AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE METZ
S.C.D.
N° Inv. 2004METZ031L
Cote L/M3 04/08
Loc. mag rouge

Université de Metz
U.F.R. DE SCIENCES HUMAINES ET ARTS

N° attribué par la bibliothèque

Les facteurs psychosociaux de l'efficacité organisationnelle

Étude comparative des mairies portugaises

Thèse pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE METZ

Discipline: Psychologie des Organisations

(Doctorat européen)

Présentée et soutenue publiquement,

le 20 Janvier 2004, par

Joaquim José Vieira Pinto Coelho

Jury:

M. le Recteur Diamantino Freitas DURÃO, Universidade Lusíada, Président

M. Gustave-Nicolas FISCHER, professeur, Université de Metz, Directeur de thèse

M. Carlos José Bernardo da Silva BARRACHO, professeur, Universidade Lusíada – Porto, Co-directeur de thèse

M. Victor ALEXANDRE, professeur, Université de Besançon, rapporteur

M. José Manuel SABUCEDO Cameselle, professeur, Universidade de Santiago de Compostela - Facultade de Psicoloxia, rapporteur

UNIVERSITÉ DE METZ
S.C.D.
N° Inv 2004 031 L
Cote L/M3 04/08
Loc.

DEDICACE

Je dédie cette thèse à ma femme Lilian et à mes enfants João et Ana qui ont été ma source inébranlable de soutien et d'amour. Je n'oublie pas mes parents qui malgré leur absence seront toujours dans mon cœur.

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont au Professeur Gustave-Nicolas Fischer à la fois pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger mes travaux et pour l'intérêt qu'il a témoigné au cours de leur réalisation.

Je dois un grand merci en particulier au Professeur Carlos Barracho par sa stimulation tout au long de la recherche et pour sa capacité d'écoute.

J'exprime mes plus sincères remerciements au Professeur João Maroco dont la pertinence de ses commentaires et de ses conseils ont été précieux sur les méthodologies statistiques multi-variées utilisées. J'ai beaucoup enrichi ma réflexion auprès de lui.

Je suis reconnaissant au Professeur George Jabbour par la façon très fraternelle dont il m'a accueilli à Washington, D. C. et m'a permit d'accéder aux ressources de la George Washington University (GWU). Ma gratitude va aussi aux personnels des bibliothèques de l'American Psychological Association (APA) et de l'Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA) qui ont tout fait pour m'aider dans la recherche de la documentation nécessaire pour cette étude.

Je remercie le Professeur Victor Vroom pour la promptitude à m'envoyer et à m'éclairer sur ses plus récents travaux, de même que pour l'autorisation qu'il m'a concédée de publier les matrices des nouveaux modèles de la théorie de la décision normative.

Il y a aussi mes collègues avec qui j'ai beaucoup appris par de longues conversations au fil des années, aussi bien au niveau académique qu'au niveau de l'application pratique dans le cadre de l'administration publique.

Il ne m'est pas permis de remercier autrement que de manière anonyme les maires et les nombreux directeurs municipaux qui ont accordé leur temps en répondant aux questionnaires pendant une période de grand stress organisationnel.

Je dois énormément à quelques autres personnes pour le soutien qu'ils m'ont apporté auprès des répondants potentiels. Leur influence et prestige ont contribué beaucoup à la réussite dans la récolte des données pour notre recherche auprès des leaders politiques et administratifs au plus haut niveau de l'administration locale. Ma reconnaissance va en particulier à José Ribeiro Santos, source permanente de stimulation, ainsi qu'à Júlio Meirinhos, José Gomes, José Moreno, António Gameiro et Boal Paixão.

Je tiens aussi à exprimer mes remerciements à deux personnes qui ont contribué à cet ouvrage de diverses manières: José Moreira da Silva pour les conseils concernant l'informatique, en particulier le traitement du texte et les aspects graphiques, et Thomas Reuter pour la révision du texte en langue française.

Enfin, je suis également redevable aux membres du jury pour leurs analyses et leurs appréciations qui contribuent à l'évolution de cette recherche.

RÉSUMÉ

Les facteurs psychosociaux de l'efficacité organisationnelle.

Joaquim José Vieira Pinto Coelho

Cette recherche examine les variables qui influencent l'efficacité dans les services publics. Les mairies constituent l'unité d'analyse. 92 maires et 236 directeurs de 109 municipalités portugaises ont participé à l'étude.

Les construits leadership général (G), orienté vers la stratégie (S) et prédisposé au risque (R) du maire, satisfaction et engagement des directeurs, climat de confiance et de coopération ont été opérationnalisés.

En s'appuyant sur des modèles d'équations structurelles, la recherche a mis en évidence des relations d'intermédiation entre: G et satisfaction, G et coopération, S et engagement, S et confiance, R et satisfaction, satisfaction et engagement et engagement et confiance. Des relations négatives d'intermédiation ont été validées entre G et engagement, entre R et confiance et entre R et coopération.

Des effets directs de la confiance sur l'efficacité perçue et le taux d'exécution des investissements ont été démontrés. Les antécédents des variables financières n'ont pas été prouvés.

Des différences entre les maires et les directeurs ont été montrées dans les relations entre G et satisfaction, R et satisfaction, S et confiance et engagement et confiance. Des différences significatives entre R et coopération ont été révélées entre les mairies d'idéologie de droite et celles de gauche. Des différences ont été également trouvées entre les municipalités à niveau économique inférieur et supérieur sur la relation entre R et satisfaction et entre R et coopération.

Des styles comportementaux de maire sont proposés.

Le modèle a spécifié d'autres comportements de maire tels que perçus par les directeurs.

ABSTRACT

The Psychosocial Factors in the Organizational Effectiveness

Joaquim José Vieira Pinto Coelho

This research required to examine variables that influence the organizational effectiveness in local government services. The mayoralty was used as the unity of analysis and 92 mayors and 236 directors in 109 municipalities in Portugal participated in this study.

The latent variables mayor's extensive leadership (G), strategic oriented leadership (S) and risk predisposed leadership (R), director's satisfaction and commitment, trust and cooperation climate were operationalized using factor analysis.

Through structural equations modeling the research revealed significant positive mediate relationship between: G and satisfaction, G and cooperation, S and commitment, S and trust, R and satisfaction, satisfaction and commitment and commitment and trust. Significant negative mediate relationship was found between G and commitment; and, on one hand, between R and, on the other, trust and cooperation.

Direct effects from trust to overall perceived effectiveness and to level of investments execution rate were found. Financial indicators were not found to be significantly explained by the model.

Significant differences for mayors and directors were found in the relation between G and satisfaction, R and satisfaction, S and trust and commitment and trust. Mayoralties supported by right and left ideologies were found to have significantly different perceptions between R and cooperation. Also, significant differences for lower and upper economic level municipalities were found between R and satisfaction and between R and cooperation.

Behavioral styles of mayor are proposed and analyzed their effectiveness.
The model was specified for others factors of leadership as perceived by the directors.



UFR Sciences Humaines et Arts

DISCIPLINE – SPECIALITE DOCTORALE:

PHYCOLOGIE DES ORGANISATIONS

MOTS-CLEFS

Mots Clefs: Administration locale, Comportement organisationnel, Confiance, Coopération, Efficacité, Engagement, Leadership, Management, Modèles d'équations structurelles, Satisfaction.

KEY WORDS

Key Words: Commitment, Cooperation, Efficacy, Leadership, Local administration, Management, Organizational behavior, Satisfaction, Structural equation models, Trust.

TABLES DES MATIÈRES

DEDICACE ..... **II**

REMERCIEMENTS ..... **III**

RÉSUMÉ ..... **V**

ABSTRACT ..... **VI**

DISCIPLINE – SPECIALITE DOCTORALE: ..... **VII**

MOTS-CLEFS ..... **VII**

KEY WORDS ..... **VII**

TABLES DES MATIÈRES ..... **VIII**

INTRODUCTION **1**

1. LA PROBLEMATIQUE 1
2. OBJECTIF DE LA RECHERCHE 4
3. INTERET DE LA RECHERCHE 7
4. LIMITES DE L'ETUDE 9
5. PLAN 11

PREMIÈRE PARTIE: CADRE DE LA RECHERCHE **13**

I. REVISION THEORIQUE **13**

1.1. L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE 13
1.1.1. L'approche classique bureaucratique. *14*
1.1.2. L'approche béhavioriste. *19*
1.1.3. L'approche systémique. *28*
1.1.4. L'approche politique *32*
1.1.5. Les tendances actuelles: l'approche intégrée et la recherche spécialisée *36*
1.2. LE LEADERSHIP EFFICACE 38
1.2.1. Le concept de leadership *38*
1.2.2. Théories du leadership *43*
1.2.2.1. Les traits du leader. 43
1.2.2.2. Le style du leader 49
1.2.2.3. Les théories situationnelles 73
1.2.2.4. Les approches cognitives 107
1.2.2.5. Leadership transactionnel et leadership transformationnel 116
1.2.2.6. Leadership charismatique 124
1.3. SATISFACTION ORGANISATIONNELLE 126
1.3.1. Le concept *126*
1.3.2. La satisfaction en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité *127*
1.4. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 129
1.4.1. Le concept *129*

1.4.2. L'engagement en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité *131*
1.5. LA CONFIANCE DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL 133
1.5.1. Le concept *133*
1.5.2. La confiance dans le lieu de travail en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité. *139*
1.6. LA COOPERATION ET LA COLLABORATION DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL 142
1.6.1. Le concept *142*
1.6.2. La coopération en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité *145*

II. METHODOLOGIE 149

2.1. ÉTAPES DE LA RECHERCHE 149
2.2. HYPOTHESES 153
2.3. VARIABLES 158
2.4. L'ELABORATION DES QUESTIONNAIRES 161
2.5. LA METHODE DE RECOLTE DES DONNEES 167
2.6. INSTRUMENTS D'ANALYSE 169

DEUXIÈME PARTIE: ÉTUDE DE TERRAIN 170

III. PRESENTATION DU TERRAIN 170

3.1. LE CADRE LEGAL 170
3.2. LES ECHANTILLONS 173
3.2.1. L'échantillon des maires *173*
3.2.2. L'échantillon des directeurs subordonnés directement au maire *176*

IV. DESCRIPTION DES DONNEES DEMOGRAPHIQUES 180

4.1. Sur les maires *180*
4.2. Sur les directeurs *185*

V. RESULTATS ET DISCUSSION 189

5.1. RESULTATS PRELIMINAIRES 189
5.1.1. Les mairies *192*
5.1.1.1. Analyse de la normalité 192
5.1.1.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs 194
5.1.1.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs 195
5.1.1.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur la mairie 198
5.1.2. Les directeurs *200*
5.1.2.1. Analyse de la normalité 200
5.1.2.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs 202
5.1.2.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs 203
5.1.2.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les directeurs 205
5.1.3. Le maire *206*
5.1.3.1. Analyse de la normalité 206
5.1.3.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs 209
5.1.3.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de la tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs 209
5.1.3.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les maires 213
5.1.4. Variables critères *215*
5.1.4.1. Analyse de la normalité 215
5.1.4.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs 217
5.1.4.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de la tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs 218
5.1.4.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les critères 219

5.2. LE MODELE DE MESURE DES FACTEURS ET DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DANS LES MAIRIES 220
5.2.1. La recherche des variables latentes *220*
5.2.1.1. Sur les mairies 221
5.2.1.2. Sur les directeurs 228
5.2.1.3. Sur les maires 233
5.2.1.4. Sur les résultats perçus 240
5.2.2. Définition et examen du modèle de mesure *242*
5.2.2.1. Introduction et concepts essentiels 242
5.2.2.2. L'acceptabilité du modèle de mesure 247
5.3. LE MODELE D'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DANS LES MAIRIES 253
5.3.1. Présentation des modèles structurels et stratégie de décision *253*
5.3.2. L'essai des hypothèses opérationnelles de la recherche *255*
5.3.3. Les effets de rétroaction *273*
5.3.4. Les effets de modération des variables démographiques sur l'efficacité perçue *275*
5.3.4.1. Maires et Directeurs 276
5.3.4.2. Parti politique qui supporte le maire 278
5.3.4.3. Pouvoir d'achat dans la municipalité 280
5.3.4.4. Taille de la municipalité 287
5.3.5. Les critères objectifs de gestion financière *290*
5.3.5.1. La mesure des critères 290
5.3.5.2. Les résultats d'exploitation 294
5.3.5.3. Le taux d'exécution des investissements 295
5.3.5.4. Efficacité perçue et efficacité selon les résultats financiers 297
5.3.6. Les styles de maire et leur efficacité *299*
5.3.6.1. Les huit styles de comportement de maire 299
5.3.6.2. L'efficacité moyenne des styles de maire 303
5.4. SPECIFICATION DES MODELES 309
5.4.1. Les maires d'après les directeurs *309*
5.4.2. Spécification du modèle selon les perceptions des directeurs *317*
5.4.3. Le modèle des critères de gestion financière *329*
5.4.3.1. Les résultats d'exploitation 330
5.4.3.2. Le taux d'exécution des investissements 332

CONCLUSIONS 335

BILAN DE L'ETUDE 336
PERSPECTIVES POUR LA RECHERCHE FUTURE 365
RECOMMANDATIONS SUR LES POLITIQUES 367

GLOSSAIRE 370

INDEX DES SUJETS 371

INDEX DES AUTEURS 372

LISTE DES FIGURES 377

LISTE DES TABLEAUX 379

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 383

ANNEXES 407

ANNEXE 1 - LETTRE ADRESSÉE À L'ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS 408
ANNEXE 2 - TRADUCTION FRANÇAISE DE LA LETTRE ADRESSEE A LA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MUNICIPIOS 411
ANNEXE 3 - LETTRE ADRESSEE AUX MAIRES 414

ANNEXE 4 - TRADUCTION FRANÇAISE DE LA LETTRE ADRESSEE AUX MAIRES 417
ANNEXE 5 – QUESTIONNAIRE SUR LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES MAIRIES - VERSION MAIRE (QCOM-VM) 420
ANNEXE 6 – TRADUCTION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE SUR LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES MAIRIES - VERSION MAIRE (QCOM-VM) 426
ANNEXE 7 – QUESTIONNAIRE SUR LE COMPORTEMENT ORGANISATIONEL DANS LES MAIRIES - VERSION DIRECTEUR (QCOM-VD) 432
ANNEXE 8 – TRADUCTION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE SUR LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES MAIRIES - VERSION DIRECTEUR (QCOM-VD) 438
ANNEXE 9 – TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES 444
5.1.1. LA MAIRIE VUE PAR LES REPONDANTS: DESCRIPTION ET COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES REPONDANTS 445
5.1.2. LES DIRECTEURS VUES PAR LES REPONDANTS: DESCRIPTION ET COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES REPONDANTS 453
5.1.3. LE MAIRE VUE PAR LES REPONDANTS: DESCRIPTION ET COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES REPONDANTS 462
5.1.4. L'EFFICACITE VUE PAR LES REPONDANTS: DESCRIPTION ET COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES REPONDANTS 493
5.2.1.2. LA RECHERCHE DES VARIABLES LATENTES SUR LES DIRECTEURS 501
5.2.1.3. LA RECHERCHE DES VARIABLES LATENTES SUR LE MAIRE 503
5.2.1.4. LA RECHERCHE DES VARIABLES LATENTES SUR LES CRITERES D'EFFICACITE PERÇUE 507
5.2.2. DEFINITION ET L'EXAMEN DU MODELE DE MESURE 508
5.3.2. L'ESSAI DES HYPOTHESES OPERATIONNELLES DE LA RECHERCHE 512
5.3.3. LES EFFETS DE RETROACTION 514
5.3.4. LES EFFETS DE MODERATION DES VARIABLES DEMOGRAPHIQUES SUR L'EFFICACITE PERÇUE 517
5.3.5.1. LA MESURE DES CRITERES OBJECTIVES 519
5.3.6. L'EFFICACITE DES STYLES DE LEADERSHIP DES MAIRES 521
5.4.1. LES MAIRES D'APRES LES DIRECTEURS 524
5.4.2. SPECIFICATION DU MODELE SELON LES PERCEPTIONS DES DIRECTEURS 528

INTRODUCTION

«Toute destinée, si longue et si compliquée soit-elle, compte en réalité un seul moment: celui où l'homme sait une fois pour toutes qui il est.»

Jorge Luis BORGES (1899 - 1986)

«Il n' y a pas de travail plus essentiel à notre société que celui de manager, car c'est lui qui détermine si nos institutions sociales nous servent véritablement ou si elles gaspillent nos ressources et nos talents... La compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail...»

Henry MINTZBERG (1939 -)

1. La problématique

Cette étude s'appuie sur le contexte socioculturel en fonction duquel s'opère l'efficacité organisationnelle. La recherche est faite à partir d'une expérience professionnelle de plusieurs années, acquise à travers une démarche de terrain auprès de nombreuses organisations collectives, notamment les mairies.

En dehors de l'économie concurrentielle, l'administration publique passe pour une zone d'irrationalité, dans laquelle l'efficacité organisationnelle ne fait pas le poids face aux jeux d'influences. En revanche, l'administration municipale est un domaine très intéressant, accouplant des thèmes comme l'arène politique, la rationalité de la gestion bureaucratique et la rationalité de la concurrence de marché.

En général, les organisations publiques, qui ne sont pas soumises à la faillite, ont une conception très élargie de l'efficacité. La survie d'une mairie ne dépend pas

de son efficacité. L'emploi du maire ne dépend pas de critères économiques qui vérifient l'efficacité des entreprises; au contraire, sa réélection (i. e. la satisfaction des votants) est parfois incompatible avec ces critères économiques que le secteur privé applique davantage.

Cependant, «La municipalité ...est, de toutes les collectivités, celle qui se trouve la plus proche des administrés, géographiquement, administrativement (en raison de ses compétences), et psychologiquement, en raison de ses préoccupations immédiates. Dès lors, son représentant, le maire, ne peut qu'être un personnage central de la vie administrative» (Marillia, 1994, p.11). Le leadership dans l'administration publique demande des compétences considérables au niveau technique et humain, une connaissance des réseaux et des concepts - en tant que responsable d'institutions démocratiques - et une capacité de maintenir la concentration sur les résultats (Perry, 1989).

Le maire, élu pour une période déterminée, relativement réduite et à terme, doit être bien informé puisque ses décisions ont des pré requis de haute qualité et il doit agir promptement. Si quelques décisions sont susceptibles de lui donner un potentiel de votes accru, comme c'est le cas en général pour la construction d'un hôpital, d'une école, ou d'une route, d'autres décisions ont comme conséquence implicite une perte de suffrages quand il s'agit, par exemple, de définir la limite entre deux terrains appartenant à deux propriétaires en conflit ou la localisation d'un incinérateur de résidus toxiques industriels. Contrairement à l'entrepreneur, le maire ne peut pas choisir la localisation de son «entreprise» en fonction des contraintes que l'environnement impose. Comme le remarque Thompson (1967), le plus dramatique exemple de contraintes est possiblement le cas des

organisations gouvernementales qui sont soumises à une population particulière. À notre avis, dans le cas des mairies, ces contraintes ne sont pas de simples contraintes mais de vrais facteurs pour le décideur.

D'autre part, pour les électeurs, l' approche académique qui s'interroge sur le fait de savoir si le leadership a ou non un effet quelconque sur l'efficacité organisationnelle ne se pose pas, (Lieberson et O' Connor, 1972; Calder, 1977; Salancik et Pfeffer, 1977; Brown, M.C.,1982), puisque l'intensité de l'erreur d'attribution des électeurs ne permet pas d'isoler les éventuelles responsabilités des autres acteurs internes et de l'environnement extérieur (Salancik et Meindl, 1984), ce qui est parfois grossi par la complexité des événements (Meindl, 1990, p.163) et par des raisons culturelles (Yukl, 1994, pp. 265-267).

