contre-pouvoir officieux face au DGS.

**En conséquence, passant d'une dualité hiérarchique à une relation tripartite, le leadership politique se trouve renforcé dans la gouvernance de la collectivité territoriale et entraînerait un déficit de management.** Pour Céline Desmarais et Claude Jameux (2004) « Dans les collectivités territoriales, l'influence de l'encadrement supérieur sur les décisions stratégiques et opérationnelles est de plus en plus manifeste. ». Néanmoins, de nombreux rapports d'activité émanant de la cour des comptes et de collectivités territoriales, évoquent un déficit de management à tous les niveaux. Cela se traduit par un manque de vision partagée, des lacunes dans la gestion des équipes, un manquement de compétences managériales de l'encadrement, un climat social fortement détérioré, un manque d'implication des cadres et une insuffisance de pilotage stratégique et opérationnel des décisions, et conduit à une gouvernance influencée par le leadership politique. Pour Plane, le Leadership « *peut être défini comme un processus d'orientation et influence décisifs d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus* » (*Le leadership, Recherches et pratiques* - Noguera F. Plane J.M., Edition AGRH, Vuibert).

L'idée force est que dans les collectivités territoriales, le manque d'implication de l'encadrement dénature la qualité des décisions et favorise l'influence du leadership politique dans la gouvernance. Notre recherche cherchera à démontrer que dans la gouvernance des collectivités territoriales le **leadership politique** prend l'ascendant sur le **leadership d'expertise** et que le **cabinet** dans le cadre d'une relation tripartite entraîne un déficit de management, favorise et accentue la subordination des cadres aux élus.

L'hypothèse avancée est que les tensions de rôle seraient des variables explicatives du manque d'implication des cadres territoriaux. Selon Katz et Kahn (1966), le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis. Si le modèle proposé par Katz et Kahn (1966) s'attache à expliquer le mécanisme de la transmission de rôle, il permet également de comprendre l'émergence des tensions de rôle. L'objectif de cette contribution est d'analyser les tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales sur l'implication dans leur travail et leurs responsabilités, d'étudier comment se manifestent ces tensions de rôle et de déterminer leurs influences sur les coûts cachés ?

Dans quelle mesure la mise en place d'un management collaboratif entre l'encadrement et les élus permettrait de dépasser les tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales ? A partir d'une étude empirique réalisée auprès d'une collectivité territoriale de 1000 employés, la recherche se propose d'analyser les causes et les effets des tensions de rôles vécues par les cadres sur l'implication et de réfléchir à des perspectives d'amélioration permettant un meilleur équilibre entre le leadership politique et d'expertise dans la gouvernance des collectivités territoriales.

## 1. CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

**Les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public qui bénéficient d'une autonomie juridique et patrimoniale et s'administrent librement.**

**La gestion des collectivités est assurée par des conseils ou assemblées délibérantes élus au suffrage universel direct, et par des organes exécutifs.**

Elles apparaissent dans la Constitution de 1946 et l'expression sera reprise dans le texte de 1958. Elles sont aussi désignées sous le nom de "collectivités locales". Elles **s'administrent librement** dans les conditions prévues par la loi<sup>2</sup>.

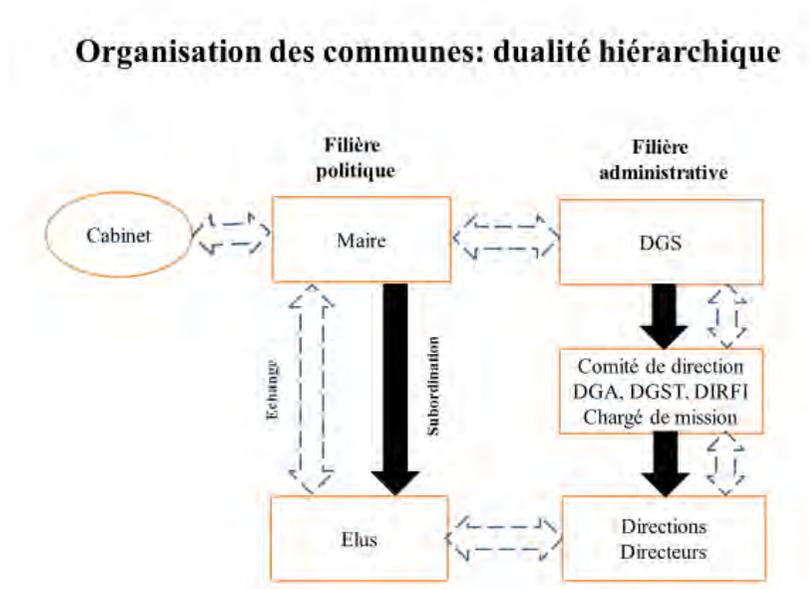
Dans une commune, le Maire est le chef de l'exécutif et l'autorité territoriale à l'égard des agents territoriaux. En l'absence de délégation du Maire par arrêté, les élus n'ont aucun pouvoir décisionnel, ni d'instruction. Certains agents peuvent bénéficier de délégations de signature dans le cadre d'arrêtés du Maire. Le Maire s'appuie également sur un Directeur Général des Services qui lui-même peut déléguer à des responsables intermédiaires. Ainsi les agents territoriaux sont soumis à une double hiérarchie : celle du Maire, et par voie de délégation celle de leur responsable de service. L'organisation des communes se

---

<sup>2</sup> Article 72 de la constitution alinéa 3 : « Dans les conditions prévues par la loi, ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences ».

caractérise par l'existence de deux filières : l'une politique et l'autre administrative. La nature hybride de l'organisation des communes, provoque une dualité hiérarchique qui place les encadrants dans une situation très inconfortable, voire difficile. La dualité politique est la base du système démocratique et il y a effectivement des tensions de gouvernance (Hudon P-A., Mazouz B. (2014)).

**Figure 1 : Organisation des communes : dualité hiérarchique**



- DGS : Directeur Général des Services*
- DGA : Directeur Général Adjoint*
- DGST : Directeur Général des Services Techniques*
- DIRFI : Directeur des Finances*

A cette dualité hiérarchique, vient s'ajouter un troisième élément qui de facilitateur peut devenir perturbateur et créer des dysfonctionnements. Il s'agit des emplois de Cabinet.