Enfin, pour être réélu, le maire doit être vu comme efficace, qu'il fasse ou non «la différence», ce qui n'est pas facile car l'hétérogénéité des intérêts et des valeurs des électeurs détermine largement leurs critères de mesure de l'efficacité (Kanter et Brinkerhoff, 1981) traduites dans les suffrages. Dans cette recherche, nous acceptons la prémisse que le leader peut surmonter les contraintes de l'environnement à travers la représentation de certains comportements désirables qui favorisent directement ou indirectement les résultats organisationnels.

La mairie, en tant qu'organisation[1], est une unité de personnes qui travaillent ensemble dans une division du travail, afin d'atteindre un but commun. Dans ce contexte, les directeurs de mairie sont des acteurs importants car ils sont les responsables pour le travail qui est accompli à travers la contribution des autres

[1] En ce qui concerne le concept de «organisation», voir Fischer, (1990, p. 176) et Pereira (1999, p. 86).

fonctionnaires et, souvent, ils conduisent les relations avec les élus des autres structures politiques de niveaux moins élevés de la municipalité. Bien qu'étant subordonnés au maire, les directeurs assurent, tout comme le maire, leurs responsabilités, afin d'engager tout le monde dans la réalisation des buts organisationnels, i.e. dans l'efficacité de la mairie.

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à l'efficacité organisationnelle telle qu'elle est vue, soit dans la perspective du maire, soit dans celle des directeurs des services de la mairie, i.e. les leaders au plus haut niveau des hiérarchies politiques et administratives locales.

Dans la conjoncture actuelle de limitation du déficit budgétaire provoquée par les compromis relatifs à l'implantation de l'euro (pacte de stabilité et de croissance), l'augmentation de l'efficacité du leadership du maire et des directeurs de la mairie et du niveau d'engagement des employés publics est attendu, notamment dans les mairies avec des ressources financières inférieures, afin d'inverser la tendance qui situe le pays parmi les états avec les taux les plus faibles de productivité de l'Union Européenne.

2. Objectif de la recherche

L'objet de cette étude porte spécifiquement sur l'analyse et l'interprétation des facteurs psychosociaux de l'efficacité organisationnelle dans le cadre de l'administration publique locale, plus spécifiquement des mairies au Portugal.

L'étude est associée aux caractéristiques du maire, des fonctionnaires subordonnés, de l'organisation de la mairie et de son environnement, qui sont les déterminants de l'efficacité organisationnelle.

Nous ne pouvons évidemment pas être exhaustifs dans un domaine si vaste et aussi peu exploité. Ainsi, sans oublier d'autres déterminants, nous portons particulièrement notre attention sur les styles comportementaux du maire, tels qu'ils sont perçus par les directeurs collaborateurs directs et par lui même. L'importance du leadership se réfère au fait que le succès d'une organisation est hautement dépendant de la qualité de son leader. Celui-ci a un rôle principal dans la prise de décision des objectifs organisationnels et sur la manière dont ces objectifs peuvent être atteints (Steers, 1981). De plus, le leader influence le comportement et le potentiel des gens qui constituent l'organisation (Williams, 1978).

L'orientation générale de l'étude est d'une part de contribuer à déterminer les relations entre les comportements des maires et l'efficacité, que celle-ci soit perçue par les dirigeants publics ou démontrée par les résultats financiers du gouvernement local. Elle vise, d'autre part, à contribuer à clarifier le rôle des variables médiatrices comme la satisfaction et l'engagement des directeurs des services et du climat de coopération et de confiance dans la mairie.

Dans ce contexte, les objectifs de cette étude sont les suivants:

1. Examiner les caractéristiques comportementales des maires, des subordonnés et du climat de la mairie telles qu'elles sont perçues par les maires et leurs directeurs subordonnés directs.

2. Examiner le niveau d'efficacité dans les mairies tel qu'il est perçu par les maires et par leurs directeurs subordonnés directs.

3. Construire un modèle fondé sur la théorie et les données observées, qui soit utile et maniable, de façon à représenter d'une façon simplifiée la réalité du comportement organisationnel dans les mairies.

4. Examiner les relations entre les composantes comportementales du style des maires, les caractéristiques des directeurs des services de la mairie et les caractéristiques du climat de cette organisation, tout comme l'efficacité telle qu'elle est perçue par les maires et les directeurs subordonnés directs, ainsi qu'expliquée par des critères objectifs.

5. Examiner les effets de rétroaction des relations de causalité qui se manifestent de manière significative entre les dimensions hypothétiques du modèle construit.

6. Examiner si la dichotomie maire versus directeur, l'idéologie qui supporte le maire, le degré de développement et la taille de la municipalité modèrent les relations mentionnées dans les points 3 et 4.

7. Proposer des styles comportementaux du maire et analyser leur efficacité.

8. Spécifier le modèle construit en s'appuyant sur les styles de leadership perçus par les directeurs directement subordonnés aux maires et analyser ces antécédents sur l'efficacité organisationnelle perçue.

Les questions posées par ces objectifs sont présentées dans la section 2.2. auprès de la définition des hypothèses de la recherche.

3. Intérêt de la recherche

Au début du XXI ^{e} siècle, qui se caractérise simultanément par la complémentarité et par la globalisation, dans le cadre de la gestion publique qui à pour but de correspondre aux exigences et espoirs des citoyens et au développement harmonieux des sociétés et des territoires, l'administration locale comporte un intérêt particulier. Les relations entre les acteurs de l'organisation communale et ceux de l'environnement sont une réalité unique dans le contexte des études sur l'efficacité organisationnelle.

La recherche porte sur un domaine encore peu développé par la psychologie organisationnelle, mais dont les modes de fonctionnement s'inspirent directement des modèles qu'elle a étudiés. Il s'agit d'une approche scientifique qui fait appel à plusieurs orientations de la psychologie pour appréhender les caractéristiques spécifiques de ce champ d'étude très spécifique: les structures collectives et en particulier les mairies.

L'intérêt des chercheurs pour les facteurs psychosociaux de l'efficacité organisationnelle est né et a été développé en se centrant sur les entreprises. Les études sur le terrain public sont plus récentes et en voie de développement. Par ailleurs, les chercheurs ont surtout été intéressés par le leadership au niveau intermédiaire et moins par celui des PDG. Cette étude a pour but de prendre davantage en compte cet aspect. De ce point de vue, il s'agit d'un terrain encore inexploré par la recherche. C'est, en effet, la première étude réalisée au Portugal sur les facteurs psychosociaux de l'efficacité dans l'administration publique, ayant

comme sujets les leaders politiques et les administratifs des municipalités au plus haut niveau.

Les obstacles rencontrés au cours de cette recherche sur le terrain ont été nombreux, car ils bousculent la conception purement académique de la recherche; en réalité, le fait que cette investigation ait engendré des problèmes a été une source d'informations pour des orientations futures.

Les résultats de cette étude nous ont permis de mieux comprendre l'efficacité à la mairie. Cela veut dire qu'ils permettent un rapport plus efficace et favorable entre les leaders, leurs subordonnés et la population en général, qui utilise quotidiennement les services fournis par les municipalités dans sa zone de résidence.

Cette étude est également opportune dans un moment où, plus que jamais, on discute l'efficacité des services publics en raison de la récession économique et de la conséquente crise budgétaire qui a forcé le gouvernement central du Portugal à imposer aux organismes publics, notamment au niveau local, des mesures de restriction relativement aux dépenses courantes et aux investissements. Notre modèle peut contribuer à la formation des leaders politiques mais aussi des leaders administratifs, en indiquant des voies pour les réajustements nécessaires qui puissent permettre d'améliorer les performances de l'administration publique.

L'identification des facteurs psychosociaux de l'efficacité et la compréhension de leurs relations avec les résultats des mairies ne sont pas seulement importantes pour les chercheurs et pour ceux qui travaillent dans les organisations publiques

locales, mais aussi pour les gestionnaires privés qui, comme fournisseurs ou utilisateurs quotidiens des services publics, ont leurs activités démarquées par l'action du maire et de son équipe.

Cette étude constitue également une contribution à la littérature transculturelle dans le domaine du comportement organisationnel en général, et du leadership et de l'efficacité organisationnelle dans le secteur public en particulier.

Finalement, à notre connaissance, il s'agit de la première utilisation des modèles d'équations structurelles dans la recherche des relations entre le leadership et l'efficacité, alors que l'on utilise généralement les méthodes statistiques traditionnelles de régression linéaire qui considèrent une seule équation entre la variable endogène et le(s) variable(s) exogène(s). Ainsi, cette recherche ouvre également une porte très riche, notamment pour l'étude simultanée des différentes fonctions sur les inter-liaisons des variables latentes[1] ou/et observées dans ce domaine.

4. Limites de l'étude

Le champ de l'étude est composé par des structures collectives. Cependant, nous ne considérons pas d'autres types de collectivités locales (à différents niveaux) que celles des mairies elles-mêmes, ni leurs relations de groupe avec des organismes, associations, établissements publics ou sociétés d'économie mixte

[1] Les variables latentes, aussi appelées construits hypothétiques, facteurs (dans le contexte de l'analyse factorielle) ou dimensions sous jacentes, sont des scores qui ne sont pas mesurés directement et elles sont opérationnalisées par une ou plus autres variables mesurables, parfois référées comme indicateurs (multiples) ou variables manifestes (Grimm et Yarnold, 2000).

qui, sous leur contrôle, sont leurs partenaires dans les projets de développement économique et social. De même, nous n'étudierons pas les formes de coopération entre les mairies, soit au niveau national (associations de municipalités) soit au niveau international (jumelages de villes).

La recherche porte sur des municipalités de taille variable, appartenant à des régions ayant des caractéristiques différentes (nord/sud, littoral/intérieur, rural/urbain). Cependant, les villes de Lisbonne et Porto sont exclues car elles sont atypiques dans la distribution des tailles des municipalités étudiées.

Ces structures locales ont des leaders élus, affiliés à des partis politiques d'orientations idéologiques différentes, avec des expériences professionnelles hétérogènes. Cela signifie que ces leaders imprègnent et bâtissent des structures organisationnelles ainsi que des modèles d'action assez différents, conditions qui, d'une part, rendent notre étude difficile, et d'autre part l'enrichissent beaucoup. Cependant, le pouvoir local est dominé majoritairement par le sexe masculin[1], raison pour laquelle le leadership au féminin est au-delà de la portée de notre étude.

L'étude de terrain a été réalisée auprès des managers publics de haut niveau: les maires et les directeurs des structures les plus élevées de chaque unité d'analyse (mairie). Nos conclusions peuvent ne pas être instructives pour d'autres niveaux si les capacités et les comportements exigés par l'efficacité sont différents (Katz et Kahn, 1978; Mintzberg, 2001).

[1] Seulement douze femmes étaient maires dans l'ensemble de 308 municipalités portugaises en 2001.

L'étude s'est particulièrement intéressée au leadership et à ses relations avec l'efficacité, en prenant comme variables médiatrices la satisfaction, l'engagement, la confiance et la coopération, considérées les plus significatives. Toutefois, d'autres facteurs psychosociaux peuvent être jugés pertinents pour des recherches futures. D'autre part, des études longitudinales sont nécessaires.

5. Plan

Cette étude est organisée en deux parties, qui incluent cinq chapitres.

La première partie concerne le cadre de la recherche et comporte deux chapitres. Le Chapitre I présente une revue de la littérature théorique significative pour l'étude, en examinant notamment les travaux sur l'efficacité organisationnelle (section 1.1), sa signification, ses définitions et déterminantes et les théories et les approches sur le leadership dans une perspective d'efficacité (section 1.2.). Effectivement, comme le rappellent Bowman et Kearney (1993, p.338), (le leadership) «... peut faire la différence entre un gouvernement qui fonctionne efficacement et un autre qui oscille d'une crise à une autre». Le chapitre inclut encore une brève révision des concepts de la satisfaction dans le travail (section 1.3.), de l'engagement (section 1.4.), de la confiance (section 1.5.) et de la coopération (section 1.6.) et des relations de ces variables médiatrices avec le leadership et l'efficacité organisationnelle.

Le Chapitre II présente le cadre conceptuel et méthodologique. Les étapes de la recherche sont décrites (section 2.1.) et sont établies les hypothèses générales (section 2.2.), les types de variables et les sources des données (section 2.3.), les

méthodes de l'élaboration des questionnaires (section 2.4.) et de la récolte de données (section 2.5.), et les instruments d'analyse (section 2.6.).

La deuxième partie concerne l'étude sur le terrain et comporte 3 chapitres. Le Chapitre III effectue une description générale de la bureaucratie publique locale (section 3.1.) et caractérise les échantillons par rapport à la population parente (section 3.2.). Dans le Chapitre IV, les données démographiques de l'échantillon des maires (section 4.1.) et de l'échantillon des directeurs (section 4.2.) sont présentées. Le Chapitre V porte sur les résultats et la discussion, et inclut la description des indicateurs multiples et de l'analyse des résultats préliminaires (section 5.1.), la construction des variables latentes (section 5.2.) et du modèle hypothétique de comportement organisationnel dans les mairies (section 5.3.), ainsi que la spécification du modèle en s'appuyant sur les perceptions plus discriminatives des styles de maire par les directeurs des mairies (section 5.4.).

Finalement, les conclusions sont présentées, en incluant le bilan et les perspectives pour la recherche future.

PREMIÈRE PARTIE: CADRE DE LA RECHERCHE

I. REVISION THEORIQUE

« Aucun homme ne peut rien vous révéler sinon ce qui repose déjà à demi endormi dans l'aube de votre connaissance.»
DJUBRAN KHALIL DJUBRAN connu sous le nom de KHALIL GIBRAN (1883 - 1931)

« Il faut se connaître soi-même: quand cela ne servirait pas à trouver le vrai, cela au moins sert à régler sa vie, et il n'y a rien de plus juste...»
Blaise PASCAL (1623 – 1662)

1.1. L'efficacité organisationnelle.

L'organisation (Fischer, 1990) est une dimension omniprésente dans la vie sociale. Nous appartenons tous à des organisations, publiques ou privées, avec ou sans but lucratif, et nous y développons des activités en interagissant avec d'autres personnes, pour mieux atteindre des objectifs. Les organisations fournissent l'affiliation et l'emploi et ont une influence énorme sur notre qualité de vie. Elles sont aussi à l'origine de beaucoup de normes et de valeurs qui donnent forme à la réalité sociale qui nous entoure.

Le quotidien et le futur de l'ensemble et de chacun des membres d'une organisation, qu'elle soit privée ou publique, sont liés à l'efficacité car toutes doivent être pertinentes et performantes. Dans le quotidien, tandis que les managers essayent, selon les cas, de rétablir, de maintenir ou d'accroître l'efficacité, les chercheurs de différentes disciplines essayent de découvrir les

facteurs de l'efficacité qui expliquent la réussite ou les échecs, ou qui permettent de dégager des stratégies contingentes des organisations.

Cependant, il n'existe pas de vision unanime de l'efficacité et il y a même des chercheurs qui pensent que le concept d'efficacité organisationnelle n'est pas susceptible d'opérationnalisation (Campbell, 1977, p.15). En fait, la perspective de chacun sur la définition et les procédures pour évaluer ce concept est, en général, biaisée et incomplète (Goodman et al., 1983). Le concept peut être envisagé d'une façon étroite ou large, à courte ou à moyen et à long terme et les théories implicites concernant les facteurs de la performance inspirent les perceptions sur l'efficacité des différents acteurs organisationnels et des personnes concernées en général. Le choix des critères de l'efficacité est lié au statut et aux rôles des individus (propriétaires, administrateurs, employés, fournisseurs, clients, etc.) ou des groupes dans l'organisation, à leurs valeurs et à leurs normes ainsi qu'à leurs intérêts envers l'organisation (Morin et al., 1994; Scott, 1987). Le cloisonnement des champs disciplinaires qui étudient l'efficacité est, de même, un obstacle à la compréhension de ce concept et une source de confusion interdisciplinaire, car chacun a une terminologie spécifique.

1.1.1. L'approche classique bureaucratique.

Les pionniers de la recherche organisationnelle - Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, et autres – avaient une approche de l'organisation en tant que structure formelle, dont la rationalité est fondamentalement économique.

Selon la perspective économique, l'organisation est créée intentionnellement pour atteindre des objectifs et elle est dite efficace autant et aussi longtemps qu'elle atteint les objectifs fixés, en utilisant plus ou moins de ressources (Argyris, 1964). L'efficacité est, donc, pour les économistes synonyme d'efficience (Brassard, 1993).

Frederick Winslow Taylor, ingénieur et économiste américain, est, selon Peter Drucker (1977), «le premier homme de l'histoire qui n'a pas considéré le travail comme une chose convenue, mais l'a observé et étudié». Il s'est particulièrement, intéressé aux mouvements, pauses, et au temps nécessaires à l'exécution des tâches. Pour Taylor, l'objet principal de la gestion était la prospérité maximale, aussi bien pour le patron que pour chaque travailleur. Il a proposé, en 1911, *l'organisation scientifique du travail* visant à éliminer le gaspillage des ressources, à maximiser la croissance de l'entreprise jusqu'à qu'elle soit rentable de façon permanente et à bien utiliser et développer les compétences distinctes de chaque employé. A travers l'étude de la sélection scientifique du travail (*the right man in the right place*) et l'application de méthodes scientifiques et rationnelles, on parvient à atteindre l'harmonie, la coopération, la croissance et l'efficience maximale. Ses prescriptions pour y arriver sont: a) la planification du flux de travail pour éliminer l'empirisme discrétionnaire et clarifier les responsabilités du travailleur, b) la sélection et l'entraînement pour ajuster les capacités des employés aux exigences des fonctions, c) le contrôle/surveillance pour assurer l'adhésion du facteur travail aux politiques et procédures déterminées et d) la centralisation du management, i.e., la séparation du management et du design du travail, de la charge et de l'exécution des tâches (Taylor, 1911; Kanigel, 1997).

Taylor fut attaqué en son temps pour avoir cherché à débarrasser tout travail des notions de compétence et de jugement et pour avoir traité les ouvriers comme étant des composants mécaniques d'une machine (Kennedy, 1999, pp. 275-280).

D'après Morin et al. (1994), pour Taylor les déterminants de l'efficacité sont: la planification, l'établissement des objectifs et l'exercice du contrôle destiné à assurer la conformité aux normes préétablies. Taylor mesure l'efficacité par la croissance et la rentabilité, par l'efficience des activités et par l'expertise des membres de l'organisation.

La contribution de Henri Fayol (1916/1979), ingénieur français, est devenue typique de l'approche classique. L'objet privilégié de ses études a été les composantes structurelles et fonctionnelles de l'organisation. Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction administrative – planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler - ont été considérées comme des principes fondamentaux jusqu'à la publication des travaux de Mintzberg[1] dans les années 60. Fayol pense qu'un manager n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef, par sa connaissance des affaires et de son personnel et par sa capacité à communiquer un sens de mission (Kennedy, 1999, pp. 93-98). Les principes généraux de l'administration du travail sont la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement (*one man one boss*), l'unité de direction (*un seul programme visant le même but*), la subordination

[1] Mintzberg a dégagé de l'étude de l'emploi du temps des dirigeants ainsi que ceux des autres cadres à un niveau inférieur de la hiérarchie de 5 sociétés de taille et d'activité différentes que les définitions du contenu de la fonction administrative du dirigeant définies par Fayol correspondent très peu à la réalité quotidienne actuelle. D'après Henri Mintzberg «si l'on regarde objectivement la réalité du travail des managers, nous constatons que leur mission est éminemment complexe et ardue. Ils sont surchargés d'obligations qu'ils peuvent néanmoins difficilement déléguer. Ils sont donc conduits à se surmener et à effectuer un bon nombre de tâches de manière superficielle. Brièveté, morcellement et communication verbale, caractérisent leur travail» (1999/2001). (voir les rôles des managers à la p. 72).

des intérêts individuels aux intérêts généraux, la rémunération équitable, la centralisation, la chaîne hiérarchique en escalier, l'ordre de tous les individus et matériaux, l'équité de traitement des employés, la stabilité du personnel, l'initiative et le sens d'esprit de corps. Fayol croyait que ses principes étaient valides pour toutes sortes d'organisation quelle que soit leur activité ou leur taille, ce qui a été mis en cause par Drucker (1977), notamment en ce qui concerne les organisations plus importantes et complexes de nos jours.

Pour Fayol, la principale source de réussite organisationnelle est le degré de rationalité et la structure administrative (Morin et al.1994). L'organisation efficace est donc celle qui fait plus et mieux avec un même effort.

L'économiste et sociologue allemand Max Weber (1922/1992) différencie trois sortes d'autorités légitimes pour exercer le pouvoir: 1) rationnelle, légitimée par le caractère prescriptif et normatif de la loi; 2) traditionnelle, légitimée par le poids du passé; et 3) charismatique, légitimée par la virtuosité de personnages exceptionnels. D'après Weber, les organisations, quel que soit leur domaine d'activité, atteignent l'efficacité maximale avec une administration du type bureaucratique dont les vertus sont: précision, rapidité, clarté, connaissance des fichiers, continuité, discrétion, unité, subordination stricte, réduction des frictions, du matériel et des coûts en personnel (Weber 1922/1992).

Les prescriptions les plus importantes de Weber (1947, pp. 329-334) pour une administration bureaucratique sont: a) opérer selon des règles et règlements écrits qui s'appliquent de manière impersonnelle et uniforme, induisant le comportement des employés vers la formalisation et la standardisation, b) diviser

le travail en tâches spécialisées, c) définir les obligations, l'autorité et les pouvoirs de chaque emploi pour inciter à l'obéissance, d) hiérarchiser clairement la direction et la surveillance, e) sélectionner les candidats à un emploi sur la base de leurs qualifications techniques, f) établir des carrières en paliers, où la promotion dépend des jugements des supérieurs selon des critères d'ancienneté et de travail réalisé, g) rémunérer de façon régulière les employés en fonction du grade et des responsabilités (une retraite doit être prévue), et h) séparer l'employé de la propriété, soit des moyens de production soit de son poste de travail.

D'après cet auteur, les déterminants de l'efficacité organisationnelle sont: a) le degré de formalisation de l'autorité, b) le degré de centralisation des décisions, c) le degré d'impersonnalisation des règles et des procédures et d) le degré d'expertise du personnel. Weber mesure l'efficacité organisationnelle par l'atteinte des objectifs de l'organisation, en l'occurrence la rentabilité et l'efficience. L'organisation efficace est celle qui est capable d'engendrer, avec un minimum d'investissements, un maximum de résultats (Morin et al.1994).

La méthode des ratios est l'instrument le plus employé pour procéder à l'analyse de l'efficacité économique d'une organisation. L'efficience est souvent exprimée par la division des outputs par les inputs, tandis que l'efficacité est mesurée couramment par le ratio des outputs réels par les outputs prévus. Les ratios donnent un aperçu très utile des opérations et de la performance économique d'une organisation à condition que des comparaisons avec d'autres indicateurs soient possibles, i.e. les comparaisons des ratios de la période en analyse avec ceux d'autres périodes pour analyser les tendances; les comparaisons avec les

mêmes ratios pour d'autres organisations concurrentes ou avec des normes établies pour évaluer la performance; et la comparaison entre différents types de ratios dans une même période pour tenir compte des liaisons entre les différentes variables qui caractérisent l'organisation.

La conception économique de l'efficacité met en évidence la valeur ajoutée qui est un aspect important de toute l'organisation, mais c'est une perspective étroite de la rationalité des organisations qui ne prend pas en considération les autres dimensions. Dans cette conception, les objectifs restent isolés des individus et des groupes qui composent l'organisation, de leurs besoins et de leurs intérêts.

1.1.2. L'approche béhavioriste.

Les partisans du courant social de l'efficacité se livrent à l'investigation des obstacles au contrôle de l'incertitude. Ils posent l'emphase dans la structure des relations entre les individus et les groupes qui constituent l'organisation, harmonisant ainsi les objectifs organisationnels et les expectatives individuelles des personnes qui y travaillent. La cohésion de la structure sociale au fil des années permet d'évaluer cette communion d'intérêts. On peut inclure dans cet approche trois écoles: 1) des relations humaines, 2) des dysfonctions bureaucratiques et 3) de la prise de décisions.

L'école des relations humaines se préoccupe par la création de conditions qui mettent en valeur les ressources humaines inexploitées et la satisfaction de leurs besoins. Pour les adeptes de cette école, la réussite des groupes et des organisations dépend de plusieurs facteurs: si les groupes de travail sont

coopératifs et cohésifs, si les normes de groupe supportent la productivité, si la prise de décisions est participative, la supervision est orientée tant vers la tâche que vers le soutien à l'effort et à l'apprentissage individuel et si la communication est loyale et multidirectionnelle. Un des pionniers de cette école est Elton Mayo (1933/1946) et, parmi les auteurs qui pendant les années 40 et 50 du XX ème siècle militaient dans cette école (Harold Leavitt, Jack French, Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Robert Tannenbaum, Ralph White et d'autres), nous distinguons comme les plus représentatifs pour l'objectif de cette section McGregor (1957) et Likert (1961, 1967).

Elton Mayo, psychologue australien ayant émigré aux EUA en 1923, est confronté avec les problèmes de détérioration du facteur humain dans les entreprises. D'après lui, les études empiriques pourraient être décisives pour atteindre la stabilité et la cohésion sociale des individus et des groupes, nécessaires à l'efficience du fonctionnement des organisations. Les conclusions de Mayo (1946) et de ses collègues de l'Harvard Graduate School of Business Administration (Whitehead 1938; Roethlisberg et Dickson, 1939) sur les expériences de Hawthorne sont à l'origine de l'école des relations humaines. Parmi ses découvertes les plus importantes se trouvent: a) la constatation que les organisations sont fondamentalement des systèmes sociaux avec des fonctions d'intégration, contrôle, cohésion et coopération sociale, b) l'identification des fondements non-économiques de la satisfaction du travail (*l'homo sociologicus* et *l'homo psychologicus* remplacent l'homo *oeconomicus* de Taylor), c) l'importance des groupes informels qui pourraient améliorer la productivité si on les laisse fixer eux-mêmes leurs règles et objectifs, et si leurs chefs leur témoignent du respect, et

d) l'importance cruciale de l'interdépendance et de la complémentarité de la fonction technique (qui a pour but la production des biens et services) avec la fonction humaine (qui a pour but la satisfaction des employés) pour atteindre l'efficience des organisations. Pourtant, une critique lapidaire attribuée à Argyris est que, tandis que la théorie classique perçoit l'organisation sans les individus, Hawthorne voit les individus sans l'organisation.

Douglas McGregor (1957) a suggéré (voir section 1.2.2.2. pp. 64-65) l'adhésion à la théorie Y qui, en déterminant des comportements plus participatifs, suscite à son tour l'accroissement de la performance des subordonnés. L'option alternative, la théorie X, qui devrait être réfutée en dépit d'être majoritaire, correspondait essentiellement au style de management qui caractérise l'approche classique bureaucratique. Selon l'auteur, l'efficacité s'évalue par l'atteinte des objectifs de l'organisation et par l'utilisation du personnel de façon optimale. Morin et al. (1994, p. 23) stipulent que pour McGregor, cette utilisation optimale réside dans l'utilisation d'équipes de travail où il existe un climat détendu, productif et solidaire; des discussions dans lesquelles chaque membre de l'équipe participe de façon ouverte et orientée vers l'accomplissement d'une tâche; une tâche à accomplir ou un objectif à atteindre que chacun comprend et accepte de plein gré; des décisions prises en consensus; et un souci commun de traiter les conflits sainement et de résoudre les problèmes.

De toutes les tâches du management, l'organisation de la composante humaine est la tâche centrale et la plus importante car tout le reste dépend de la manière dont cette organisation est faite (Likert, 1967, p.1). Plusieurs études réalisées à l'Institut for Social Research of Michigan University après la Seconde Guerre Mondiale

n'ont pas montré, comme il était espéré, une relation consistante entre les attitudes des employés et leur productivité. Cette contradiction a conduit Likert (Likert, 1967; Likert et Bowers 1969) à proposer un modèle explicatif fondé sur une dynamique avec trois niveaux de variables (Figure 1): les variables causales (*causal variables*) qui déterminent le cours du développement dans l'organisation et les résultats obtenus, les variables intermédiaires (*intervening variables*) qui reflètent l'état interne, santé et capacités de performance de l'organisation et les variables des résultats finaux (*end-result variables*) qui reflètent les résultats obtenus.

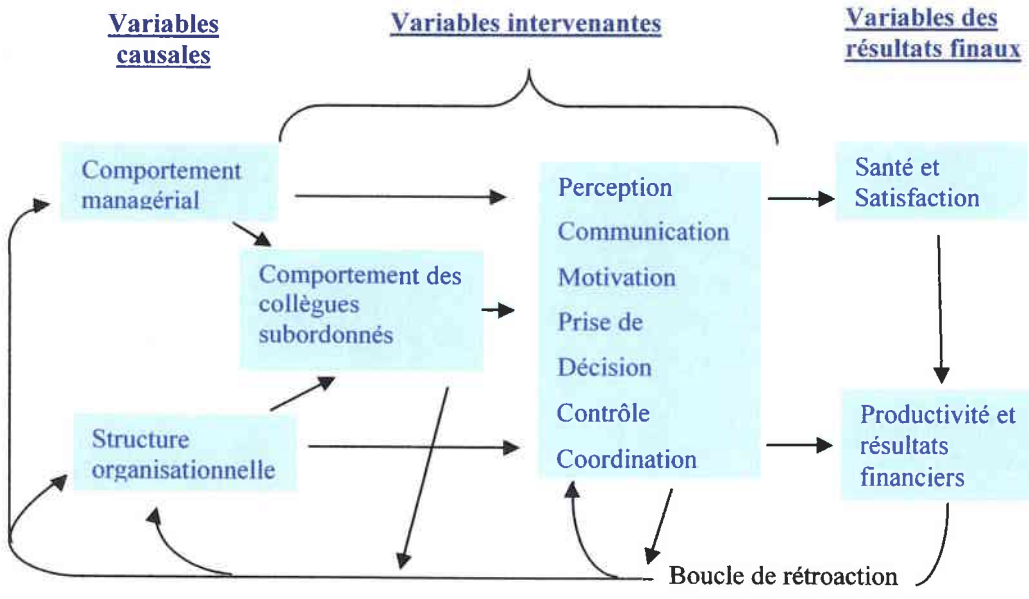


Figure 1: Relations entre variables causales, intervenantes et des résultats finaux (Adapté de Likert et Bowers, 1969)

Un concept fondamental de ce système est que les résultats obtenus par une organisation sont une manifestation de l'efficacité du système d'interactions-influence du staff humain (Likert, 1967, p. 131). L'efficacité est mesurée par la réussite économique, la qualité de l'organisation humaine, la loyauté des clients,

la loyauté des propriétaires, la loyauté des fournisseurs, la réputation auprès de la communauté financière et auprès de la communauté où est localisée l'organisation. Likert et ses collègues ont trouvé des relations consistantes entre les variables causales, intermédiaires et finales (n'oubliant pas les conditions modératrices intervenantes) et que certains styles de management et de leadership des groupes sont plus efficaces que d'autres (voir section 1.2.2.2. pp. 56-58).

L'école des dysfonctions bureaucratiques s'occupe de l'étude de l'influence des contrôles sur le comportement des individus et du pouvoir des groupes qui constituent les organisations. Pour les adeptes de cette école (Merton, Gouldner, Argyris, Selznick, Etzioni et Crozier), le contrôle bureaucratique et mécaniciste constitue un obstacle à la créativité des employés. De plus, les objectifs des organisations n'existent pas en soi, ils émanent tous de valeurs, généralement implicites des individus, en position d'influence. Une organisation est dite efficace si elle atteint un équilibre entre, d'un coté, le contrôle qui permet de réduire l'incertitude et utiliser les ressources de façon efficiente et, de l'autre, la flexibilité qui permet l'influence et l'autonomie des membres qui la composent. Les tenants de la théorie des dysfonctions bureaucratiques ont en commun avec l'école des relations humaines la critique de la notion de bureaucratie de Weber, et mettent l'accent sur les aspects informels et non rationaux. Toutefois, ils valorisent la notion de changement dans le système social.

Robert Merton (1940) a remarqué que les règles et les règlements réduisent la flexibilité organisationnelle, et ont tendance à se transformer en vrais buts plutôt qu'en moyens pour les obtenir. De plus, il croyait que l'application de certaines règles cause un effet d'adaptation au fil du temps de telle manière qu'elles sont

appliquées automatiquement, même dans les situations inappropriées. Les études pionnières de Merton montrent des *résultats inattendus* préjudiciables (départs volontaires, absentéisme, grève, sabotage et autres, qu'Argyris nomme des *activités adaptatrices*) par l'introduction de mesures de formalisation des relations humaines et des contrôles pour tester de réduire l'incertitude et d'augmenter les résultats de l'organisation.

Selon Alvin Gouldner (1954), les règles de l'organisation engendrent l'inefficacité parce qu'elles sont comprises plutôt comme des ordres que comme des lignes de conduite. Cet auteur explique que les règles et les règlements sont intériorisés par les individus ayant un niveau minimum d'exigence et les caractéristiques des structures bureaucratiques renforcent cette interprétation induisant des comportements peu efficaces.

D'après Chrys Argyris (1964), l'application stricte des principes de l'approche économique amène les gens à se soumettre aux normes et à ne pas utiliser toutes leurs capacités, d'où l'apparition de tensions que le modèle bureaucratique ne sait pas résoudre. Ainsi, les employés organisent des activités «adaptatrices – défensives» et les managers réagissent, en général, par le renforcement des normes et du contrôle, ce qui va justifier encore plus la continuation des activités adaptatrices par les employés. Peu à peu, une organisation non formelle se construit, ce qui peut compenser les manques de l'organisation formelle. Pour Argyris (1964), on parvient à l'efficacité organisationnelle par l'intégration des objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Pour Philip Selznick (1953), l'organisation est un instrument au service d'objectifs définis[1] qui réagit aux pressions de l'environnement en s'y adaptant. Cependant, la mise en oeuvre des programmes de l'organisation entraîne des dysfonctions qui peuvent être combattues par la coopération des groupes de pression divergents et par l'endoctrinement idéologique.

Amitai Etzioni (1961) met l'accent sur la possibilité de diriger le choix et les comportements des membres vers les objectifs organisationnels (comme le fait l'école de la prise de décisions). La manière par laquelle le pouvoir est exercé dans une organisation est associée au degré d'implication des membres: un exercice coercitif engendre généralement l'aliénation qui surgit quand les membres ne s'identifient pas avec les objectifs organisationnels; l'exercice utilitaire favorise une implication calculée basée sur une conjugaison partielle des objectifs des membres et ceux de l'organisation, et l'exercice social suscite souvent l'implication morale qui correspond à une grande convergence des objectifs individuels et organisationnels. Etzioni considère que l'efficacité se mesure par l'attribution optimale des ressources, l'obtention des objectifs organisationnels, et l'ouverture optimale sur l'environnement (Etzioni 1961, 1964).

Selon Michel Crozier (1963), l'organisation est un système de relations dynamiques de pouvoir où les dysfonctions bureaucratiques sont expliquées par la répartition du pouvoir et par les stratégies des acteurs organisationnels pour tenter de maintenir et développer leur autonomie. C'est surtout dans les zones d'incertitude critiques pour l'organisation, où il n'y a pas des solutions prévues,

[1] «Goal oriented theory of organizations» dans laquelle l'auteur rehausse les aspects structuraux et Simon relève les aspects de la prise de décision comme nous le verrons (pp.26-27).

que les auteurs cherchent à conserver et consolider leur pouvoir en établissant des oppositions, des alliances et des coalitions. Pour cet auteur, ces dysfonctions ne doivent pas être supprimées mais, au contraire, elles sont nécessaires à l'équilibre qui doit être établi entre les relations d'autorité formelles et les relations de pouvoir parallèles qui apparaissent autour des zones d'incertitudes. Cet équilibre est à l'origine de l'efficacité qui est mesurée par la réussite économique et par le degré d'adaptation de l'organisation à l'environnement.

Pour l'école de la prise de décisions, dont le prix Nobel Herbert Simon et James March sont les auteurs les plus importants (Barracho, 2001, p.44), l'organisation est à la fois un système d'actions et un système de décisions qui précèdent l'action. La décision est dite rationnelle si pour atteindre des objectifs donnés, les moyens appropriés sont choisis. Cependant, cette école, en mettant l'accent sur la possibilité d'orienter les choix vers les objectifs organisationnels, formule une conception de la «rationalité limitée» (*bounded rationality*), en refusant les présupposés de l'approche originale des économistes sur la prise de décisions, notamment ceux qui affirment que les décideurs choisissent les solutions les plus articulées et concordantes avec les buts de l'organisation (Simon, 1947). En fait, les décideurs ne font pas des choix rationnels parfaits, une fois qu'ils sont incapables de procéder parfaitement l'information, étant donné que: 1) ils ne connaissent pas toutes les pièces de l'information car le biais perceptuel déforme leur sélection et leur interprétation, 2) ils envisagent un nombre limité de possibilités de choix car ils ne peuvent pas considérer toutes les alternatives et leurs conséquences (Simon 1957; March, J. et Simon, 1958). À ce propos, Mintzberg (1999/2001, p.33) considère qu'une «perturbation n'arrive pas

seulement parce qu'un mauvais manager ne mesure la gravité d'une situation que lorsqu'elle devient critique, mais parce qu'un bon manager ne peut pas prévoir toutes les conséquences de ses actes». Pour toutes ces raisons, les décideurs préfèrent une alternative favorite implicite, parfois choisie de façon inconsciente (Simon, 1955). L'efficience d'une décision implique l'acquisition de résultats maximums étant donnés des moyens limités.

D'un autre coté, l'organisation par la socialisation et la formation mène les décideurs à une transformation des valeurs personnelles afin de réduire la brèche entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels. Les décideurs tendent à retenir plus facilement une solution satisfaisante ou suffisamment bonne que la meilleure solution possible. La solution satisfaisante dépend de l'existence d'alternatives acceptables: plus il est facile de trouver des solutions acceptables, plus leur qualité est élevée (Simon, 1957, p. 253).

Une organisation efficace est celle qui fait les bonnes choses de la meilleure manière. Les mesures de la performance organisationnelle sont donc l'efficience et l'atteinte des objectifs négociés par la coalition dominante. Les éventuels conflits sont résolus par la coopération et par la négociation des parties.