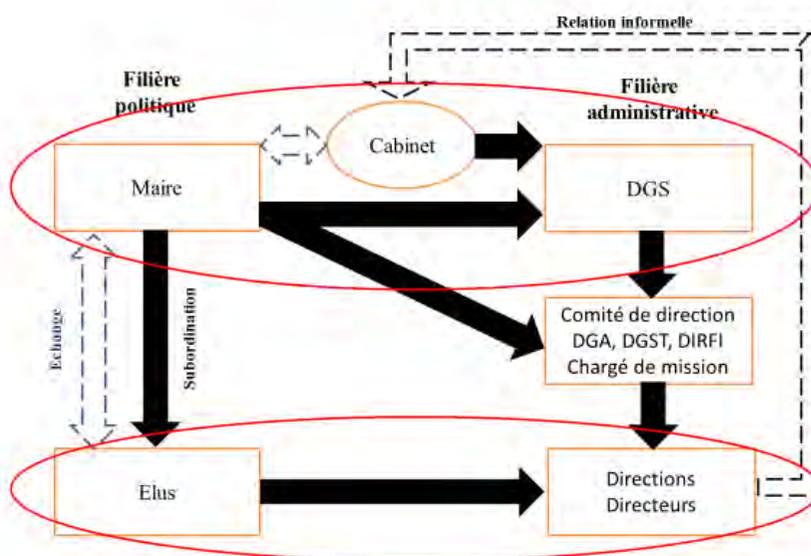
Les emplois de Cabinet sont des emplois que les autorités territoriales peuvent pourvoir pour les assister dans leur double responsabilité politique et administrative.

**Le Cabinet n'a donc pas vocation à gérer lui-même les services administratifs de la collectivité locale. Ce rôle est dévolu au Directeur Général des Services.**

L'équilibre entre le Maire, le DGS et le DIRCAB est fragile et souvent des liaisons parallèles court-circuitent le DGS avec l'accord tacite des élus. Le DIRCAB a souvent une autorité fonctionnelle sur certains services : la communication, les relations publiques, les cérémonies... Pour diverses raisons, le DIRCAB peut parfois jouer un rôle particulièrement déstabilisant dans la relation élus/fonctionnaires.

Figure 2 : constat de relation tripartite

**CONSTAT: relation tripartite**



**Ce passage, d'une dualité hiérarchique (élus/cadres) à une relation tripartite (élus/cadres/Cabinet) dans la gouvernance des collectivités territoriales génère une forme de subordination de l'encadrement au politique et parfois un manque d'implication du cadre dans sa fonction administrative.**

Ce constat de relation tripartite et de subordination de l'administration au cabinet est issu des observations in vivo du chercheur qui membre de l'organisation a pu constater les injonctions faites par le cabinet (en matière de recrutement, sur des décisions d'urbanisme, sur le domaine public...) au DGS, aux DGA et aux directeurs parfois par mails mais souvent verbalement. Par manque d'implication, le choix des cadres était d'accepter ces injonctions sans contester la légitimité du demandeur.

Nicolas Machiavel, en 1513, dans son ouvrage « Le prince » enseigne qu'un bon leader doit davantage être craint qu'aimé. « Dans le monde contemporain, il semble nécessaire d'avoir des leaders capables de poser des règles et de sanctionner objectivement ceux qui ne les respectent pas ». (Plane J.M., 2015).

La gouvernance dans les collectivités territoriales est intimement liée aux personnalités des dirigeants élus ou administratifs.

### 1.1. Une étude par les tensions de rôle

Pour comprendre le déficit de management et le manque d'implication au travail des cadres territoriaux, nous mobiliserons la théorie des tensions de rôle.

Cette théorie s'intéresse au comportement social et aux interactions sociales de l'individu au sein du groupe. D'après Katz et Kahn (1966), le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont

définis. Les tensions de rôle correspondent à des situations où l'individu éprouve de la difficulté à assumer son rôle. Katz et Kahn (1996) identifient quatre formes de conflits de rôle.

**Tableau 1 : typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966)**

Type de conflit	Nature des tensions de rôle
Le conflit intra-émetteur (intrasender conflict)	Les tensions de rôle se produisent lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires
Le conflit inter-émetteurs (intersenders conflict)	Attentes conflictuelles venant de deux ou de plusieurs émetteurs
Le conflit inter-rôle (interrole conflict)	Lorsqu'une personne est amenée à jouer plusieurs rôles qui présentent des incompatibilités
Le conflit personne-rôle (person-role conflict)	Lorsqu'une personne est appelée à jouer un rôle contraire à ses valeurs.

S'appuyant sur la typologie des conflits de rôle (Katz et Kahn, 1966), de nombreux travaux de recherche montrent que les tensions de rôle sont souvent la cause d'un manque d'implication au travail des salariés (Jackson *et al.*<sup>3</sup>, 1985 ; Fisher *et al.*, 1983, Commeiras et Fournier 2002<sup>4</sup> ; Commeiras *et al.*, 2009...). Elles altèrent la performance d'une entreprise (Tubre *et al.*, 2000) et augmentent l'absentéisme et la rotation du personnel (Keaveney, 1992).