Pour conclure, nous remarquons qu'à l'instar de l'approche économique, l'approche sociale propose des modèles qui visent l'efficacité des employés. Cependant, tandis que la première approche essaye de motiver les travailleurs à cet égard par des rémunérations contingentes, l'approche sociale l'effectue par le partage d'influence et par la participation. Ainsi, des critères d'efficacité tels que l'efficience, la productivité et la croissance restent importantes dans le cadre de la

conception sociale, mais celle-ci contribue avec d'autres critères liés aux individus et aux groupes sociaux tels que la cohésion, la morale et les compétences.

1.1.3. L'approche systémique.

Ainsi, les premières théories ont adopté des approches très rationalisées, en considérant l'organisation suffisamment indépendante pour que ses problèmes soient analysés en tant que structure interne i.e., en adoptant une vision mécaniciste[1] sans aucune relation avec l'environnement extérieur.

En revanche, la perspective de système ouvert, qui domine à partir des années 50 du XX ème siècle et intègre les théoriciens du fonctionnalisme structurel, considère l'organisation en relation dynamique avec son environnement. Toutefois, il existe des frontières qui séparent l'organisation de son environnement. Ces frontières constituent une barrière pour plusieurs types d'interactions entre les individus à l'intérieur et ceux à l'extérieur, mais elles contiennent quelques dispositifs facilitant certains types de transactions nécessaires pour le fonctionnement organisationnel (Katz et Kahn 1978).

D'une façon simplifiée, une organisation acquiert des ressources dans l'environnement extérieur, la technologie transforme ces intrants en divers extrants qui sont, en général, renvoyés vers l'environnement extérieur (Katz et Kahn, 1978). Les conditions extérieures influencent le flux des intrants,

[1] Une structure mécaniciste est caractérisée par un contrôle étroit et un haut degré de formalisation et de centralisation, tandis qu'une structure organique a les caractéristiques opposées. Les structures mécanicistes ont en général une faible capacité de traiter l'information parce qu'elles dépendent de la hiérarchie pour communiquer et résoudre des problèmes tandis que les structures organiques ont une capacité élevée de traiter l'information et elles répondent promptement aux événements inattendus (Burns, T. et Stalker, 1961; Bennis 1966).

conditionnent la réception des extrants et peuvent affecter directement les opérations internes dans l'organisation. Ce processus est idéalement auto-soutenu de manière à ce que l'organisation survive et prospère. L'approche systémique voit l'organisation de manière organique, i.e. comme un véritable organisme vivant, constitué de différentes parts (sous-systèmes), ouvert et en étroite relation avec son environnement (Warning, 1997). Les sous-systèmes contiennent divers procès (communications, système de récompenses), activités (financière, marketing) et dynamiques sociales (structure informelle) inter-relationnés qui s'influencent réciproquement et influencent l'environnement (Nadler et Tushman, 1998).

Dans ce contexte, l'objectif ultime d'une organisation est sa pérennité. L'organisation efficace est celle dont les attributs lui permettent de survivre (Hannan et Freeman, 1977). Cependant, il faut remarquer qu'il y a des organisations qui peuvent survivre indépendamment de leur efficacité (quelques entreprises privées intégrées dans des holdings, des entreprises de capitaux publics qui prêtent des services sociaux, les organismes publics...), ce qui rend non-opératif ce concept d'efficacité, notamment dans le cadre de notre étude.

Les attributs d'une organisation efficace i.e., qui croît et survit, sont pour Seashore (1983) l'adaptation de l'organisation à son environnement, l'efficience, la légitimité de l'organisation auprès de l'environnement et la complémentarité des sous-systèmes de l'organisation.

D'après Daniel Katz et Robert Kahn (1978), pour qui l'efficacité consiste en maximiser le rendement par tous les moyens, la réussite d'une organisation dépend en large mesure de sa capacité de *s'adapter à l'environnement* – ou de

trouver un environnement favorable pour y opérer - de même que d'attacher les individus à leurs rôles dans l'organisation, conduire leurs processus de transformation, et de diriger leurs opérations.

La théorie de la contingence, ou de l'adaptation à l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1973), montre que l'organisation cherche à s'adapter à la complexité de son environnement par le développement et la particularisation de ses sous-systèmes, chacun ayant un domaine à exploiter. Le type de structure de chaque sous-système est fixé par le degré d'incertitude de son environnement immédiat. Plusieurs facteurs de situation peuvent déterminer cette incertitude:

- Dans un environnement stable, une structure mécaniste, ayant une hiérarchie et une chaîne de commandement rigide est prescrite; tandis que dans un environnement dynamique une structure organique plus flexible, moins bureaucratisée et moins hiérarchisée est préférable (Burns, T. et Stalker, 1961).
- Une structure mécaniste est bien adaptée à une technologie de production de masse utilisant une ligne d'assemblage, tandis qu'une structure plus organique répond mieux à une technologie de production d'un exemplaire unique ou à un procès de production en continu (Woodward, 1965; Lawrence et Lorsch 1973).

Pour les tenants de la théorie de la contingence, il n'y a donc pas un type universel d'organisation. Chaque type de structure correspond à un type d'environnement (Burns et Stalker, 1961) et l'efficacité organisationnelle correspond à la capacité de l'organisation à satisfaire les exigences de

l'environnement (Lawrence et Lorsch 1973). Le concept d'efficacité est donc un concept à système ouvert qui ne pouvait être compris par le modèle mécaniciste.

Une organisation est dite efficiente si elle atteint ses objectifs en utilisant le minimum de ressources possible. L'*efficience* de l'organisation est ce qui permet l'accumulation des réserves nécessaires à l'accroissement de sa complexité (Katz et Kahn, 1978), qui est une conséquence de sa croissance.

Les acteurs qui dominent l'environnement tels que les acheteurs, fournisseurs, concurrents, gouvernement entre autres (Kotter, 1980) doivent légitimer l'organisation pour qu'elle obtienne la confiance et le soutien nécessaires à son fonctionnement. La *légitimation de l'organisation* consiste à faire reconnaître et accepter par la société les objectifs de l'organisation (Bakke, 1950).

Finalement, chaque système est constitué par divers sous-systèmes reliés entre eux, interdépendants et inter-agissants qui conservent leur caractère propre dans l'ensemble. Ainsi, pour Emery et Trist (1960), l'organisation est une totalité complexe et irréductible, un *unitas multiplex.* Plus les organisations grandissent, plus elles développent des *sous-systèmes complémentaires*, et plus les relations entre elles deviennent complexes. En conséquence, un événement dans une section peut se répercuter dans l'ensemble de l'organisation. De ce point de vue, les gestionnaires doivent contrôler si les différentes parties de l'organisation sont cohérentes entre elles et avec l'environnement extérieur (Nadler et Tushman, 1998). En fait, les contextes environnementaux dans lequel les organisations existent changent à un taux croissant et à travers une complexité croissante (Emery et Trist, 1965, p.21).

D'après Morin et al. (1994, p. 52), les déterminants de l'efficacité organisationnelle proposés par Seashore (1983) évoquées auparavant, i.e., l'adaptation, l'efficience, la légitimité et la complémentarité, peuvent être mesurés par les indicateurs suivants: Flexibilité de l'organisation pour changer ses procédures en fonction des contingences environnementales, promptitude de l'organisation pour accomplir avec succès une tâche si on le lui demande, croissance des divers indicateurs de l'organisation relativement au passé, acquisitions avec succès de ressources nécessaires à l'efficacité de son système dans son environnement, et qualité des produits de l'organisation.

Une autre perspective qui s'inscrit dans la conception systémique est celle qui dérive du modèle constructiviste. Pour les tenants de cette perspective, l'organisation, dont l'objectif principal demeure la pérennité, n'existe pas en soi: c'est une formation sociale fruit des représentations qu'en font les individus qui la composent (Eraly, 1988; Weick, 1977). L'organisation n'est pas extérieure et indépendante de ses membres, et ainsi, elle doit être étudiée à travers des comportements, des actions, des décisions et des représentations de ceux-ci. En conséquence, l'efficacité est aussi une construction de l'esprit, qui dépend des expectatives de chacun.

1.1.4. L'approche politique

La perspective politique soutient que les critères de l'efficacité organisationnelle ne sont pas partagés par tous les constituants organisationnels (Cameron et Whetten, 1983), i.e., d'après la définition de Seashore (1983), par tous les individus qui agissent en fonction de leurs propres intérêts ou comme

représentants d'un groupe et qui sont en relation d'interdépendances avec l'organisation. Kanter et Brinkerhoff (1981) remarquent que le choix des critères de mesure de l'efficacité est largement déterminé par les intérêts et les valeurs de ceux qui les utilisent. Les modèles de l'approche politique prennent en considération les divers intérêts des constituants, souvent contradictoires, définissant des méta critères d'efficacité: a) le pouvoir des membres de la coalition dominante ou de l'environnement externe, b) l'importance relative des constituants, c) la justice sociale, et d) la légitimité de l'organisation.

Pour Pennings et Goodman (1977), l'organisation est un système dont les sous-unités constituantes sont différemment acceptées, sanctionnées et représentées par une coalition dominante qui dirige l'organisation et décide les politiques principales et les critères d'efficacité. Les membres de la coalition dominante sont ceux qui détiennent les ressources centrales et irremplaçables pour l'organisation (Goodman et Pennings, 1980). D'après Salancik et Pfeffer (1978), la coalition dominante tend à être le groupe qui est le plus approprié pour l'environnement organisationnel. Cependant, il faut remarquer que Pfeffer et Salanick (1978), bien qu'ils essayent d'apprendre le comportement organisationnel dans le contexte environnemental, ne voient pas l'organisation comme un système ouvert dont l'action est la conséquence inévitable de l'environnement externe mais, dans la ligne de pensée de Crozier, ils considèrent l'activité organisationnelle comme un résultat des procédures politiques à l'intérieur de l'organisation, où les sous unités les plus efficaces ont plus de pouvoir pour faire face aux zones d'incertitude.

Selon le méta critère du pouvoir des membres de la coalition dominante ou de l'environnement externe, les critères d'efficacité sont définis par la coalition dominante et ils reflètent aussi bien les constituants internes que les éléments externes. D'après Pennings et Goodman (1977), l'organisation est efficace lorsque ses résultats atteignent ou dépassent les normes correspondantes aux politiques et aux règles de conduite adoptées par la coalition dominante. Pfeffer et Salancik (1978) définissent l'efficacité comme la capacité de l'organisation à engager ses constituants. Ceux-ci joignent ou quittent l'organisation selon leur perception de gains et de coûts potentiels.

Connolly, et al. (1980) considèrent que l'organisation efficace est celle qui satisfait le mieux possible les intérêts du plus grand nombre possible de ses constituants et qu'il faut appréhender la structure de leur pouvoir. Ce méta critère reconnaît un nombre de modèles qui proposent diverses procédures pour déterminer l'importance relative des constituants.

Tandis que pour le *modèle de la dépendance des ressources* (Pfeffer et Salancik 1978), l'organisation essaye de satisfaire d'abord les constituants qui détiennent les ressources essentielles dont elle a besoin, le *modèle des contingences stratégiques* (Hickson et al., 1974; Salancik et Pfeffer, 1977) met l'accent sur le degré auquel le travail accompli par chaque constituant est indispensable et remplaçable pour l'organisation. La théorie des contingences stratégiques voit le pouvoir comme quelque chose qui provient des sous unités qui font face à des problèmes organisationnels critiques. Ce pouvoir est utilisé par les sous unités pour survivre à travers le contrôle des ressources critiques rares, à travers le placement d'alliés en positions clé, et à travers de la définition de problèmes et

politiques organisationnels. Le modèle de contingences stratégiques proposé par Salancik et Pfeffer (1978) implique que les sous unités qui contribuent pour les ressources critiques de l'organisation gagneront de l'influence dans l'organisation. Leur influence est alors vraisemblablement utilisée pour tourner les activités de l'organisation vers les contingences qui déterminent ses ressources. Quand les contingences critiques changent, il est raisonnable d'attendre que le pouvoir des individus et des sous groupes change à son tour. Dans cette perspective, les leaders sont des entités enfoncées dans des systèmes et des environnements qui les contrôlent plutôt que des forces capables d'exercer un contrôle sur leur entourage à partir de leur intérieur (Pfeffer et Salancik, 1978; Pfeffer, 1977) (voir la succession de leadership à la p.116).

Selon Davis (1951), le client est le constituant externe le plus important pour les gestionnaires. Pour Hirschman (1970), une mauvaise performance de l'organisation détermine la détérioration de la qualité et/ou l'augmentation des produits auxquels le client réagit, soit en cessant d'acheter le produit (l'option sortie), soit en exprimant son mécontentement (l'option voix). L'information sur les comportements des clients est critique pour la performance de l'organisation (Pennings 1975).

Selon Keeley (1980), les individus qui appartiennent à une organisation servent leurs intérêts divers, souvent conflictuels, et les objectifs organisationnels ne sont que les objectifs d'une minorité, raison pour laquelle une définition d'efficacité sur la base de ces objectifs n'est pas impartiale. Ainsi, il propose de définir l'efficacité à partir d'un principe de justice sociale: l'impartialité (qui ne signifie pas l'égalité) des interactions entre les constituants de l'organisation. Chacun doit

respecter les droits fondamentaux des autres et éviter de leur porter préjudice, car il en sera responsable après le fait. L'efficacité se produit en relation inverse avec les préjudices portés.

Le modèle évolutionniste de Zammuto (1982, 1984) superpose les perspectives des constituants multiples et systémiques et établit un méta critère d'efficacité qui prend en considération les évaluations des constituants et le contexte dans lequel elles se développent. Les jugements des constituants sont utiles pour évaluer la désidérabilité de ses actions et de ses produits, tandis que l'interaction des contraintes physique, biologique ou sociale crée des créneaux qui constituent un potentiel pour que l'organisation satisfasse les besoins de ses constituants et en conséquence atteigne sa légitimité et sa pérennité. Cependant, les préférences des constituants et les contraintes de l'organisation changent au cours du temps, exigeant que l'organisation élabore de nouvelles façons de satisfaire ses constituants.

Une des idées clef de l'approche politique de l'efficacité est celle de la responsabilité sociale des organisations. Cependant, il n'est pas facile d'évaluer objectivement le niveau de responsabilité sociale et c'est peut-être pour cette raison qu'il n'y a pas d'évidences sensibles d'une relation entre le degré de responsabilité sociale et le niveau de rentabilité des organisations.

1.1.5. Les tendances actuelles: l'approche intégrée et la recherche spécialisée

Les quatre perspectives revues dans les sections précédentes font des contributions théoriques qui permettent de décrire l'efficacité organisationnelle.

Cependant, en réalité, les évaluations s'inscrivent dans une ou plusieurs de ces approches en fonction des valeurs et des intérêts de l'évaluateur, mais aussi en fonction de la spécificité de la situation.

Friedlander et Pickle (1968) établissent trois critères pour mesurer l'efficacité organisationnelle: 1° la rentabilité de l'organisation, 2° la satisfaction de ses membres et 3° la valeur accordée par la société à l'organisation.

Seashore (1983) conçoit l'efficacité comme l'atteinte des objectifs organisationnels, structurés hiérarchiquement: 1° les objectifs économiques; 2° les objectifs sociaux et 3° les objectifs politiques. Une fois que les premiers sont satisfaits, on progresse vers l'atteinte des prochains objectifs.

Morin (1989) propose de décrire l'efficacité organisationnelle par: 1° la valeur des ressources humaines, 2° l'efficience économique, 3° la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et 4° la pérennité de l'organisation.

Cependant, un grand nombre de modèles d'efficacité organisationnelle s'encadrent dans un champ spécifique, comme la psychologie cognitive, l'économie politique et l'investigation opérationnelle. Cette réflexion a donné lieu à cinq conditions fondamentales pour des recherches futures (Goodman et al., 1983):

1. Actuellement, il n'existe pas de théorie ou de modèle unique concernant l'efficacité organisationnelle.

2. L'absence d'une théorie «consistante» a encouragé, *ad hoc*, des recherches théoriques et d'autres études empiriques non-cumulatives sur l'efficacité organisationnelle.

3. Ainsi, il est peu probable qu'il puisse un jour exister une théorie ou une convergence de positions sur l'efficacité organisationnelle.

4. De ce fait, plutôt que de tester des théories générales sur l'efficacité organisationnelle, il faut se concentrer en profondeur sur des «micro-études» concernant des problématiques organisationnelles spécifiques.

5. D'où la thèse finale, qui soutient qu'il devrait y avoir un moratoire concernant les théories générales d'efficacité organisationnelle.

Les conditions soulevées supportent et encouragent la recherche pour tester et développer des prédictions plus précises qui puissent permettre de lier des mesures d'efficacité à des aspects spécifiques de l'organisation ou d'un système d'organisations.

1.2. Le Leadership Efficace

1.2.1. Le concept de leadership

L'intérêt scientifique envers la compréhension du comportement social organisé a été fortement orienté par la recherche sur les personnes qui, d'une manière spéciale, influencent les autres et dirigent le cours de l'action dans les groupes[1]:

[1] Un groupe est défini comme deux ou plusieurs individus, à action conjuguée et interdépendante, qui cherchent ensemble à atteindre des objectifs particuliers (Robbins, 2003, p. 84).

les leaders. L'étude du leadership est alors importante dans toutes les branches de la science sociale car le leadership se trouve où il y a existence d'un groupe. Par exemple, le leadership est un problème central de la science politique car il a un rapport avec l'autorité. De même, le leadership est un aspect important dans les sciences du management et de l'administration car il entraîne des relations entre les dirigeants et leurs subordonnés dans les organisations (Misumi, 1985, p.7).

D'après Piéron H. (1951), dans son vocabulaire de la psychologie, *leader* est un «mot anglais, adapté en français, désignant un individu qui a une certaine autorité sur un groupe (le mot français «meneur» a un sens péjoratif que n'a pas le terme anglais». Leadership, selon le même auteur signifie « fonction de celui qui conduit, dirige, entraîne un groupe d'individus». Plus récemment, le Dictionnaire de Psychologie des P.U.F. (Dorin et al., 1991) définit *leadership* comme le «processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité) la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. De ce fait, le leader doit savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent bien plus que les diriger de manière autoritaire».

Ralph Stogdill (1974, p. vii), qui a étudié plus de trois mille ouvrages et articles sur le leadership, conclut que «quatre décennies d'investigation sur le leadership ont produit une quantité déconcertante de découvertes ... Il est difficile de savoir ce qui a été convenablement prouvé à travers de la recherche exhaustive. L'accumulation infinie de données empiriques n'ont pas produit une

compréhension globale du leadership». A cet égard, Burns (1978, p. 2) considère également que le leadership «était un des phénomènes les plus observés et les moins compris dans le monde»[1].

Certainement, Stogdill (1974, p.7) n'exagère pas totalement quand il écrit qu'il y a «presque autant de définitions différentes du mot leadership qu'il y a d'auteurs qui essayent de le définir». Le leadership a en effet été défini en tant que traits individuels, comportement du leader, modèles d'interaction, relation entre les rôles, perceptions des suiveurs, influence sur les suiveurs, influence sur la culture d'organisation... Cependant, fondé sur différents concepts et définitions de leadership, Bass (1990) remarque qu'il existe certaines similarités entre les différentes définitions, qui lui permettent d'énoncer une classification pour le concept de leadership. L'auteur conclut que le leadership a été conçu comme foyer du processus du groupe; caractéristique ou effet de la personnalité; art d'induire la soumission; exercice d'influence; action ou comportement; persuasion; relation de pouvoir; instrument de réalisation des objectifs; effet d'interaction; rôle différencié ou encore comme une combinaison de ces définitions.

Chemers (1997) a proposé une définition «parapluie» de leadership qui, selon lui, a gagné l'acceptation de la plupart des théoriciens et des chercheurs: «un procédé d'influence sociale dans lequel une personne est capable d'engager l'aide et le support des autres dans l'accomplissement d'une tâche commune».

[1] Hollander (1985, p.488) réfère une phrase semblable de Sims (1977): «Le leadership est probablement le champ le plus observé et le moins compris du comportement organisationnel».

Parfois, une seule allégorie est plus importante que beaucoup de paroles. Davis et Newstrom(1989, p.204) donnent une image suggestive clarifiant que «sans leadership, une organisation ne serait plus qu'une confusion de personnes et de machines, précisément comme un orchestre sans le chef d'orchestre serait seulement des musiciens et des instruments[1]... le leadership, donc, transforme un potentiel en réalité».

L'influence, qui peut être ou non partagée, est affectée par la quantité de pouvoir (coercitif, de récompense, légitimé, d'expertise, de référence) que les suiveurs (parfois subordonnés) croient que leur leader possède. L'efficacité du leadership est habituellement mesurée par la cohésion, la satisfaction et la productivité (Hollander, 1985, p. 488). Les tactiques d'influence les plus efficaces semblent être la persuasion rationnelle, la consultation, les appels inspirationnels, tandis que les moins efficaces semblent être la pression, la coalition et la légitimité.

Nonobstant le leadership semble centré sur la figure du leader, ce processus d'influence cerne indubitablement les suiveurs et d'ailleurs, les actes de leadership, bien qu'étant attribués à un leader (Calder, 1977), sont accomplis par les efforts des suiveurs. La différence entre leaders et suiveurs n'est pas toujours simple et, dans les organisations formelles, les leaders, à des différents niveaux, sont simultanément des suiveurs qui réfèrent à quelqu'un d'autre (e. g. les directeurs d'une mairie sont évidemment subordonnés au maire, quoique également des leaders formels puisqu'ils dirigent d'autres fonctionnaires et, d'autre part, il arrive qu'un fonctionnaire d'une mairie devienne maire). Par

[1] Similairement, Mintzberg (2001, pp. 33) cite Leonard «auteur d'intéressantes recherches sur le travail du manager, (qui) compare celui-ci à un chef d'orchestre, qui dirige une symphonie et doit assurer l'harmonie de l'ensemble». Mintzberg est loin de confirmer cette analogie comme il a été référé à la note en bas de p. 16.

conséquent, les types de comportement qui représentent le leadership efficace incluent des attributs des bons suiveurs. Assez souvent, l'échec d'un individu dans une organisation est dû à un manque de capacité à remplir le rôle de suiveur efficace, qui inclut notamment: éviter la concurrence avec le leader, agir de manière constructive dans la confrontation avec les idées, les valeurs et les comportements du leader. D'autres caractéristiques des suiveurs efficaces sont la capacité à assumer des responsabilités, la tolérance envers l'ambiguïté, la compréhension et l'adhésion aux objectifs, les connaissances et l'expérience, l'intérêt et les expectatives envers l'emploi.

Parallèlement, la polémique sur les différences des concepts de leader et manager est particulièrement intéressante dans le contexte de notre étude. D'après Davis et Newstrom (1989, p.158), les managers sont concernés par la planification et l'organisation des activités, tandis que les leaders sont sollicités pour influencer les autres à poursuivre avec enthousiasme des objectifs définis. Ces auteurs, pour qui le leadership est une partie du management, suggèrent qu'on attend des excellents managers la présentation de qualités élevées de leadership. A l'instar de cet auteur, Schon (1986) pense qu'il est possible d'être un leader sans être un manager et aussi d'être un manager sans être un leader et qu'un manager doit non seulement manager mais aussi mener. Bass (1985) argumente que leadership ne signifie pas seulement management et management ne traduit pas seulement leadership. La différence entre manager et leader est selon Hunt (1991) très similaire à la différence entre leadership transactionnel et leadership transformationnel (voir section 1.2.2.5., pp. 118 et 123).

1.2.2. Théories du leadership

1.2.2.1. Les traits du leader.

Couramment, les gens interprètent les événements importants de l'Histoire par des grands personnages (voir la perspective de la théorie du roman du leadership 1.2.2.4. p. 107): Vasco da Gama découvrit la route maritime des Indes, Napoléon envahit l'Egypte, Jean Monnet est le fondateur de l'Europe Communautaire, Bill Gates a révolutionné la micro-informatique. En termes d'attribution (Sabucedo et al., 1997), cette conviction voit dans le leader la cause essentielle des succès et des échecs. Ayant localisé un individu comme la cause, nous tendons intérieurement à attribuer les comportements à des caractéristiques invariantes du leader, i. e. nous commettons *l'erreur fondamentale d'attribution*[1].

Dans l'antiquité classique, Platon conjecturait l'existence d'attributs qui semblent prédisposer certaines personnes à conduire les autres. Napoléon Bonaparte a inventorié 115 qualités essentielles pour le leadership (Meyer, 1980). Au XIX ^{e} siècle, Sir Francis Galton croyait que, de temps en temps, des personnes ayant un talent notable surgissaient comme leaders pour planifier les changements cruciaux dans les organisations auxquelles ils participaient et Carlyle (1841) a formalisé cette approche avec la théorie des «*grands hommes*» qui, à travers la recherche des attributs personnels des figures renommées, a géré des listes exhaustives de traits de leadership universel. Cette théorie assume que les leaders sont dotés de qualités uniques qui ne sont pas trouvées entre les masses. Woods (1913) a

[1] Tendance à, dans les jugements sur les autres personnes, sous-estimer l'influence des facteurs externes et sur-estimer l'influence des facteurs internes ou personnels.

postulé, dans son étude sur 14 nations, que l'homme façonne la nation selon ses habilités.

Selon Hogg et Vaughan (1998, p. 278), la théorie des «*grands hommes*» peut être expliquée par les caractéristiques fondamentales de la manière dont les gens construisent une compréhension de leur monde. Face à des phénomènes extensifs, complexes et de large échelle (e.g. politique, économie, guerre, révolution, faim, fléaux, signification de la vie,), les non-experts expliquent simplement ces évènements par l'action des grands hommes.

Dans le contexte organisationnel, la théorie des «*grands hommes*» implique que le succès de l'organisation dépend entièrement de la grandeur des exécutifs[1]. Smith (1964) a critiqué cette perspective du leadership assurant que: a) les grands leaders n'ont pas des traits universaux non communs, b) des traits différents sont requis et valorisés pour les différentes sociétés et c) dans la même société, des organisations différentes requièrent des traits différents et à l'intérieur d'une organisation, différents départements requièrent des traits différents.

Une des raisons pour laquelle le leadership a de l'importance est donc que les auteurs et les observateurs ont une prédisposition à croire que les leaders affectent les résultats du groupe ou de l'organisation. D'après cette approche, le leadership est conçu comme une caractéristique individuelle (trait), ce qui a poussé les premiers psychologues qui ont étudié le leadership à essayer d'identifier les attributs distinctifs des «bons leaders».

[1] Sabucedo (1996, p.60) réfère une belle image de Hermann (1986b) qui compare le leader de *la théorie des grands hommes* au flûtiste de Hamelin qui utilise ses ressources pour mener ses suiveurs au chemin qu'il désir.

Les idées fondamentales de la théorie des traits du leader sont:

- Il y a des leaders potentiels qui naissent déjà avec des qualités particulières plus développées qui les différencient de leurs suiveurs[1].
- Il serait possible de reconnaître les leaders des non leaders si la recherche pouvait identifier les qualités de leadership et les mesurer convenablement.
- Il y a une efficacité universelle indépendante de la situation et du groupe en question, associée au profil du leader.

Quelques psychologues sociaux, bien qu'ils refusent que le leadership potentiel soit inné, supposent que les caractéristiques du leader peuvent être acquises dans les premières années de vie et, par conséquent, il peut y avoir une infinité de caractéristiques qui imprègnent les gens de charisme et qui leur confèrent une prédisposition pour diriger (Carlyle, 1841 et House, 1977 citées par Hogg et Vaughan, 1998, p. 277 et Pereira, 1999, p. 302).

Depuis le début des années trente jusqu'à la fin des années quarante du XX ème siècle, la recherche a essayé de découvrir les caractéristiques personnelles idéales du leader universel qui le rendraient capable de mener efficacement tous les groupes dans toutes les situations.

Les études sur le leadership ont été associées à la recherche sur trois sortes de traits: *capacités personnelles* (intelligence, éloquence, vision, charisme, etc.); *caractéristiques de la personnalité* (agressivité, ambition, confiance en soi, locus de contrôle, conservatisme, contrôle émotionnel, introversion/extraversion, etc.);

[1] Le fait que certaines familles (Médicis, Bach, Strauss, Carnot, Casimir-Perier) aient eu plusieurs célébrités a même fait passer l'idée que l'héritage génétique de capacités exceptionnelles pouvait aussi être associé au leadership.

et *caractéristiques physiques*, (taille, poids, stature, attirance, etc.) qui les différenciaient des autres personnes (Davis et Newstrom, 1989; Bryman, 1997; Jesuíno, 1999).

Les listes des traits proposés varient énormément dans leur contenu - Napoléon était de petite taille, mais De Gaulle était de grande taille - même si on prend en considération les différentes terminologies adoptées pour nommer le même trait.

Une des caractéristiques plus crédibles reste l'intelligence. L'intelligence semble être une caractéristique plus essentielle, mais pas plus importante chez les leaders que chez les autres personnes. Mann (1959), dans sa révision des facteurs de personnalité et de leurs relations avec le leadership remarque que l'intelligence verbale semble être un facteur plus prédictif du leadership que d'autres facteurs non verbaux comme la mémoire ou la capacité numérique. Jesuíno (1987) rapporte qu'il a rencontré des résultats similaires à ceux divulgués dans la littérature sur ce sujet dans des recherches effectuées sur des populations portugaises.

Toutefois, les nombreuses recherches réalisées, aussi bien dans des grandes organisations (Stogdill, 1948, 1974) que dans des petits groupes (Mann, 1959), n'ont pas montré un ensemble consistant de caractéristiques stables à travers les groupes et les tâches, i.e. des différences caractéristiques de leadership sont requises dans situations spécifiques. Bass (1981, 1990) considère que le leadership est une relation qui existe entre des individus dans une situation sociale précise. Cependant, les leaders dans une situation précise ne le seront pas forcément dans d'autres situations.

Cependant, Stogdill (1974), dans sa révision de la période 1949-70, et Bass (1981, 1990) dans les éditions postérieures du *Handbook of Leadership,* revues et augmentées après la mort de Stogdill, ont reconnu qu'ils avaient sous estimé l'importance des traits (Bass, 1990, p. 78) et qu'un certain nombre de caractéristiques personnelles fixes semblent jouer un rôle dans l'exercice du leadership.

Lord et al. (1986), utilisant une technique de meta-analysis[1] qui proportionne une estimation globale de l'impact des variables indépendantes, ont trouvé une évidence plus forte pour le rôle de trois (intelligence, masculinité et dominance) des six traits soulignés par Mann (1959). Kenny et Zaccaro (1983) ont aussi trouvé une meilleure évidence du rôle des traits en utilisant le modèle des relations sociales (Kenny, 1981)[2].

Les révisions plus récentes de la littérature sont assurément plus positives en ce qui concerne la potentialité des facteurs de personnalité pour distinguer les leaders des non-leaders. Kirkpatrick et Locke (1991) suggèrent les traits suivants: commandement (ambition, énergie et ténacité comprises), un grand désir de mener et influencer les autres, honnêteté et intégrité, confiance en soi-même (stabilité émotionnelle comprise), habilité cognitive (pour classer et interpréter une large variété d'information) et une profonde connaissance technique sur le domaine de responsabilité. Cependant, ces auteurs considèrent que pour être un leader efficace, il faut posséder beaucoup plus que les traits décrits, notamment la

[1] Sur l'application des procédures de généralisation de la validité utilisées par Lord et al., voir Schmidt et Hunter (1977) et Schmidt, et al (1980).

[2] La *ré-analyse* de Kenny et Zaccaro suggère que 49% à 82% de la variance du leadership peuvent être attribués à une caractéristique stable. Cependant, ils préviennent que cette caractéristique, plus qu'un trait

vision, une fois que les traits concèdent aux personnes le potentiel pour le leadership tandis que des activités comme la création d'une vision matérialisent ce potentiel (voir le rôle de la vision dans le concept de leadership transformationnel p.121 et suivantes).

En conclusion, les traits n'expliquent qu'une petite partie de la variance du comportement des leaders et, en conséquence, ils sont encore moins valables pour distinguer les leaders efficaces des leaders non efficaces, ce qui est la vraie question de l'étude organisationnelle du leadership (Mann, 1959; Stogdill, 1974; Yukl 1981; Yukl et Van Fleet, 1992).

Malgré la vérification que les traits de personnalité sont des faibles estimateurs de l'efficacité du leader, son intérêt a persisté soit au niveau théorique soit au niveau pratique. Alan Bryman (1997, pp. 277-278) remarque notamment que les recherches des traits des leaders dans la vie réelle par Edwin A. Locke et, Ralph Larsen (1991) et les études sur les présidents américains par House et al. (1991) ont contribué à une renaissance des études sur les traits à la fin du XX ème siècle. Davis K., et Newstrom J. W. (1989, p. 205) réfèrent qu'actuellement, nonobstant le criticisme, beaucoup d'entreprises utilisent le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)[1] comme base pour construire des équipes et développer la communication. En effet, selon Robbins, (2003, p. 31), rien qu'aux États-Unis, plus de 2 millions de personnes font le test MBTI chaque année, nonobstant qu'il n'existe pas d'évidence solide que ce soit une mesure valide de la personnalité.

traditionnel de la personnalité, doit permettre au leader de s'apercevoir et de prédire les variations dans les situations du groupe et en conséquence modeler son propre démarche (1983, p. 683).

[1] Le Myers-Briggs Type Indicator classifie les managers selon seize types différents de personnalité.

1.2.2.2. Le style du leader

L'abordage des traits a mis l'accent sur l'identification précoce des leaders potentiels (sélection) au détriment de leur formation, étant donné que le leader adéquat avait des caractéristiques innées et en conséquence non susceptibles d'être changées substantiellement. Le leadership ne pouvait pas être enseigné. Le leader ne pouvait pas être formé.

Les faibles résultats des révisions réalisées par Gibb (1947) et Stogdill (1948) de la recherche sur les traits ont été un facteur important pour l'étude des styles de leadership, i.e. l'étude du modèle global d'action d'un leader qui représente sa philosophie, ses qualifications et ses attitudes. Le style du leadership fait allusion au modèle ou à la multitude de comportements de leadership qui caractérisent un leader donné (Williams, 1978, p.217).

Même si les études d'autres auteurs (Lewin et ses collaborateurs) ont, quelques années auparavant, déplacé l'objet des chercheurs dans ce sens et ont eu une considérable influence dans les études postérieures, c'est avec les études de Robert Freed Bales (1950) que la perspective comportementale[1] devient, dès la fin des années quarante jusqu'à la fin des années soixante du XX^{ème} siècle, prédominante dans la recherche du leadership.

Cette approche défend qu'un leader, qui atteint le succès avec un style particulier de comportement, doit être fructueux pour mener les personnes et les groupes

[1]Le vieux mot pascalien «comportement» a été réintroduit en 1907 (Piéron, 1973) dans le langage psychologique français comme équivalent du terme américain «behavior».

vers l'accomplissement de buts spécifiques, qui en conséquence conduisent à la productivité et au moral élevés (Ansari, 1990).

La question «qui est le leader ?» a donné place aux questions: «que fait le leader et comment le fait-il ou elle?» (Ivancevich et al., 1977, p. 277). Le but était, en particulier, d'identifier les comportements du leader qui enrichissent la satisfaction et l'efficacité des subordonnés. S'il y a des comportements observables qui permettent de distinguer le leader du non leader, alors il est possible d'élaborer un programme pour ce profil, qui permettrait de former le leader (Barlund, 1955, Blake et Mouton 1985) afin qu'il puisse exécuter ses comportements d'une meilleure manière. Cependant, les comportementalistes ont préservé le mythe de la possibilité d'identifier le profil du leader universel: le *one best way*.

De nombreuses classifications des styles de leadership ont été proposées. Les plus simples sont fondées sur une seule dimension tandis que d'autres se centrent sur deux ou plusieurs façons de distinguer les styles.

Lewin et les études de Harvard, Michigan et Ohio

Selon Jesuíno (1987, p.55), la recherche sur le leadership a suivi deux parcours différents mais néanmoins complémentaires: le premier, qui utilise principalement la méthode expérimentale, a été développé dans le cadre de la psychologie sociale et de la sociologie, avec des groupes en laboratoire, pour étudier les comportements des leaders émergents[1] dans les *task groups,* sans

[1] Un leader est émergent lorsqu'il s'attribue ce rôle et se fait accepter par les membres du groupe. Il est dit nommé lorsque l'organisation, l'institution ou la tradition lui attribuent son rôle et ses responsabilités.

aucune nomination formelle préalable (Université de Harvard: Bales, 1950; Bales et Slater, 1955 et Bales, 1953); le second, qui se fonde surtout sur les méthodes corrélationnelles (Université de Michigan: Katz 1950 et Likert, 1961, Université de Ohio: Stogdill, 1948) a été développé dans le cadre de la psychologie organisationnelle et industrielle, et a surtout essayé d'identifier les comportements caractéristiques de ceux qui sont investis au pouvoir, «les leaders formels» (nommés), en mettant l'accent sur leur exécution, visant à distinguer les leaders efficaces des non efficaces (Yukl, 1989, 1994). Cependant, il n'existe pas de frontière rigide entre ces deux orientations de recherche, car il existe de nombreuses études en laboratoire avec des leaders formels, aussi bien que des études sur le terrain avec les leaders émergents.

Parmi les précurseurs des comportementalistes, il nous semble juste de mentionner Kurt Lewin (Sabucedo et al., 1997). Semblablement à la Gestalttheorie, qui a montré que la perception et l'habitude portaient non pas sur des éléments, mais sur des structures des organisations ou réorganisations de sensations ou de souvenirs, Lewin explique l'action individuelle à partir de la structure qui s'établit entre le sujet et son environnement à un moment donné. Cette structure est un système dynamique de forces en équilibre: quand l'équilibre est rompu, il y a tension chez l'individu et son comportement a pour but le rétablissement d'un équilibre.

Ronald Lippitt et Ralph White (Lippitt et White, 1943), deux collaborateurs de Lewin, se sont servis de clubs d'activités extrascolaires (ex: aéromodélisme) pour des garçons (10 à 12 ans) afin de confirmer l'hypothèse que le comportement est

important pour un leadership efficace. Ils ont formé des leaders adultes dans chacun des trois styles:

- Autocratique – qui donne des ordres et fait des critiques discrétionnaires aux membres du groupe. Le leader domine la prise de décision.
- Démocratique – fondé sur la consultation, sur l'obtention de l'agrément et du consensus et sur une critique objective des membres du groupe. Style participatif où le groupe a un rôle dans la prise de décision.
- Laisser faire - fondé sur une intervention minimale en laissant le groupe à ses propres expédients. Style «laisse–les faire comme ils veulent»[1].