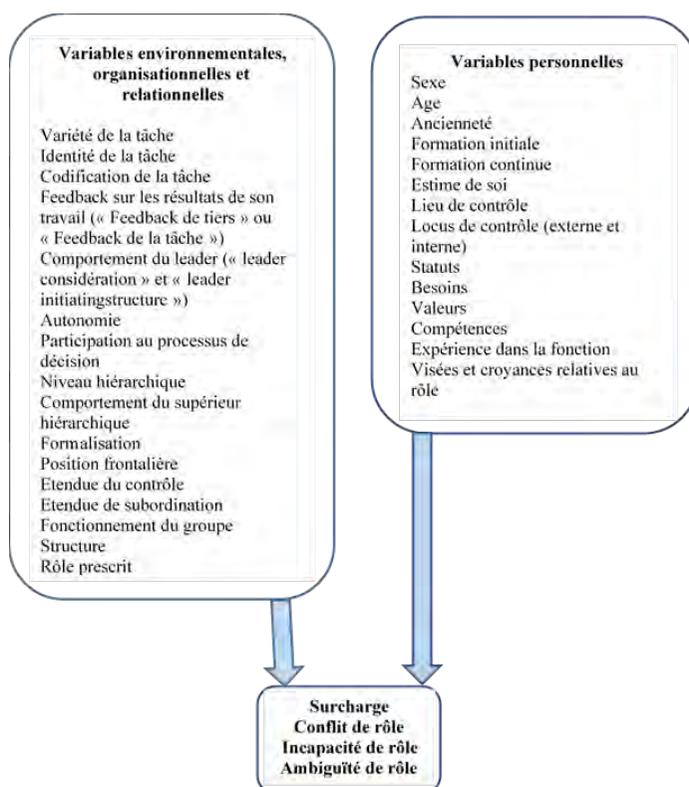
Ces travaux permettent de comprendre les causes d'un manque d'implication de des salariés. Plusieurs déterminants de tensions de rôle sont mis en avant par les chercheurs. Ils distinguent des variables organisationnelles et des déterminants personnels (figure 1, ci-après).

---

<sup>3</sup> Jackson S.E. et Schuler R.S., (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in working setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.

<sup>4</sup> Commeiras N. et Fournier C., (2002), Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle, in J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), *L'implication au travail*, Edition Vuibert, Institut Vital Roux, 99-112.

**Figure 3 : synthèse des déterminants de tensions de rôle**



### 1.2. Les conséquences des tensions de rôle sur l'implication organisationnelle

Dans le prolongement des déterminants des tensions de rôle, des méta-analyses de Fischer et Gitelson (1983), de Jackson et Schuler (1985), Tubre et Collins (2000) ; Orqvist et Wincent (2000) qui étudient les caractéristiques (variables organisationnelles et variables personnelles) ayant un impact direct sur les tensions de rôle (conflits et ambiguïtés des rôles) ont été la base de nombreuses recherches (Loubès, 1997 ; Perrot, 2001 ; Grima, 2004 ; Royal, 2007 ; Commeiras *et al.*, 2009...). Elles mettent en évidence les conséquences des tensions de rôle sur l'implication organisationnelle. Selon eux, les conflits de rôle réduisent la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement professionnel. Elles entraînent également une augmentation de l'absentéisme et de la rotation du personnel.

Pour Perrot (1999 ; 2005), les conflits de rôle altèrent la performance, l'implication et entraînent une augmentation de l'absentéisme, de la rotation du personnel et du stress. Selon Commeiras et Fournier (2002) et Commeiras *et al.* (2009), des travaux réalisés auprès des managers de rayons et auprès de cadres de santé montrent que les conflits et l'ambiguïté de rôle ont des conséquences sur l'implication organisationnelle affective et calculée. La surcharge de travail est également une variable explicative d'un défaut d'implication organisationnelle.

Ces tensions de rôle sont génératrices de coûts cachés très élevés. Les coûts cachés (Savall et Zardet, 1998) diminuent la performance globale de l'organisation. Selon la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 1998, 2000) le développement social de l'entreprise est un facteur d'efficacité économique à moyen et surtout long terme, pérenne, durable. Or au sein de l'organisation, il y a des interactions entre les structures et les comportements qui génèrent des dysfonctionnements sous forme de coûts et de performances cachés. Les dysfonctionnements sont « des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté ». Ces dysfonctionnements ou dérégulations qui s'apparentent à des conflits de rôle ou des tensions de rôle, affectent la performance de l'entreprise et peuvent se mesurer au travers d'indicateurs qui sont : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe.

## **2. L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

Après avoir présenté le terrain de recherche nous expliquerons nos choix méthodologiques.

### **2.1 Le terrain de recherche et choix méthodologiques**

Le terrain de recherche que nous avons mobilisé, est une collectivité territoriale (mairie) de 50 000 habitants du sud de la France qui emploie 797 agents titulaires et stagiaires ainsi que 177 agents non titulaires. Nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative. Le chercheur membre de l'équipe de direction, a bénéficié d'une présence permanente sur le terrain pendant la durée des travaux de recherche. Il a pu ainsi trianguler les données, en utilisant plusieurs sources d'informations et plusieurs collectes des données : entretiens, observation directe et participante, documents (audits organisationnels, rapport de la chambre régionale des comptes et données chiffrées de l'absentéisme au sein de la collectivité en 2017, ainsi que les évolutions de 2009 à 2017.

La principale source d'information est les entretiens semi-directifs conduit auprès d'un échantillon représentatif des acteurs de la collectivité à savoir, la direction (comité de direction), les cadres dirigeants, le personnel de la collectivité (agents de catégorie A, B et C), les élus, les syndicats et le cabinet. La plupart des acteurs rencontrés étant à la fois émetteurs et récepteurs de rôle. Sur le plan opérationnel, les entretiens se sont déroulés de mars à septembre 2017. A partir d'un guide, les entretiens visaient à identifier les différentes formes de tensions de rôle perçus et les dysfonctionnements imputables aux conflits de rôle. Nous avons distingué les attentes émanant de la direction de la collectivité territoriale, des responsables fonctionnels, des élus et des subordonnés.

La durée des entretiens variait d'une heure trente à deux heures en fonction des interlocuteurs ou du nombre de personnes. Les entretiens ont été conduits sur la base d'une nomenclature regroupant quatre thèmes et des sous-thèmes.

### **2.2 L'échantillon de l'étude empirique**

Trente et un entretiens ont été menés de manière individuelle (entretien individuel d'une heure trente à 2 heures) et deux en groupes de 3 et 6 personnes

(entretiens collectifs de deux heures). Soit un total de quarante personnes rencontrées au travers de trente-trois entretiens semi-directifs.