L'analyse des résultats permet de voir des différences au sein du fonctionnement du groupe:

- Le leader *démocratique* induit une faible agressivité qui se décharge au fur et à mesure, ce qui lui permet d'être le plus productif.
- Le leader *autocratique* induit deux types de réaction: d'une part l'obéissance passive, où l'inertie est un mode de résistance à l'agressivité; d'autre part des révoltes violentes, pour lesquelles l'accumulation d'agressivité latente, au cours de la phase précédente, atteint son point de rupture.
- Le leader *laissez faire* induit le taux d'agressivité le plus élevé en conséquence de l'échec attribué à la passivité du leader.

Les auteurs ont conclu (Figure 2) que le leadership démocratique était significativement le plus aimé. Il créait une atmosphère de groupe amicale, centrée dans le groupe et orientée vers des tâches qui étaient associées à une

[1] Bass (1990) a intégré le style de laisser faire dans son modèle d'échelle complète (full- range model) de leadership (Voir Section 1.2.2.4).

productivité de groupe élevée, qui n'était pas affectée par l'absence ou par la présence physique du leader. En revanche, le leader autocratique créait une atmosphère de groupe agressive, dépendante et orientée sur lui-même qui était associée à une grande productivité seulement quand le leader était présent. Le leader laissez faire créait une atmosphère de groupe amicale, centrée dans le groupe mais orientée vers la récréation, qui était associée à une petite productivité qui augmentait si le leader était absent.

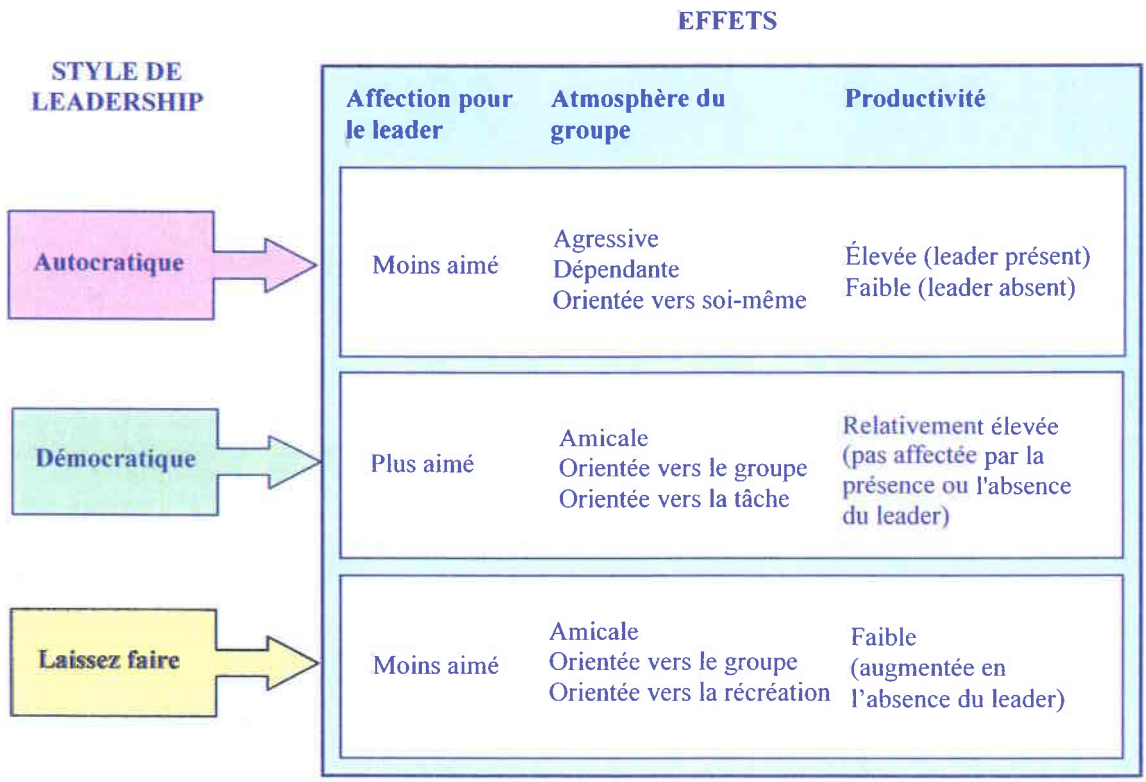


Figure 2: Styles de leadership autocratique, démocratique et laissez faire et leurs effets sur l'affection pour le leader, l'atmosphère du groupe et sur la productivité du groupe. Adapté de Hogg, M. A. et Vaughan, G. M. (1998) qui se sont basés sur Lippitt et White (1943)

James Alexander Campbell Brown (1954) a nuancé la typologie utilisée par Lewin et ses collaborateurs. A partir de sa propre expérience, il a abouti à deux types de leaders démocrates et à trois types de leaders autocrates:

- Démocrate authentique – Il cherche toujours à créer les conditions qui permettent la participation des subordonnés à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions qui le concernent.
- Pseudo démocrate – il souhaite ressembler à un leader démocratique, mais en raison de son manque de maturité affective et de son attitude par rapport à l'autorité, il cherche plus à convaincre et à séduire ses subordonnés qu'à trouver des conditions réelles de participation.
- Autocrate strict, sévère mais juste. – il est dépourvu d'affectivité et de générosité, est impersonnel, réaliste et mesquin. Couramment conservateur, il ne délègue pas son autorité et il s'entoure d'anciens et fidèles serviteurs à qui il octroie de rares témoignages de satisfaction.
- Autocrate bienveillant. – il est aussi conservateur et centralisateur mais il se sent responsable de ses collaborateurs, agissant «pour leur bien», tout en attendant d'eux une reconnaissance.
- Autocrate incompétent - il est animé d'une grande volonté de puissance, malgré son manque de moyens intellectuels et d'équilibre émotionnel essentiel. C'est un faible, il flatte ses supérieurs invariablement et jalouse les talents de ses collaborateurs qu'il humilie automatiquement.

Bales et ses collèges de l'Université de Harvard ont fait ressurgir la distinction entre leadership autocratique et démocratique de Lippitt et White (1943) sur une forme un peu différente. Ils ont identifié deux fonctions dans le processus du leadership de groupe: 1) la *fonction instrumentale*, spécialisée dans l'accomplissement des tâches et objectifs du groupe et 2) la *fonction expressive*,

spécialisée dans la préservation et le développement des relations socio-émotionnelles dans le groupe.

L'observation méthodique des interactions dans un groupe en discussion permet d'identifier et de différencier le leader instrumental du leader expressif. Le premier est prédisposé à s'engager de façon centralisée, en émettant souvent des opinions et en donnant des directives sur les aspects orientés vers les tâches de la vie du groupe, tandis que le leader socio-émotionnel tend à répondre et à faire attention aux sentiments des autres membres du groupe. Les deux rôles ne sont pas développés chez une seule personne. Celui qui a le rôle spécialisé vers les tâches est plus similaire au leader suprême.

Bales (1953) a identifié trois facteurs susceptibles de différentes combinaisons qui caractérisent les comportements des leaders émergents (Figure 3): 1) l'activité, 2) la compétence instrumentale et 3) la sympathie.

Le leader instrumental aurait un score élevé dans les facteurs d'activité et de compétence instrumentale mais un score moins élevé en ce qui concerne la sympathie, tandis que le leader expressif aurait un score élevé dans le facteur sympathie et moins élevé dans l'activité et la compétence instrumentale.

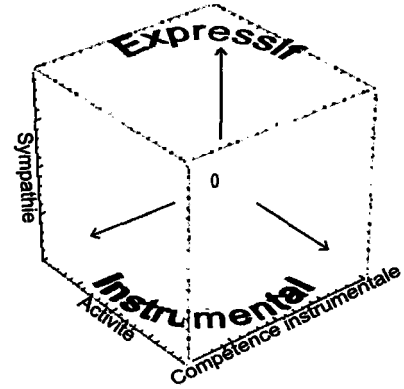


Figure 3: Les caractéristiques comportementales des styles de Bales

Au *Survey Research Center* de l'Université de Michigan (U.M.), Katz, Maccoby et Morse (1950) ont essayé de généraliser les conclusions de l'école de Lewin au cadre des organisations, en observant le comportement des individus dans l'exercice de fonctions directives. L'école de Michigan souhaitait identifier les styles de leadership qui déterminent une augmentation de la performance et de la satisfaction des groupes de travail (Ansari1990). En résultat de leurs recherches, ils ont identifié deux styles de leadership:

- Le leader *orienté vers la production* se concentre dans les aspects techniques ou dans les tâches, il considère les personnes comme des moyens pour l'accomplissement des objectifs. Il souligne une supervision fermée, un pouvoir légitime et coercitif, la routine et l'accomplissement des objectifs.
- Le leader *orienté vers les employés* porte sur les relations personnelles et s'intéresse personnellement aux besoins des subordonnés. Il a un comportement d'estime et de reconnaissance envers les idées des subordonnés, il procure leur développement professionnel et il développe avec eux une relation de compréhension et de confiance.

Les résultats des études de Michigan ont permis de conclure que les leaders des groupes les plus efficaces, étaient plus orientés vers les employés que vers la production (Robbins, 2003, p.133).

Rensis Likert (1961, 1967) a ajouté le leadership *participatif* à l'étude des comportements. Le leader participatif utilise les réunions comme un moyen de provoquer la participation et l'engagement des subordonnés dans la prise de décision, il soutient la communication et en conséquence la résolution des

conflits, et il assume un rôle d'orientation à la discussion et à la résolution de problèmes.

Dans la ligne unidimensionnelle bipolaire du paradigme de l'école de Lewin, Likert (1961, 1967) a proposé quatre systèmes de gestion organisationnelle auxquels correspondent quatre styles de leadership (Figure 4) sur un continu dont les extrémités sont les styles autoritaire exploiteur et participatif.

Styles de leadership	Relation Leader/ Subordonné	Prise de décision	Système de motivation	Communication
Autoritaire exploiteur	Méfiance	Centralisée au sommet	Contrôle par la peur, la menace et la punition	Verticale et descendante
Autoritaire paternaliste	Condescendance	Délégation des petites décisions	Parfois par la récompense	Verticale et parfois ascendante
Consultatif	Confiance	Délégation des décisions	Récompense et rarement punition	Se diffuse dans le sens descendant et ascendant
Participatif	Confiance Totale	Décentralisation	Récompense et responsabilisation	Se diffuse dans le sens vertical et horizontal

Figure 4: Les quatre styles de gestion organisationnelle de Likert

Likert et ses collègues de *l'Institute for Social Research* ont conclu à partir de la comparaison d'organisations faiblement productives avec d'autres fortement productives que le leadership participatif était le plus productif, satisfaisant et motivant. D'autres chercheurs (Locke et Schweiger, 1979; Stogdill, 1974) ont trouvé des résultats différents. Cependant, des facteurs non considérés, qui modèrent la relation entre leadership et efficacité, sont à l'origine de cette réfutation.

Les principaux résultats de la recherche des différents facteurs qui ont un effet modérateur sur la relation entre la participation et la performance (Andriessen et Drenth, 1998, p. 328-329) nous montrent que:

a) Les principaux facteurs généralement mentionnés sont: le niveau de connaissance, l'intelligence et l'expertise parmi les membres du groupe. Plus ces conditions sont remplies, plus le leadership participatif est efficace. Cette règle est aussi valable pour la motivation et la perception du besoin de participation.

b) Les autres facteurs sont:

- la nature de la tâche à accomplir (de routine/complexe, structurée/non-structurée, petit problème/ situation de crise) et l'importance de la décision à prendre. Plus la tâche est complexe et importante, plus le leadership participatif est efficace.
- la nature de l'environnement. Moins la situation est contrôlable et plus elle est turbulente, plus le leadership participatif est efficace.
- l'acceptation de la figure du leader et la confiance placée en lui et en son influence dans les échelons supérieurs,
- la phase particulière du procès de prise de décision. Par exemple, le comportement autoritaire du management de top niveau dans l'implémentation et le développement a un effet négatif plus fort que lors de la finalisation du procès de prise de décision.
- le degré de conflictualité, de confiance mutuelle et de définition des objectifs. Plus les situations dénotent un conflit sérieux, une confiance réduite et des objectifs vagues, plus le leadership participatif est efficace.

A la fin des années 40 du XX ème siècle, les chercheurs de la Ohio State University (OSU) ont développé des études pour déterminer les effets du style de leadership dans la performance et la satisfaction des groupes de travail (Fleishman, 1957). L'OSU a élaboré une liste de plus de mille comportements de leadership et, par recours à l'analyse factorielle sur des questionnaires de description du comportement de nombreuses organisations formelles, a identifié deux dimensions fondamentales permettant de caractériser des différences de comportements de leadership (Robbins, 2003):

- *Considération*, qui correspond à des comportements de leader envers les subordonnés caractérisés par la confiance mutuelle, le développement de bonnes relations à leur égard, le respect envers leurs sentiments, et l'ouverture à leurs suggestions.
- *Entreprendre la Structuration*, qui se rapporte à des comportements de leader tendant à définir et à structurer ses différentes activités et rôles, tout comme celles des subordonnés, afin d'assurer l'accomplissement des objectifs.

La découverte de ces deux dimensions est déterminante dans l'étude du leadership: notamment pendant les 40 années qui ont suivi, elle a inspiré beaucoup de taxonomies proposées: «dominateur, contrôleur, directif, orienté vers la performance» reflètent les variables de la dimension structuration et «tenant consultatif, interactif, orienté vers la maintenance» reflètent la dimension considération.

Plusieurs questionnaires ont été construits pour mesurer ces dimensions, notamment le *Leadership Opinion Questionnaire,* qui mesure comment le leader

pense qu'il doit se comporter, et trois versions du *Leader Behavior Description Questionnaire,* qui mesure comment les subordonnés perçoivent le comportement actuel de leur leader: SBDO de 1957, LBDQ de 1957 et LBDQ – XII de 1963 (Korman, 1966; Kerr et Schriesheim, 1974; Stogdill1974).

Les études sur la comparabilité de ces différentes échelles (Schriesheim et al, 1976; Vroom, 1976) nous montrent qu'elles mesurent la même chose, mais seulement partiellement, ce qui explique quelques divergences entre les différentes études. Cependant, les recherches menées sur la base des différentes versions des échelles ont montré des résultats valables.

Une contribution importante de l'Université de Ohio State est l'abandon de la dimension (autocratique - démocratique) de Lewin et de ses collaborateurs, qui a été critiquée comme étant une théorie idéologique et subjective.

Bien que les dimensions des chercheurs de la Ohio State soient très semblables aux dimensions de Bales (1950), i.e. leaders orientés vers la tâche – leaders orientés vers le socio-émotionnel, il y a une différence importante entre leurs perspectives du leadership: Bales considère que ces deux dimensions sont les pôles opposés d'un continuum, tandis que les chercheurs de Ohio State ont obtenu des évidences d'indépendance entre leurs deux dimensions (Un leader peut avoir chacune des deux dimensions à des degrés différents).

Après avoir identifié les deux dimensions, les chercheurs ont étudié leurs associations avec des mesures d'efficacité du leadership. Les résultats de l'examen des corrélations entre les variables considération, structuration et efficacité

déterminées sur beaucoup d'études permettaient de découvrir que lorsqu'un leader avait un score de considération élevé, les subordonnés étaient plus satisfaits. D'autre part, le style orienté vers la structuration était associé positivement à la performance des subordonnés mais cette relation était modérée par l'orientation vers la considération, car ce style de leadership a un effet négatif sur la satisfaction et sur la performance en l'absence d'une orientation socio-émotionnelle vers les subordonnés (Schriesheim et Murphy, 1976).

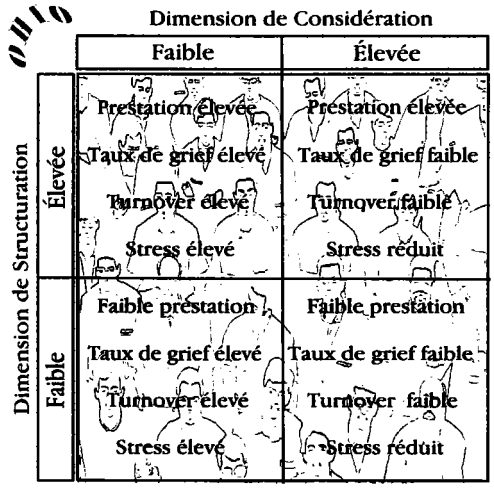


Figure 5: Les études de Ohio suggèrent deux dimensions orthogonales dont les différentes combinaisons ont des efficacités distinctes

Le «one best way» (le leader universel) semblait combiner des valeurs relativement élevées des deux dimensions (Style hi-hi[1] de leadership.), en donnant un peu plus d'emphase à la considération (Stogdill et Coons, 1956; Weissenberg et Kavanagh, 1972; Stogdill, 1974). Les études ont montré que la combinaison optimale de considération et structuration n'était pas seulement source de satisfaction et productivité, mais aussi de faibles taux de grief, de turnover et de réduction du stress (Figure 5).

[1] Le sobriquet «hi-hi» est employé pour décrire le style de leadership qui exhibe des scores élevés dans les deux dimensions de l'OSU, après que l'étude sur les commandants d'avion de Halpin (1957, p.64) ait conclut que le comportement du leader optimal est celui qui atteint des scores élevés en considération et structuration, sans qu'il existe un trade-off entre les deux dimensions.

Powell et Butterfield (1984) considèrent que les études qui supportent l'hypothèse de hi-hi sont soutenues par des items de questionnaires très subjectifs, raison pour laquelle la liaison entre leadership efficace et les différents styles peut être faussée par des stéréotypes et par d'autres biais. Un effet d'halo[1] positif peut pousser les répondeurs des questionnaires à considérer que le leader analysé doit avoir des résultats positifs dans les deux dimensions.

Robbins (2003, p.132) donne deux exemples de situations dans lesquelles le style hi-hi n'est pas assorti à des conséquences positives. Quand les travailleurs performent dans des tâches de routine, le comportement du type structuration conduit à des taux élevés de grèves, absentéisme et turnover. D'autres études établissent qu'une considération élevée était négativement corrélée avec l'évaluation de la performance du leader faite par son supérieur.

Kerr, Schriesheim, Murphy et Stogdill (1974), s'appuyant sur la littérature de l'école de Ohio State, ont soutenu qu'une meilleure approche du leadership efficace dépendait de la situation et de la tâche concernée, en faisant un rapprochement avec la théorie de la contingence.

La grille de Blake et Mouton

Sur la base de l'acquis d'Ohio dans le début des années soixante du XX ème siècle, Robert Blake et Jane Mouton (Blake et Mouton, 1982, 1982a, 1985; Blake et McCanse, 1991) ont proposé une grille de gestion qui a été la base du courant appelé du «Développement Organisationnel» (D.O.) de cette décennie. La grille

[1] Un effet d'halo se produit quand un attribut proéminent d'un individu, favorable ou défavorable, domine l'évaluation que nous faisons de lui, enduisant la perception qu'on a de ses autres caractéristiques.

de Blake et Mouton est une matrice bidimensionnelle (axe X centré sur la production et axe Y centré surs les personnes). Chacune des deux dimensions est mesurée par une échelle dont les valeurs varient de 1 à 9, permettant de trouver sur un plan, à axes cartésiens, 81 positions différentes (x, y) (Figure 6). Les cinq styles principaux sont: *team management* (9, 9), *authority-compliance* (9, 1), *country club management* (1, 9), *middle of the road management* (5, 5) et *impoverished management* (1, 1).

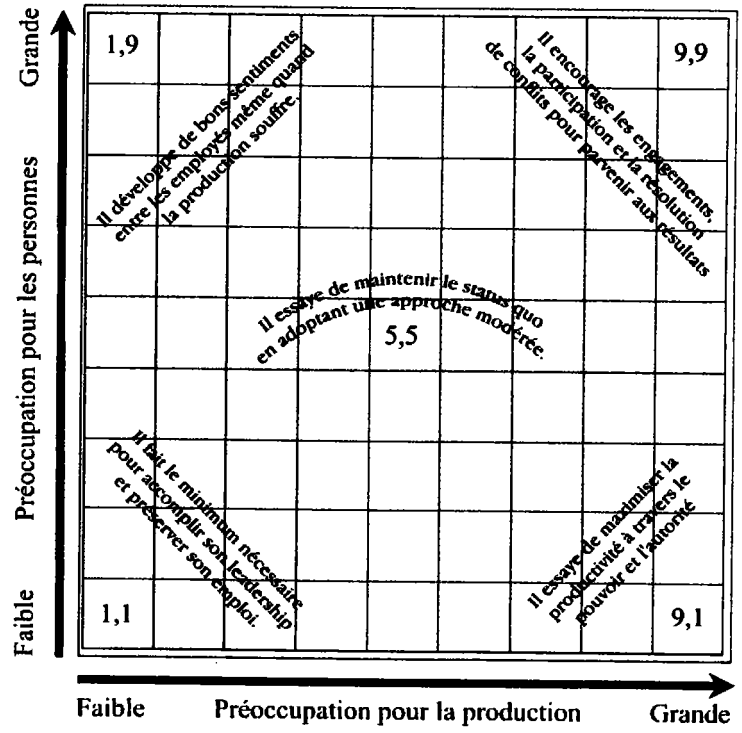


Figure 6: Grille et styles de Blake et Mouton

L'hypothèse de Blake et Mouton était que le style qui correspond à une maximisation des deux dimensions 9, 9 (hi-hi) était le plus efficace. Selon ces auteurs, les managers qui adoptent le style (9, 9) obtiennent une meilleure performance et satisfaction, et un turnover et un absentéisme inférieurs de la part des employés. Ainsi, après la détermination du style d'un leader à travers cette grille, celui-ci devrait être formé pour acquérir le meilleur style.

Robbins (2003, p.133) réfère quelques exemples d'études pour remarquer qu'il y a une évidence faible pour supporter que le style (9, 9) est le plus effectif dans toutes les situations. La dernière version de la grille de leadership adopte l'approche de la contingence: les leaders efficaces ont la capacité d'atteindre des niveaux élevés dans les deux dimensions, mais ils doivent choisir les niveaux appropriés de combinaisons des deux dimensions pour chaque situation spécifique.

Théorie X et Y de McGregor

Déjà dans l'Antiquité grecque, les philosophes s'étaient interrogés sur les rapports que l'homme entretient avec le travail et les responsabilités: Platon croyait que l'autorité était nécessaire pour la réalisation d'actes de valeur, tandis qu'Aristote assurait que l'homme animal «social» ou «politique» avait besoin de participer à sa propre destinée.

Douglas McGregor reprend ces idées et les nourrit de ses recherches sociologiques dans le domaine de la pratique industrielle (Kennedy 1999). Pour McGregor (1960), l'élément fondamental de l'efficacité organisationnelle réside dans les croyances des managers relativement à la nature humaine. Les théories X et Y de cet auteur confrontent deux façons opposées de regarder le comportement des subordonnés (Tableau 1). Selon ce psychosociologue américain, les managers auront des comportements différents envers les subordonnés, en adoptant des styles de leadership en fonction de leurs préjugés sur la théorie X et Y (Heil, 2000).

McGregor croyait que les managers ignoraient la réalité et avaient des présupposés erronés sur les subordonnés car la plupart d'entre eux étaient

tenants de la théorie X, quand en effet la majeur partie des gens sont plus proches de la théorie Y que de celle-là. Ainsi, McGregor argumentait qu'il était nécessaire d'adhérer à la théorie Y, en utilisant des techniques de gestion plus participatives.

Théorie X (autoritaire)	Théorie Y (démocratique)
Le travail est un sacrifice pour les personnes qu'il faut éviter si possible.	Le travail est une chose naturelle comme jouer ou se reposer; les personnes ne sont pas intrinsèquement paresseuses.
A cause de ça, la plupart des personnes doivent être contraintes, contrôlées et même menacées pour qu'elles travaillent.	Les personnes sont capables de s'auto diriger et de s'auto contrôler, si elles sont engagées dans l'obtention des objectifs.
En général, les personnes ont une ambition réduite, évitent les responsabilités et surtout cherchent la sécurité et des récompenses économiques.	Le degré d'engagement des personnes pour l'accomplissement des objectifs de l'organisation dépend en général de la liaison accomplissement / récompense.
La plupart des personnes n'a pas la capacité créative et résiste aux changements.	La plupart des personnes sont disponible pour accepter et même pour chercher des responsabilités dans des conditions appropriées.
Les travailleurs sont dans la plupart des cas préoccupés avec eux-mêmes et non par les objectifs de l'organisation.	Les personnes ont des potentialités. La capacité d'imagination et la créativité dans la résolution des problèmes des organisations est générale et elle n'existe pas seulement que dans quelques personnes.
Sous ces présupposés, le rôle du manager est de contraindre et contrôler les employés.	**Sous ces présupposés, le rôle du manager est de développer le potentiel des employés et les aider à libérer leur potentiel pour des objectifs communs.**

Tableau 1: Les présupposés alternatifs des théories X et Y. Source: Présupposés retirés de McGregor (1957)

Un manager, devrait avant d'utiliser un style autocratique, vérifier si ses employés ont besoin d'une motivation extrinsèque et si ses présupposés sont reconnus incorrects, puis les cas où il devrait essayer de les changer. Les managers qui détiennent les présupposés de la théorie X doivent bénéficier de formation et de voies d'apprentissage de la théorie Y pour réveiller la fierté inhérente des travailleurs et la centraliser dans leur travail et dans leur envie de responsabilités. Un manager avec des présupposés de la théorie Y pourrait faire le diagnostic de la situation et alors choisir le style le plus adapté.

La théorie de Performance-Maintenance de Misumi

L'auteur principal de cette approche est le japonais Jyuji Misumi (Université de Nara) qui, encore étudiant, entama une étude expérimentale comparable à celle de Lippitt et White (1943), suite à la suggestion d'un de ses professeurs de l'Université de Kyushu. Misumi (Misumi J., 1985; Misumi, J. et Hafsi, M., 1988) admet que ces deux concepts, à savoir la «Maintenance» M et la «Performance» P, correspondent aux deux fonctions de base que le leadership doit accomplir dans tout cadre social et qu'elles ont des relations étroites avec les théories fondamentales en psychologie sociale développées en Occident.

La fonction de *Performance* (P) consiste à résoudre les problèmes que le groupe affronte et à orienter et motiver ce dernier vers la réalisation de ses objectifs. La fonction de *Maintenance* (M), a pour but de maintenir et renforcer le processus de groupe en consolidant les liens socio-affectifs qui cimentent le groupe.

Le concept base de PM marque une rupture avec les typologies traditionnelles du leadership, par le fait qu'il combine deux fonctions objectives et mesurables. Il est, donc, différent des autres concepts (démocratique, autocratique) car il est idéologiquement neutre, renferme moins d'ambiguïté et se montre très opérationnel et fonctionnel. Il permet, ainsi, d'identifier et d'étudier expérimentalement et/ou sur le terrain au moins deux dimensions du leadership.

Pour mesurer ces deux fonctions du leadership en situation de travail, Misumi et ses collaborateurs utilisent généralement un questionnaire de seize questions qui ont été sélectionnées au moyen de l'analyse factorielle: les huit premières ont trait

à la fonction P et les huit autres à celle de M (Tableau 2). Ce questionnaire est rempli par les subordonnés pour évaluer leur leader aussi bien en laboratoire comme sur le terrain. L'évaluation se fait sur une échelle, type Likert, à cinq degrés pour chacune des questions. Il est intéressant de noter la reconnaissance de l'aptitude des subordonnés à juger leur supérieur et pas seulement celui des supérieurs du leader comme le faisait Lewin.

Questions concernant la fonction de P	Questions concernant la fonction de M
P1. Votre supérieur est-il exigeant en ce qui concerne le respect du règlement?	**M1.** Comment croyez-vous que votre supérieur est bien disposé à écouter attentivement vos opinions et suggestions?
P2. Votre supérieur vous définit-il chaque fois la quantité de travail à faire pour la journée?	**M2.** Lorsque votre supérieur n'est pas d'accord avec vous concernant un sujet quelconque, essaie-t-il de vous imposer son opinion?
P3. Votre supérieur vous propose-t-il de nouvelles méthodes pour résoudre des problèmes en rapport avec le travail?	**M3.** Votre supérieur vous traite-t-il toujours impartialement?
P4. Dans quelle mesure votre supérieur attache-t-il de l'importance à l'augmentation de la capacité et la productivité de votre équipe de travail?	**M4.** Votre supérieur essaie-t-il de vous demander votre point de vue concernant les aspects importants du travail?
P5. Votre supérieur vous presse-t-il de terminer le travail demandé dans les délais prescrits?	**M5.** Pouvez-vous parler librement de votre travail avec votre supérieur?
P6. Lorsque la qualité d'un travail effectué laisse à désirer, votre supérieur critique-t-il la mauvaise qualité de ce travail plutôt que la personne qui en est responsable?	**M6.** Y a-t-il des moments où votre supérieur vous attribue une tâche sans tenir compte des sentiments de tous?'
P7. Votre supérieur essaie-t-il de vous faire travailler au maximum de votre capacité?	**M7.** Pouvez-vous comprendre pourquoi votre supérieur parle et agit de telle ou telle manière ?
P8. Votre supérieur exige-t-il que vous appliquiez les méthodes de travail déjà déterminées?	**M8.** Y a-t-il des moments où, sans vous consulter, votre supérieur change arbitrairement la méthode de distribution du travail?

Tableau 2: Les questions concernant les deux fonctions de leadership
Source: Misumi, J. et Hafsi, M. (1988)

A partir de ces deux fonctions de base, l'auteur obtient une quadritypologie du leadership (Figure 7), qui constitue une rupture avec l´approche classique dichotomique de l'étude du leadership. Selon les scores que chaque leader obtient dans le questionnaire pour chaque fonction, P et M sont supérieurs ou inférieurs à

leur moyenne théorique ($\overline{P} = \overline{M}$ =5*8/2=20) et l'on peut définir quatre types de leaders: P, M, PM, pm.

Misumi	Dimension P $< \overline{P}$	Dimension P $> \overline{P}$
Dimension M $> \overline{M}$	M	PM
Dimension M $< \overline{M}$	pm	P

Figure 7: Quadritypologie de la théorie de leadership de PM

Le type P - Ce type de leader est jugé par ses subordonnés plus «centré» sur la performance (P) du groupe que sur sa maintenance (M). Il est perçu par ses subordonnés comme omniprésent. C'est un leader qui exige que ses ordres soient exécutés à la lettre et impose au groupe ses propres méthodes de travail, ses plans et ses objectifs en situation de travail, et exige du groupe le maximum de rendement. Le leader du type P ignore ou n'attache que peu d'importance aux opinions, suggestions et sentiments de ses subordonnés, ce qui crée un fossé entre lui et ses subordonnés, réduisant la communication au sein du groupe. Sur le terrain, ce type de comportement est vécu par les subordonnés comme source de pression. En fait, ce leadership comprend deux facteurs: 1) «P-pression», qui représente les ordres et les instructions que le leader donne à ses subordonnés, est source de résistances psychologiques et d'anxiété chez les subordonnés et 2) «P-planification» qui concerne le fait de suggérer de nouvelles méthodes pour la résolution des problèmes auxquels les subordonnés se trouvent confrontés. Au niveau de la situation, ce type de leader est indispensable lorsque les subordonnés ont à accomplir une tâche avec efficacité, car sa fonction de base est la réalisation

des objectifs et la résolution des problèmes. Comme on peut constater dans le Tableau 3, d'après Misumi et Hafsi (1988) le leadership type-P est à long terme peu efficace, mais à court terme il est le plus efficace lorsqu'il s'agit de subordonnés peu motivés. Son efficacité à court terme est confirmée même dans le cas des tâches répétitives et monotones, car selon Misumi, ce résultat serait dû au facteur pression.

Le type-M - À l'opposé du type de leadership précédent, ce type de leader est perçu comme orienté vers la dissipation ou la réduction des conflits qui peuvent naître au sein du groupe. Ce leadership cherche également à encourager et à soutenir les opinions minoritaires en leur fournissant l'occasion de s'exprimer. En outre, son objectif principal est de renforcer les liens ou les relations interpersonnelles, protégeant ainsi le groupe contre les désintégrations qui le menacent. D'autre part, ce leader n'exerce aucune influence directe sur l'accélération de l'exécution de la tâche et la réalisation des objectifs. Le groupe est un pivot de ses prises de décisions. La performance, bien que nécessaire, n'acquiert qu'une importance secondaire. Ce type de leadership n'aurait selon l'auteur pas d'effets néfastes, non seulement sur le fonctionnement psychosocial mais aussi sur la productivité du groupe. Selon l'auteur, le leadership de type-M est le second plus efficace (Tableau 3).

Le type-PM - Le leadership de ce type met l'accent en même temps sur les deux fonctions. Pour Misumi et Hafsi (1988), l'effet de ce type de leadership n'est pas la somme de P et de M. Il constitue plutôt une combinaison interactive ou multiplicative de ces deux types de leadership. Comme le montre le Tableau 3, ce type de leader est presque toujours le plus efficace. Ainsi, Misumi (1985) explique

que, bien qu'indispensable pour la performance, le comportement de type-P exerce une pression sur les subordonnés et provoque ainsi chez eux une résistance psychologique. Et tant que cette pression et cette résistance persistent au sein du groupe des subordonnés, le degré de motivation et, par conséquent, la performance diminuent. Cependant, lorsque le comportement de type-M entre en interaction avec le type-P, la pression provenant du comportement de type-P subit une transformation qualitative et ne sera désormais plus ressentie comme telle par les subordonnés. Misumi conclut que comme le comportement de P ne renferme pas de facteur de pression lorsqu'il coexiste avec le comportement de type-M, on peut dire que ce dernier a un effet catalytique ou complémentaire sur le comportement de P.

Le type-pm - Ce type du leadership ne semble mettre l'accent sur aucune des deux dimensions. Selon Misumi et ses collaborateurs (Misumi et Hafsi, 1988), en situation de travail, ce type de leader ne donne pas beaucoup d'ordres ou d'instructions, ou même, ne fixe pas d'emplois du temps. Pour ce qui est des problèmes relationnels, il n'y est relativement pas attentif. Il est perçu comme psychologiquement absent. Il est toujours le moins efficace (Tableau 3) sauf en conditions très particulières, qui veulent que le leader intervienne le moins et soit le moins directif possible. En fait, il semble que son comportement soit perçu par les subordonnés comme une pression silencieuse devant des tâches mal définies et vagues, sans qu'il apporte d'aide à leurs accomplissements.

Misumi et ses collaborateurs ont mené un grand nombre de recherches pour démontrer la validité de la théorie de leadership de PM, établir des méthodes pour manipuler ces types de leadership en situation expérimentale et évaluer ensuite

leurs effets sur le terrain, notamment sur le leadership des candidats de partis politiques (Misumi, J. et Hafsi, M. 1988). House (1987) a suggéré l'hypothèse que la théorie de Misumi était limitée à la société et culture japonaises. Cependant, malgré le nombre restreint de recherches faites en dehors du Japon, notamment aux Etats-Unis (Misumi et Peterson, 1987) et en Angleterre (Smith et al., 1989), les résultats obtenus confirment généralement ceux obtenus au Japon. Misumi observe malgré tout que la voie dans laquelle les deux fonctions sont exprimées dépend de chaque culture.

Type de Leadership	PM	M	P	pm
Variables-critères objectifs				
* Etudes sur le terrain concernant le rendement (à long terme)	1	2	3	4
* Etudes en laboratoire concernant le rendement (à court terme)				
- Sujets peu motivés à la tâche				
- Sujets hautement motivés à la tâche	2	4	1	3
* Taux d'accident	1	3	2	4
* Arrêt de travail	1	2	3	4
	1	2	3	4
Variables-critères subjectifs				
* Bonne volonté au travail	1	2	3	4
* Satisfaction par le salaire	1	2	3	4
* Satisfaction par la société	1	2	3	4
* Esprit d'équipe	1	2	3	4
* Qualité des réunions	1	2	3	4
* Hygiène mentale	1	2	3	4
* Normes de performance	1	2	3	4

Tableau 3: Tableau classement par ordre d'efficacité des types de leadership de PM
Source: Misumi, J. et Hafsi, M. 1988

D'autre part, les résultats du programme de recherche sur le leadership de PM suggèrent que la théorie de leadership de PM a une valeur «diagnostique» d'une part, étant donné qu'elle permet de prédire les effets du leadership dans une organisation ou institution, et d'autre part une valeur préventive ou «prophylactique», puisqu' elle sert également à remédier à ces effets en formant le leader.

Les rôles des managers

	Rôles	Description
Contact interpersonnel	Figure de proue	Il agit comme un symbole ou représentant de l'organisation. Il performe différents devoirs
	Leader	Il interagit avec les subordonnés. Il motive et développe les employés.
	Liaison	Il établit un réseau de contacts pour recueillir l'information pour l'organisation.
Traitement d'information	Moniteur	Il recueille l'information de l'environnement intérieur et extérieur à l'organisation.
	Disséminateur	Il transmet l'information factuelle et utile aux subordonnés.
	Orateur	Il donne l'information pour l'extérieur de l'organisation sur sa performance et as politique.
Prise de décision	Entrepreneur	Il projette et initie des changements dans l'organisation.
	Manieur des troubles	Il s'occupe des problèmes qui surgissent quand les opérations organisationnelles s'abattent.
	Ordonnateur de ressources	Il contrôle l'allocation des personnes, de l'argent, des matériaux et du temps.
	Négociateur	Il participe aux activités de négociation.

Tableau 4: Les rôles des managers. Source: Mintzberg (1979)

Mintzberg (1957) a analysé les comportements du leadership par la perspective des rôles des managers (Tableau 4). L'auteur décrit le travail du manager selon dix rôles: trois rôles de contact qui engendrent à leur tour trois rôles d'information et ces deux ensembles permettent au manager de jouer quatre rôles de décision Dans une certaine mesure, la description des fonctions du travail et la situation spécifique déterminent le choix des rôles et leur combinaison: manager politique (orateur, négociateur), personne de contacts (liaison, figure de proue), expert (moniteur, orateur), manager d'un groupe de travail (leader), manager de la production (ordonnateur de ressources), ...

Wells (1996) suggère que tout employé peut se comporter comme un leader en adoptant un (ou plusieurs) des neuf rôles suivants: sage (développe ses connaissances et les utilise pour définir la stratégie), visionnaire (inspire), magicien (coordonne le changement), globaliste (consolide les différentes

expériences), mentor (aide à apprendre et à travailler), allié (constitue des équipes), souverain (assume des responsabilités), guide (clarifie) et artisan (essaye d'améliorer la performance).