Vingt-quatre *verbatim* en moyenne ont été sélectionnés par entretien et ont été classées en thèmes, sous-thèmes, sous-systèmes et idées-clés du guide d'entretien. L'exploitation de nombreux *verbatim* a permis d'atteindre une saturation des données satisfaisante (Glaser et Strauss, 1967<sup>5</sup>) et l'observation participante et l'analyse des documents internes a renforcé la validité des données collectées en entretien.

Pour le comité de direction six personnes sur sept ont été interrogées soit 85,71% du Comité de Direction. Sur vingt-quatre directeurs, y compris les DGS, DGA et DGST, occupant des postes de direction. 14 dont 3 de catégorie B ont été interrogés soit 58,33% des cadres de direction. Avec 30 cadres de catégorie A dans la collectivité, 18 ont été interrogés (DIRCAB compris) soit 60% des agents de catégorie A.

Sept agents de catégorie B sur quatre-vingt-huit, occupant des postes d'encadrement ont été interrogés soit 7,95% de cette population.

Dix agents de catégorie C, hommes et femmes ont été interrogés et l'ensemble des représentants de chaque filière (Administrative, technique, Police Municipales, ATSEM, etc.) ont pu s'exprimer. Quatre syndicats (les plus représentatifs) sur six ont été interrogés. De plus, 4 élus ont été rencontrés dont le maire et l'adjoint aux finances. Le détail de l'échantillon est présenté dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>5</sup> Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Aldine de Gruyter.

**Tableau 2 : échantillon et type d'entretien**

	Fonction de la personne	Nombre d'agents interrogés	Type d'entretien	Durée totale des entretiens
Comité de direction	Directeur Général des Services	1	Individuel	1 heure 30
	Directeur Général Adjoint	2	Individuel	4 heures
	Directeur Général des Services Techniques	1	Individuel	1 heure 30
	Directeur des Finances	1	Individuel	2 heures
Cat A	Directeurs Services Techniques	2	Individuel	4 heures
	Directeurs Services Administratifs Cat A Hommes	2	Individuel	4 heures
	Directeurs Services Administratifs Cat A Femmes	2	Individuel	3 heures
	Directeurs Services Administratifs Cat B Hommes	3	Individuel	4 heures 30
	Agent Cat A Homme	1	Individuel	2 heures
	Agent Cat A Femme	1	Individuel	2 heures
	Agent Cat A contractuel	1	Individuel	2 heures
Agents Cat B	Agent Cat B contractuel	1	Individuel	1 heure 30
	Agent Cat B filière administrative Femme	1	Individuel	2 heures
	Agent Cat B filière administrative Femme	1	Individuel	2 heures
	Agent Cat B filière administrative Homme	1	Individuel	1 heure 30
Agents Cat C Entretiens groupés	Agents Cat C filière technique Hommes	1	Entretien groupé 3 agents	2 heures
	Agent Cat C filière administrative Femme	1	Individuel	1 heure 30
	Agents Cat C ATSEM et techniques Femmes	1	Entretien groupé 6 agents	2 heures
Syndicats	Représentant SNIAT collectivité	1	Individuel	1 heure 30
	Représentant CFDT collectivité	1	Individuel	1 heure 30
	Représentant FO collectivité	1	Individuel	1 heure 30
	Représentant CFTC collectivité	1	Individuel	1 heure 30
Cabinet	Membre du Cabinet (DIRCAB)	1	Individuel	1 heure 30
Elus	Le Maire	1	Individuel	1 heure 30
	L'adjoint délégué aux finances	1	Individuel	1 heure 30
	L' élu délégué au commerce	1	Individuel	1 heure 30
	L' élu délégué aux travaux et au port du canal	1	Individuel	1 heure 30
	Total	33	40 personnes interrogées	56 heures 30

### 3. LES RÉSULTATS

L'analyse des résultats fait apparaître que l'organisation de la gouvernance de la collectivité territoriale est liée au **leadership politique**. Il apparaît clairement dans les verbatim que la prise de décision est fortement centralisée vers les élus avec une forte intervention du cabinet qui met en exergue le manque ou l'absence de « **leadership d'expertise** » et cette organisation est à plusieurs titres source de tensions de rôle. L'émergence de ces tensions de rôle tient à

l'ambiguïté entre le rôle des élus et le rôle des cadres territoriaux. Ces tensions de rôle sont génératrices de dysfonctionnements et de coûts cachés. Seuls des entretiens ciblant les coûts cachés permettraient de faire le lien entre les problématiques identifiées dans les verbatim et leurs incidences sur les coûts performance cachés. Cela pourrait attribuer les coûts aux tensions de rôle et non pas à d'autres problématiques managériales. Néanmoins, l'ampleur des dysfonctionnements liée aux tensions de rôle tend à confirmer la corrélation entre celles-ci et les coûts cachés.

### **3.1 La gouvernance est liée au leadership politique**

#### ***Glissement de la fonction managériale des cadres territoriaux vers les élus et une organisation de la prise de décision fortement centralisée vers les élus***

Il y a une ambiguïté de rôle liée à un fort glissement de fonction des élus vers les missions des cadres territoriaux. Cette ambiguïté crée du flou et génère un désalignement des objectifs entre ceux des élus et du comité de direction et ceux des cadres territoriaux. Les agents sont soumis à une dualité de pouvoir et d'autorité car les élus enrôlent les missions des cadres territoriaux.

*"Certains élus se comportent comme des chefs de service, mais ce ne sont en aucun cas des chefs des services." 12/12 A*

*"Les élus ne sont en aucun cas des chefs de services, ils ne sont pas là pour diriger." 9/12 A*

*"Il ne faut pas que les élus se prennent pour des cadres, d'où l'intérêt de connaître les rôles et les limites." 8/12 A*

*"Si le cadre n'a pas de compétences, c'est l'élu qui prend la main sans tenir compte de l'aspect managérial et souvent au détriment du cadre réglementaire." 3/12 A*

*"L'élu ne doit pas se substituer au cadre, mais la nature a horreur du vide et que peut-être certains cadres ne jouent pas leurs rôles." 4/5 CD*

*"L'élu n'est pas un chef de service, il doit appliquer une politique et l'exécuter." 3/5 ECB*

#### ***L'implication des élus est excessive***

*"On a un règlement dans le service, mais j'ai reçu l'ordre par un élu qui n'était pas celui responsable du service de passer outre le règlement. Cet ordre a généré de gros problème dans le fonctionnement du service." 2/12 A*

*"L'influence politique peut être importante et limiter fortement l'autonomie." 2/3 C*

*"Si on dit non à des agents, ils court-circuitent l'administration par les élus." 4/5 CD*

*Les cadres n'ont pas les moyens nécessaires, surtout lorsque les élus se mêlent de la gestion quotidienne." 2/3 C*

*"Les élus, ici sont très intrusifs dans leurs délégations mais aussi dans celles de leurs collègues. Il faut quelqu'un qui dise stop (le DIRCAB). C'est un fonctionnement historique, les mauvaises habitudes se prennent en début de mandat et il faut de l'énergie pour rectifier le tir." 1/5 ECB*

*"Certains élus ont plus de pouvoir qu'un cadre sur le personnel et déstabilisent le service. Ils discréditent (ou court-circuitent) le directeur. De mauvaises réponses par manque de connaissances génèrent de graves problèmes." 1/4 B*

***Le leadership est essentiellement politique et la gouvernance se résume uniquement au Maire qui prend les décisions***

*"Le Maire est le capitaine du navire." 4/4 S*

*"Le Maire est le chef d'équipe, c'est lui qui a le leadership et tout ne peut pas être délégué." 4/5 CD*

*"les élus ont le leadership politique car ils ont été élus. Ils ont un leadership naturel qui n'est pas forcément de la compétence, c'est de la politique." 1/12 A*

*"Au niveau de la gouvernance, le Maire prend toutes les décisions parce que le DGS n'en prend pas. Le DGS n'est pas à sa place, le costume est trop grand pour lui." 12/12 A*

*"Le Maire décide, les élus prennent note et demandent l'avis aux cadres sur les projets. Dans la collectivité, il n'y a pas de prise en compte de l'avis des cadres. Les élus veulent imposer leur volonté sans aucune connaissance du terrain, de la réglementation et des contraintes." 2/3 C*

*"Théoriquement le projet politique est celui d'un seul homme, le Maire, d'où la mise en place d'une garde rapprochée près de lui. Le Maire est le patron et exerce un véritable leadership." 1/5 CD*

*"La gouvernance est faite par le Maire. On a un bureau municipal (BM) qui ne sert à rien, c'est une chambre d'enregistrement. Il n'y a pas de discussion de fond." 1/5 ECB*

*"Il faut accepter la contradiction, or le Maire impose. Si on a des techniciens, l'avis doit compter avant la décision." 4/5 ECB*

### **3.2 Dans le cadre d'une relation tripartite, l'interventionnisme du cabinet favorise le leadership politique**

#### ***Flou dans le rôle du cabinet***

*"j'ai du mal à définir les limites entre le DIRCAB et le DGS. Je travaille plutôt entre les deux." 3/12 A*

*"Le Cabinet pour moi c'est quelque chose d'assez sombre et je ne sais pas à quoi ça sert." 3/4 B*

*"Ici le rôle du Cabinet est très flou. La mission et le rôle ne sont pas connus. Pour moi le décideur c'est le Cabinet." 1/3 C*

*"On ne connaît pas le rôle du Cabinet" 3/3 C*

*"C'est le collaborateur direct du Maire qui gère les décisions de haut niveau. Il est parfois difficile de suivre la volonté du Cabinet. Parfois on ne sait pas qui dirige et si c'est la volonté du Maire ou du Cabinet. Le rôle peut être ambigu et complexe, mais c'est surtout un problème de personnes." 5/5 ECB*

#### ***Le cabinet dépasse souvent les limites de son rôle, a le pouvoir et prend le leadership administratif et politique***

*"Il est important d'avoir un DIRCAB intègre. Il doit être la voix de son maître et pas calife à la place du calife et donc, il ne doit pas interpréter les décisions du Maire." 3/12 A*

*"Le Cabinet s'exonère de toutes contraintes administratives. C'est le rôle d'un Cabinet pour atteindre les objectifs politiques. Se posent de graves problèmes au niveau des marchés ou autres." 1/12 A*

*"L'interventionnisme du Cabinet dans la rédaction de réponses préparées par des cadres spécialistes peut créer de réels problèmes juridiques ou de relations avec les services de l'Etat." 9/12 A*

*"Théoriquement, il n'y a pas de lien hiérarchique entre le Cabinet et l'administration, mais il peut exister des liens hiérarchiques officiels." 5/12 A*

*"Le Cabinet sert de couche protectrice au Maire. Le seul problème c'est qu'on lui cache des choses et qu'il ne voit que le positif. Le Cabinet doit rester à sa place et le DIRCAB ne doit pas se substituer au Maire dans la prise de décision." 2/3*

*"Le Cabinet c'est la place que veut bien lui donner le Maire. Le DIRCAB prend la place qui n'est pas occupée par le DGS." 5/5 CD*

*"Si un cadre n'est pas compétent, on peut craindre l'interventionnisme du Cabinet." 4/5 CD*

*"Le Cabinet ne doit pas se substituer au pouvoir politique ou au pouvoir administratif." 2/5 ECB*

*"Beaucoup trop d'ingérence dans l'administratif, notamment en termes de recrutements (clientélisme)." 1/4 S*

*"Chez nous le Cabinet intervient parce qu'il a le pouvoir et surtout parce qu'il n'y a pas de patron (DGS) en face." 4/12 A*

*"Je pense que le Cabinet décide et que les directeurs doivent se soumettre et aller dans le sens demandé sans se soucier des difficultés rencontrées." 2/3 C*

*Les agents d'exécution pensent que le décideur c'est le Cabinet. Mais il ne doit pas être le seul maître du monde" 1/3 C*

### **3.3 Le manque ou l'absence de Leadership d'expertise favorise le leadership politique**

#### ***Absence de leadership d'expertise***

*"Absence de leadership dans la majorité des cadres de la collectivité. Pas de niveaux identiques en termes de management et des besoins de formations et de normalisation." 11/12 A*

*"Il y a une absence de leadership de la part des cadres." 4/12 A*

*"Les cadres n'ont pas le leadership nécessaire et c'est regrettable. Ce sont les cadres qui doivent montrer l'exemple et être suivis par les agents. Il y a beaucoup trop de cadres "alimentaires"." 7/12 A*

*"Le leadership des cadres est faible. Ce problème provient de ce copinage entre élus et cadres supérieurs voire agents, c'est cela qui pollue le système." 1/12 A*

*"Très peu de leadership et cela est lié aux recrutements, aux formations et aux postes proposés." 1/4 B*

*"Nos responsables manquent de leadership, ce sont des "béné-où-où", incapables de dire non aux élus. C'est du copinage et du clientélisme" 3/3 C*

*"Les incompetents qui représentent 30 à 40% n'ont pas de leadership. Le leadership est mal placé dans la collectivité et on devrait parler de représentativité." 4/5 C.D*

### **3.4 Les tensions de rôle liées aux variables organisationnelles**

#### ***Décision paradoxale entre les élus et les cadres territoriaux***

Une opposition au sein des sphères de décisions entre les élus et les cadres territoriaux est soulignée par les acteurs rencontrés en entretien. Un écart entre les règles formelles de la collectivité territoriale et la réalité des situations renvoie à l'opposition entre les sphères de décisions.

*"Du fait de l'interventionnisme du cabinet, certains recrutements sont politiques et non en raison des compétences. Il y a du clientélisme." 1/4 B.*

*"Le clientélisme ou les promotions favorisées par les élus entraînent des dysfonctionnements dans les services et des problèmes managériaux." 11/12 A*

*"On a un règlement dans le service, mais j'ai reçu l'ordre par un élu qui n'était pas celui responsable du service de passer outre le règlement. Cet ordre a généré de gros problème dans le fonctionnement du service." 2/12 A*

*"Il y a une ingérence de l'élu dans la gestion du personnel, le point noir pour un cadre c'est de ne pas avoir la possibilité de recruter directement en fonction des besoins de son service." 1/12 A*

*"Pour les cadres de Catégorie A je pense que la collectivité recherche d'abord les compétences, mais s'il y a plusieurs candidats le copinage fonctionne. Pour les catégories B (encadrement, CDS, directeurs) principalement recrutés en interne, il n'y a que le copinage et le clientélisme qui fonctionnent." 1/3C*

### **3.5 Les tensions de rôle liées aux variables environnementales**

#### **Manque de précision claire du rôle des cadres territoriaux**

Les tensions de rôles sont également imputables au manque de clarification de la répartition des missions et des responsabilités entre les membres du comité de direction (DGS, DGA, DGST, directeur de cabinet) et les cadres territoriaux.

*"La frontière est floue. Certains cadres sont en difficulté. Il y a un problème de confiance et de partenariat. Déclaration de certains élus : si vous me posez des problèmes et ne me donnez pas de solutions, on ne va plus travailler ensemble." 2/4 S*

*"Le positionnement du cadre n'est pas net, par rapport au DGS, au cabinet, aux élus et aux agents." 4/4 B*

#### **Manque d'autonomie des cadres territoriaux**

Les tensions de rôle sont accentuées par un manque d'autonomie des cadres territoriaux.

*"L'autonomie des cadres est insuffisante et les cadres semblent parfois freinés, peut-être en raison de certaines compromissions." 11/12 A*

*"Les cadres manquent d'autonomie et ne sont que peu écoutés. Il faut augmenter l'autonomie des directeurs" 5/12 A*

*"Les cadres n'ont pas d'autonomie suffisante et la collectivité n'est pas organisée pour faciliter cette autonomie. On n'a pas conscience qu'il faut faciliter l'autonomie des cadres." 7/12 A*

### **3.6 Les tensions de rôle liées aux variables relationnelles**

#### **Les difficultés des agents en proximité liées aux tensions de rôles inter-émetteurs**

Les pressions contradictoires qui s'exercent sur les agents de la collectivité territoriale sont liées à des émetteurs dont les attentes sont divergentes (élus/comité de direction/cadres territoriaux).

*"A partir du niveau du DGS, je ne sais pas comment sont validés les projets." 6/12 A.*

La gouvernance de la collectivité est jugée très floue pour 42,42 % des personnes rencontrées en entretien.

*"La gouvernance de la collectivité n'est pas clairement établie. Je suis obligé d'aller voir le maire pour connaître sa vision et les freins aux différents projets."*

*La gouvernance est complètement floue et à définir. C'est le ressenti général."* 7/12 A

*"Le fonctionnement dans le cadre de la gouvernance est très abstrait et on ne voit pas le lien entre le comité de direction et le Bureau Municipal."* 8/12 A

*"Il y a des réunions de DG et je pense qu'il y a des décisions prises, mais il n'y a aucun compte rendu et aucune information et les directeurs sont censés faire la liaison."* 8/12 A

*"Je n'ai pas connaissance du fonctionnement de la prise de décision."* 6/12 A

### **Déficit de communication entre les cadres territoriaux**

Les tensions inter-émetteurs (élus/comité de direction/cadres territoriaux) sont renforcées par un déficit de communication et de coordination entre les différents services de la collectivité territoriale.

*"Le problème de la collectivité c'est l'absence de dialogue entre cadres, il n'y a pas de transversalité."* 3/5 ECB

### **3.7 Les tensions de rôle liées aux variables personnelles**

#### ***Tensions de rôle liées à l'inadéquation entre le poste occupé et les compétences de la personne***

Les compétences constituent des variables personnelles favorisant les tensions de rôle. En effet, des décalages apparaissent entre le poste occupé et le profil de la personne, 67% des personnes interrogés estiment qu'il y a une inadéquation importante entre les profils et les postes occupés par de nombreux cadres de la collectivité. Ces décalages sont souvent dus à des recrutements réalisés par cooptation à l'initiative des élus.

*"Les réseaux poussent à avoir des personnes qui ne sont pas en adéquation."* 2/5 CD.

*"Il y a un contraste entre les cadres positionnés par relations et ceux qui ont réussi les concours."* 11/12 A

### **Déficit de management des cadres territoriaux**

Les tensions de rôle sont également imputables à un écart entre les attentes des agents et leurs perceptions de l'encadrement. Pour 61 % des personnes interrogées, les cadres territoriaux manquent de compétences managériales. Ce déficit de management entraîne une certaine inertie et conduit à un manque d'efficacité.

*"Chez les cadres on manque de prise d'initiative et souvent il vaut mieux une mauvaise décision qu'une absence de décision."* 2/5 CD

*"Il faudrait que les cadres fassent des formations sur leurs faiblesses identifiées lors des entretiens d'évaluations."* 6/12 A

*"Le Leadership des cadres est faible. Ce problème provient de ce copinage entre élus et cadres supérieurs voire agents, C'est cela qui pollue le système."* 1/12 A

### **3.8 L'impact économique des tensions de rôle**

Une analyse du bilan social et des tableaux de bords sociaux de la collectivité territoriale nous a permis de calculer l'impact économique des conséquences des tensions de rôle. Comme indiqué dans le cadre théorique, de nombreux travaux (Loubès, 1997 ; Perrot, 2001 et 2005 ; Grima, 2004 ; Royal, 2007 ; Commeiras et al., 2009...) mettent en évidence les conséquences des tensions de rôle sur

l'implication organisationnelles et indiquent que celles-ci altèrent la performance économique par une augmentation de la surcharge de travail et de l'absentéisme. En 2017 avec 616 agents absents au moins une fois et 25 830 jours d'absences le taux d'absentéisme étaient de 7,49 % avec une évolution de 16,19 % par rapport à l'année précédente. Le nombre d'agents était de 945,17 (bilan social 2017), et la masse salariale représentait 61 % des dépenses de fonctionnement soit **35 840 663 €** (Débat d'Orientation Budgétaire 2018).

La collectivité étant son propre assureur et compte tenu du statut de la fonction publique on pourrait considérer que le coût de l'absentéisme se résume au taux de l'absentéisme multiplié par la masse salariale soit **2 684 465 €**

Mais si l'absentéisme a un coût direct, il faut prendre en compte des coûts indirects ou les coûts cachés :

### **Coûts directs :**

Coûts salariaux :

- Prise en charge du délai de carence
- Maintien du salaire pendant l'absence/complément par rapport aux IJSS (indemnités journalières de sécurité sociale)
- Prise en charge des frais médicaux

### **Coûts indirects :**

Coûts de gestion :

- Coût de gestion de l'absence : identification suivi reporting
- Coût de gestion du remplacement : coût du staffing interne. Coûts des contrats de prestation de service (agence d'interim)

Coûts de remplacement :

- Coût salarial du remplacement (salaire ou paiement de l'organisme externe, si ressource externe)
  - Coût de la formation du remplaçant
- Coûts de couverture des risques :
- Coût des contrats de prévoyance santé

### **Coûts indirects cachés :**

Coûts nets des pertes de productivité :

- Coût d'interruption de l'activité liée à l'absence
- Coût de désorganisation du service
- Coût de la réorganisation du service
- Coût de la baisse de qualité

Coûts sociaux :

- Détérioration du climat social
- Baisse de la motivation des salariés présents
- Augmentation du taux d'absentéisme
- Risque accru d'accident du travail et du turnover

Coûts d'image :

- Insatisfaction client du fait d'une éventuelle baisse de la qualité, d'un changement d'interlocuteur

Les coûts totaux peuvent représenter de 2 à 4 fois les coûts directs. Dans le cadre de notre recherche on peut donc estimer qu'à minima ces coûts totaux représentent **5 368 930 € soit 15 % de la masse salariale.**

L'absentéisme, bien que n'étant pas le seul, semble être l'indicateur le plus pertinent et le plus facile à obtenir afin de mettre en exergue le montant des coûts cachés. En se référant aux études des professeurs Henri Savall et Laurent Cappelletti, dans le cadre de notre étude, avec environ mille employés le coût de l'absentéisme serait de **6 200 000 €** soit pratiquement 10% du budget de fonctionnement de la collectivité.

**« Le sur-absentéisme dans le secteur public est dû à une infection du virus wébéro-tayloriste plus grave encore que dans le privé ».**  
**Savall Henri et Cappelletti Laurent (2018)**  
**Le coût de l'absentéisme est de 6 200 €par salarié dans le secteur public.**

## CONCLUSION

Les résultats démontrent des dysfonctionnements en raison de glissements de la fonction managériale des cadres territoriaux vers les élus et une organisation de la prise de décision fortement centralisée vers les élus, une implication excessive des élus dans le fonctionnement des services et l'interventionnisme du cabinet. L'absence de **leadership d'expertise** au sein de la collectivité étudiée conforte les élus dans leurs erreurs et favorise le passage d'une dualité hiérarchique avec un leadership partagé entre le **leadership politique** et le **leadership d'expertise**, à une relation tripartite confiant un rôle important au cabinet et mettant en exergue le **leadership politique**.

De plus une forte influence de réseaux internes et externes, favorise le leadership politique au détriment du leadership d'expertise.

Les enseignements de cette recherche-action sont que le management et la gouvernance dans les collectivités territoriales sont intimement liés aux personnalités des dirigeants élus ou administratifs. Le rôle du leader est de bien faire fonctionner le système, d'éviter les interactions du cabinet sur l'administratif et donc de rester sur une dualité hiérarchique et non pas une relation tripartite, de rappeler aux élus les rôles respectifs et qu'ils ne sont pas chef de service. La présence d'un leader (élu ou administratif) en capacité de poser des règles et de sanctionner, ainsi qu'un véritable leadership politique et adapté sont nécessaires. Mais la présence au niveau de la direction, de cadres possédant les compétences requises et l'autonomie nécessaire, en capacité de gérer, conseiller et alerter les élus est essentielle. De plus les résultats montrent l'existence de nombreuses tensions de rôle qui se manifestent de plusieurs natures : intra-émetteur, inter-émetteurs, inter-rôle et personne-rôle. Ces tensions sont liées à des variables organisationnelles, environnementales, relationnelles et personnelles. Elles entraînent des surcharges, une incapacité de rôle ou ambiguïté de rôle. Les tensions de rôle génèrent également d'importants dysfonctionnements dans les organisations de travail et dégradent la performance des équipes.

La recherche s'est attachée à identifier les sources des tensions de rôle et le passage d'une dualité hiérarchique à une relation tripartite, mais elle n'étudie que partiellement la question des conséquences économiques, financières et surtout sociales.

**Dans quelle mesure la mise en place d'un management collaboratif entre**

## **L'encadrement et les élus permettrait de revenir à une dualité hiérarchique de dépasser les tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales ?**

Dans le prolongement de nos travaux de recherche, il apparaît important de proposer des modalités permettant à la collectivité territoriale de dépasser ces paradoxes. Plusieurs actions pourraient être envisagées pour réduire l'emprise du leadership politique. En premier lieu, une meilleure clarification du rôle et des responsabilités (élus, cadres et cabinet) et une meilleure communication avec les parties prenantes dans la gouvernance permettrait de réduire ces tensions et l'acquisition de nouvelles compétences managériales permettrait aux cadres territoriaux de développer leur capacité de gestion plutôt que de subir des contradictions. En second lieu, la participation plus active des cadres territoriaux au processus décisionnel lors de changements organisationnels permettrait d'améliorer l'articulation entre leadership politique et leadership d'expertise.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Allen N.J. & Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen N.J. & Meyer J.P. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Editions Sage.
- Argyris C. (2012), *Savoir pour Agir*, Editions Dunod, Paris.
- Bernoux P. (2009), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris.
- Bonnet M. et Peron M. (2014), *Qualimetrics Intervention-Research*, Sage *Encyclopedia of Action-Research*, Editions Sage.
- Bories-Azeau I., Fort F., Noguera F., Peyroux C.,(2016) *La gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : quel leadership ?* in Noguera F. et Plane J.M, *Le leadership*, Editions Vuibert, Paris, 169-184.
- Cappelletti L. (2016), Collectivités locales : des pistes pour faire mieux avec moins, *Les Echos* (4/01/2016), 10.
- Commeiras N, Loubes A. et Fournier C. (2009), Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon, *Management International*, 13, 4, 73-89.
- Commeiras N. et Fournier C., (2002), Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle, in J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), *L'implication au travail*, ed. Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, 99-112.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *l'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Desmarais C. et Jameux C. (2004), *Politique et Management public*, 19, 3,101-119.
- Fischer C.D. et Gitelson R. (1983), A meta-analysis of correlates of the role conflict and role ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Freeman E. (1984)., *Stategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

- Gima, F. (2004), Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de Gestion des ressources Humaines*, 54, 56-72.
- Glaser B.G. et Stauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- Hood, C. (1991), A Public Management for All Seasons (in the UK)? *Public Administration*, 69, 1, 3-19.
- Hudon P-A., Mazouz B. (2014), *Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique*, AIRMAP « Gestion et management public », Volume 3 N°2, pp. 7-22.
- Jackson S.E. et Schuler R.S., (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in working setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Katz D. et Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Loubes, A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.
- Mintzberg H. (2010), *Le management – voyage au centre des organisations*, éditions Eyrolles, Paris.
- Noguera F. (2010), Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas d'une direction générale des impôts, *RGRH*, 78, 32-58
- Noguera F. (2006), *Management du temps de travail*, Editions Dunod, Malakoff.
- Noguera F. et Plane J.M., (2016), *Le leadership – Recherche et pratiques*, Editions Vuibert, Paris.
- O'Reilly C. et Chatman J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalisation on prosocial behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 73, 3, 492-499.
- Ortqvist, D. et Wincent, J. (2006), Prominent consequences of role stress : a meta-analytic review, *International Journal of Stress Management*, 13, 399-422.
- Osborne D. et Gaebler T. (1992), *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison Wesley, Reading (Mass.).
- Perrot S. (1999), *Identification des différentes formes de conflits de rôles : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés*, *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*.
- Perrot, S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Editions Economica, Paris.
- Perrot, S. (2005), Nature et conséquences des conflits de rôle, *Journée de recherche CEROG-AGRH*, IAE d'Aix-en-Provence.
- Plane J.M. (1998), *The ethnomethodological approach to management : a new perspective on constructivist research*
- Plane J.M., 2012, *Théorie et management des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod Paris.
- Plane J.M., 2015, *Théories du leadership*, Editions Dunod Paris.

- Pollitt C. (2003), The Essential Public Manager, *Public Management Journal*, 2, 90-111.
- Pollitt, C. (1993), Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice. in *Peters B.G. and Savoie D.J., Governance in a Changing Environment, McGill-Queens's University Press, , Montreal / Kingston, 203-23.*
- Porter L. W et Lawler E.E (1968), *Managérial attitudes and performance*, Homewood, Irwin.
- Rocheblave-Spenle, A.M. (1969), *La notion de rôle en psychologie sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions PUF, Paris.
- Royal, L. (2007), *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*, Thèse de doctorat en administration de l'éducation, Université de Montréal.
- Savall H. et Zardet V. (2000), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique - observer l'objet complexe*, Editions Economica, Paris.
- Savall H., Zardet V., (1998), Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable", *14<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, Nantes, 18.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M., (2009), *Management socio-économique – une approche innovante*, Editions Economica, Paris.
- Sawicki (2003), « leadership politique : un concept à remettre sur le métier ? » in Smith A. et Sorbets C.(dir.), *Le leadership politique et les territoires. Les cadres d'analyse en débat*, Presses universitaires de Rennes, « Res publica », pp. 71-88.
- Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- Thevenet M. (2000), *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Tubre T. et Collins, J. (2000), Jackson S. E. et Schuler R.S. (1985), Revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, *Journal of Management*, 26, 1, 155-170.
- Worley C.G, Zardet V., Bonnet M., Savall H., (2015), *Becoming agile*, Jossey-Bass, USA, 13, 4, 73-89