1.2.2.3. Les théories situationnelles

La conclusion des recherches extensives sur le leadership montre de même qu'il n'existe pas de traits psychologiques caractérisant tous les leaders, il n'existe pas de comportement qui garantisse l'efficacité de leadership. Le leadership efficace a été démontré comme dépendant des caractéristiques du groupe et de son environnement comme de celles du leader (Ansari, 1990). Certains traits semblent donc contribuer à un leadership bien réussi et efficace, mais ils ne sont pas suffisants pour assurer un leadership efficace exclusivement par eux-mêmes (Bass 1990; Cawthon, 1996). Yukl et Van Fleet (1992) remarquent que les progrès dans la recherche des traits ont été dûs en partie au changement de cible de la concentration: des traits de personnalité abstraits et l'intelligence générale vers les savoir-faire et les traits spécifiques qui peuvent être rapportés directement avec des comportements requis pour le leadership efficace dans une situation particulière. D'un autre coté, la perspective comportementale est aussi une approche universelle qui n'attend pas les situations (Kerr et al., 1974; Korman 1966), ce qui limite sa valeur prédictive. Dans notre révision sur les styles du leader nous avons remarqué assez souvent que la relation entre le comportement et l'efficacité est modérée par la situation. Le leader doit faire le diagnostic de la situation pour identifier le style le plus efficace qu'il adoptera. Le leader efficace a un répertoire de styles de leadership qu'il ajuste aux différentes situations

(Hooijberg, 1996). Il n'est pas facile de le faire et le leader doit apprendre quand et comment il doit s'adapter pour cerner la situation.

Au XX ème siècle, à partir de la fin des années soixante jusqu'au début des années quatre-vingt, l'incapacité à expliquer le leadership efficace par les traits et les comportements dans toutes les situations a déterminé l'accent de la recherche sur le contexte où le leadership se manifeste et l'apparition de plusieurs modèles contingents sur des facteurs situationnels.

La recherche fondée sur l'approche des contingences a suivi deux parcours différents et complémentaires:

- le premier, «la théorie contingente des traits» du leader (Fiedler, 1967, 1978, 1993; Fiedler et Chemers, 1974; Fiedler et Garcia, 1987), qui a étudié comment la situation modère la relation entre les attributs du leader (e. g. traits et comportement) et l'efficacité du leadership (Yukl et Van Fleet, 1992, p. 167), i. e. il s'occupe d'identifier les conditions des situations spécifiques dans lesquelles les leaders ayant des traits particuliers réussissent;
- l'autre, les «théories du comportement contingent», (Tannenbaum et Schmidt (1958); Hersey et Blanchard (1969); Vroom et Yetton (1973); et Vroom et Jago (1978)) concilie le comportement du leader avec la situation, en étudiant comment la situation influence le comportement du leader et quelle est la variabilité dans ce comportement au travers des différents types de positions de direction (Yukl et Van Fleet, 1992, p. 167), i.e. il s'occupe d'identifier les comportements spécifiques qui sont les plus efficaces dans les situations spécifiques de leadership.

Toutes ces théories signalent l'importance de la formation pour rendre les leaders plus flexibles aux caractéristiques de la situation.

Le modèle contingent de Fiedler

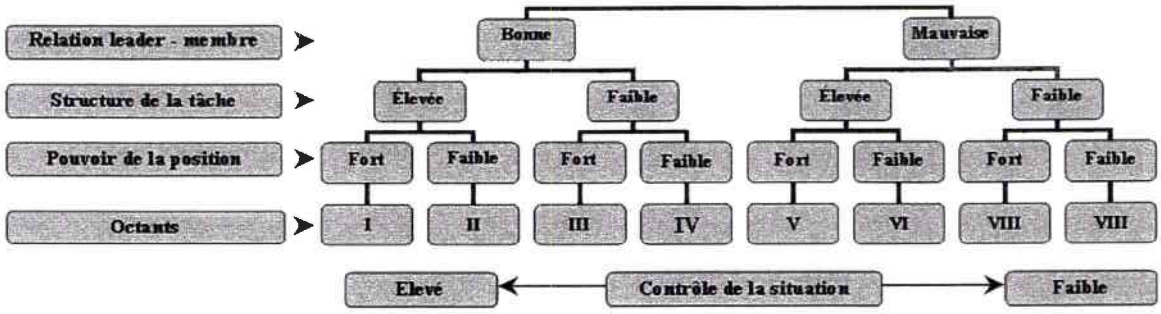


Figure 8: Echelle de contrôle situationnel de 8 catégories de Fiedler

Fred Fiedler (1967, 1971, 1978, 1981, 1993) a proposé le premier modèle contingent sur des facteurs situationnels en acceptant les deux fonctions du leadership de groupe de Bales. À l'instar de Bales, Fiedler présume qu'elles intègrent une seule variable unidimensionnelle et que le style de leadership de chaque individu est fixé dans une de ces deux catégories. Par la suite, il est plus facile de changer la situation de travail pour qu'elle s'ajuste au leader que le contraire (Bryman, 1997, p. 279; Hogget Vaughan, 1998; p. 282; Robbins, 2003, p.135).

Cependant, une différence importante distingue Fiedler, non seulement de Bales, mais aussi de l'école de Ohio Stade University: tandis que pour les derniers les deux styles de leadership sont des catégories comportementales, pour Fiedler, l'orientation vers les relations et l'orientation vers la tâche sont deux motivations, i.e. ce sont des attributs de la personnalité, ce qui rapproche son travail de l'approche primitive sur les traits (Bryman, 1997, p. 279; Jesuíno, 1999, p. 74 et 91).

L'instrument de ce modèle est un questionnaire du type différenciateur sémantique qui mesure le style de leadership, i.e. plus exactement qui décrit l'attitude du leader envers le collègue avec qui il a eu le plus de difficultés à travailler, raison pour laquelle le questionnaire s'appelle LPC[1] (***Least Preferred Co-worker***). Il est composé, selon la version, de dix-huit à vingt-cinq échelles bipolaires de huit points dont les pôles (moins favorable – 0, plus favorable – 8) correspondent à des adjectifs opposés: affable/déplaisant, tendu/relaxé, tenant /hostile, ennuyeux/intéressant, querelleur/harmonieux... Une somme des résultats élevée dans l'ensemble des échelles, i.e. un score LPC élevé, signifie une attitude favorable envers le collègue visé et vice-versa.

Fiedler croit que ce que le répondant dit sur une autre personne révèle plus sur le répondant lui-même que ce qu'il révèle sur la personne qu'il décrit. Le leader orienté vers les relations a un niveau LPC élevé parce que son attitude envers le collègue reste positive en dépit d'une relation difficile entre eux, tandis qu'un leader orienté vers la tâche a un niveau LPC faible car pour lui l'accomplissement de la tâche est plus important que la relation avec un membre du groupe.

Fiedler et ses collègues considèrent que le leader ayant un LPC faible est autoritaire, valorise le succès du groupe et prend plus d'auto-estime par l'accomplissement de la tâche que par le fait d'être aimé par le groupe, tandis que le leader avec un LPC élevé est non-directif, détendu, sociable et prend plus d'auto–estime à travers les relations harmonieuses et heureuses que par le succès de la tâche. Les deux styles sont efficaces, à condition d'être adaptés à la situation.

[1] Avant le LPC, Fiedler (1953) a proposé l'échelle ASO (*Assumed Similarity of Opposites)* qui intégrait deux sous échelles: le LPC et la MPC (*Most Prefered Coworker*). Cette dernière a été abandonnée car les résultats des deux sous échelles étaient fortement corrélés.

Fiedler suggère que l'efficacité du leader est dépendante de l'interaction entre l'orientation du leader et la favorabilité de la situation. Selon cet auteur, la favorabilité est constituée par trois variables, usuellement dichotomisées, qui déterminent la situation globale de contrôle qu'il a sur le groupe. Par ordre d'importance décroissante, ces variables sont:

1) *les relations leader-membre* (le degré de confidence, de confiance et de respect que les subordonnés ont envers leur leader);
2) *la structure de la tâche* (degré auquel les procédures sont spécifiées, i.e. structurées, pour l'exécution des tâches par les subordonnés);
3) *la position de pouvoir du leader* (position hiérarchique occupée par le leader dans l'organisation).

Pour effectuer la classification de la situation, Fiedler utilise des échelles spécifiques, dont les résultats sont additionnés et le résultat du contrôle situationnel est interprété à l'aide de critères normatifs (Fiedler et al., 1976).

L'intégration de ces trois dimensions essentielles est une des principales contributions du modèle de Fiedler. Cependant, d'après certaines critiques, Fiedler s'est intéressé à d'autres facteurs qui influencent le contrôle situationnel[1], comme les capacités cognitives, l'intelligence (du leader et des suiveurs) et le stress (Fiedler et Garcia 1987; Fiedler, 1993).

La situation de contrôle situationnel maximal, qui est le plus facile pour le leader de mener, est celle où il existe une bonne relation leader- membre, où la tâche est

[1] Fiedler a adopté dans les dernières versions du modèle, l'expression «contrôle situationnel» au lieu de «favorabilité de la situation» pour éviter toute confusion entre favorabilité et facilité.

bien structurée et le pouvoir légitimé. La recherche nous montre que dans la plupart des cas (Figure 9):

- le leader orienté vers la tâche est plus efficace si la situation est très favorable, i.e. si le contrôle de la situation est élevé car il n'a pas besoin de perdre du temps avec le moral du groupe, ou si le contrôle est faible car dans cette situation les relations humaines n'ont aucune influence dans la réussite et ainsi elles sont du temps perdu;
- le leader orienté vers les relations réussit dans les situations intermédiaires étant donné que la mise en oeuvre du moral peut compenser la pauvreté de structuration de la tâche et le manque d'autorité (Hogg et Vaughan 1998, p. 283).

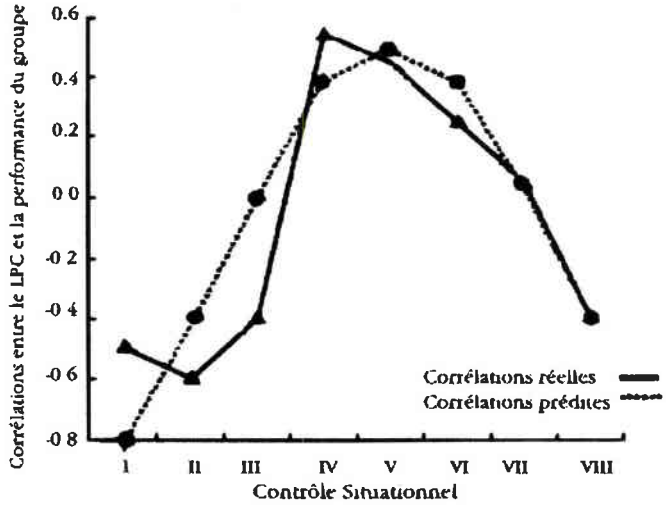


Figure 9: Corrélations réelles et prédites du LPC avec la performance en fonction du contrôle de la situation. Basé sur des données de Fiedler 1965

Davis et Newstrom (1989, p. 219) expliquent les conclusions de Fiedler de la manière suivante: «Dans les situations fortement non structurées, la structuration et le contrôle du leader sont vus comme écartant l'ambiguïté et l'anxiété qui en résulte, raison pour laquelle une approche structurée doit être préférée. Dans les

situations où la tâche est fortement routinière et où le leader a des bonnes relations avec les employés, ils peuvent percevoir une orientation vers la tâche comme soutien de leur performance de travail (éclaircissement du chemin). Le large terrain du milieu qui reste demande l'établissement de meilleures relations leader-membre et ainsi un leader orienté vers l'employé et vers la considération devient efficace».

D'après Fiedler (1972), pour améliorer l'efficacité du leadership, on peut soit changer le leader par la sélection d'un autre adapté à la situation, soit changer la situation. Selon ce même auteur (1996), dans cette époque fortement concurrentielle, il faut considérer que «nous ne pouvons pas rendre des leaders plus intelligents ou plus créateurs, mais nous pouvons concevoir les situations qui permettent à des leaders d'utiliser leurs capacités intellectuelles, leur expertise et leur expérience plus efficacement». A l'instar, Bryman (1997) souligne qu'il est nécessaire de changer la situation de travail pour l'adapter au leader plutôt que le chemin inverse et Hollander (1985) remarque qu'il est toutefois difficile d'imaginer un changement rapide dans les traits de personnalité.

Malgré cela, la perspective de Fiedler est que le leader doit apprendre à reconnaître quelles sont les situations qui s'adaptent à son style particulier et comment il peut mieux les modifier de façon à ce qu'il soit capable d'agir efficacement. Le bon leader est un individu qui intuitivement, ou à l'aide d'une formation, sait comment manager son environnement, de telle façon que la situation de leadership s'adapte au mieux à son style de leadership. Fiedler et al. (1976) ont introduit leur propre version de formation pour le leadership sous la

forme d'un texte d'auto-instruction programmée appelé Leader Match[1]. Fiedler (1996) considère avoir prouvé avec Chemers (Fiedler et Chemers, 1984) que l'«engineering» du travail s'avère être beaucoup plus facile qu'on le prévoyait.

Les révisions par *meta-analysis* des recherches qui ont testé la validité générale du modèle de Fiedler sont assez positives. Cependant, les résultats des recherches sur la validité prédictive du modèle ne sont pas toujours cohérents dans tous les cas (Schriesheimet al., 1994; Ayman et al., 1995).

Toutefois, la classification des valeurs du LPC en «élevé» et «faible» reste arbitraire. Fiedler a initialement proposé qu'un LPC élevé et un LPC faible seraient séparés des valeurs intermédiaires par le tercile supérieur et le tercile inférieur respectivement. D'autre part, l'interprétation du score LPC a souvent changé pendant les années et sa signification n'est pas encore claire (Yukl et Van Fleet, 1992, p. 17; Jesuíno 1997, p. 82): indicateur de distance psychologique (Fiedler 1953), deux différents motifs ou besoins (Fiedler, 1967), degré de complexité cognitive (Foa et al., 1971), hiérarchie motivationnelle (Fiedler, 1972). Rice (1978) interprète le LPC par rapport aux attitudes (*value-attitude*): les leaders à LPC élevé valorisent le succès interpersonnel tandis que les leaders à LPC faible valorisent le succès des tâches.

D'autres critiques importantes (Peters et al., 1985; Yukl et Van Fleet, 1992; Hogg et Vaughan, 1998) au modèle sont:

1 Jago et Ragan (1986 et 1986a) ont souligné que, contrairement aux opinions de Fiedler et de ses collaborateurs (Fiedler et al., 1976, Fiedler et Chemers 1986), le Leader Match n'est pas une application directe du modèle de contingence de Fiedler.

1) la faiblesse des mesures (résultats instables), la possibilité de confondre les variables et d'autres problèmes méthodologiques (Vecchio, 1983; Yukl, 1994).
2) l'explication de l'efficacité du leadership est centrée sur un simple trait (LPC) sans analyser surtout le processus du groupe qui est à la genèse du leader lui-même (Hollander, 1985; Bass, 1990; Lord et Maher, 1991; Nye et Simonetta, 1996).
3) la sélection, la mesure et le poids différentiel des trois variables examinées du contrôle situationnel sont mis en cause par d'autres études (Singh et al., 1979; Bryman, 1997).
4) le style de leadership est considéré comme une caractéristique de l'individu qui reste invariable à travers le temps et les situations, ce qui est contredit par d'autres auteurs notamment par l'étude sur le terrain de Lippitt et la White (1943) et par la validation de Rice (1978).

A la suite de F. Fiedler, plusieurs modèles de contingence ont proposé des schémas théoriques permettant de définir ce qui, dans chaque situation, fera qu'un leader soit efficace.

La théorie situationnelle de Hersey et Blanchard

La théorie situationnelle, aussi appelée théorie du cycle de vie, de Paul Hersey et Ken Blanchard (1996) (Figure 10), suggère que les leaders efficaces varient leur style (orienté vers la tâche ou orienté vers les relations[1]) en accord avec la

[1] Le modèle utilise les deux dimensions de l'École d'Ohio.

diligence des subordonnés (*readiness*[1]) qui croît à travers le cycle de vie de leur relation avec le leader (de P1 jusqu'à P4), ce qui justifie le changement de style du leader à travers le temps.

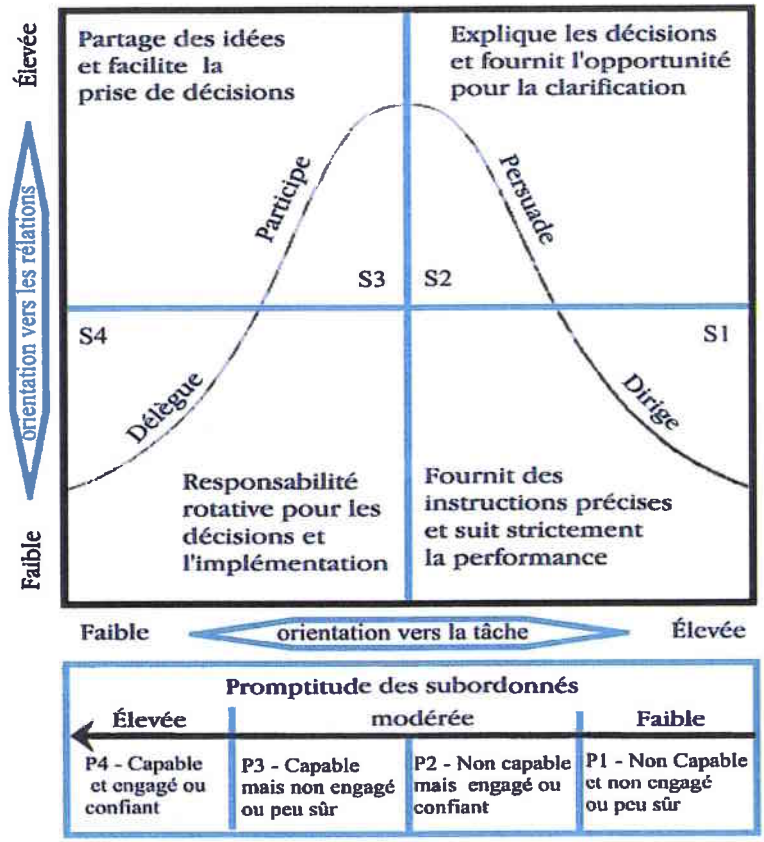


Figure 10: Modèle situationnel de Hersey et Blanchard

Cette disposition concerne deux concepts distincts dans chaque condition situationnelle:

- l'*habileté* de l'employé ou du groupe de travail (i.e. le degré d'habileté et de connaissance qui permet de réaliser la tâche sans l'orientation du leader), et
- la *bonne volonté* (i.e. l'auto motivation, l'engagement et la confiance en soi) pour accomplir une tâche spécifique.

Hersey et Blanchard identifient quatre styles de leadership caractérisés par des pondérations différentes fournies par les deux dimensions (tâche/relations):

[1] La première version du modèle appelait cette caractéristique *maturité*.

- diriger (*telling*) - orientation vers la tâche élevée et fable orientation vers les relations (S1).
- persuader (*selling*) - orientation vers la tâche élevée et orientation vers les relations élevée (S2).
- participer (*participating*) - orientation vers la tâche faible et orientation vers les relations élevée (S3).
- déléguer (*delegating*) - orientation vers la tâche faible et orientation vers les relations faible (S4).

Contrairement à la grille de Blake et Mouton, tous les styles de leadership peuvent être efficaces dans des conditions différentes déterminées.

Le modèle est très populaire à cause de sa simplicité, mais il manque d'appui expérimental (Graeff, 1997; Blank et al., 1990; Vecchio, 1987). La recherche a seulement confirmé une partie du modèle, plus précisément que l'on doit adopter le style directif si les employés n'ont pas de motivation et de compétences. Les révisions ont aussi démontré des faiblesses dans la théorie, notamment des construits ambigus, des simplifications et le manque d'un processus explicatif (Yukl et Van Fleet, 1992).

De la théorie «path-goal» à la théorie du leadership de l'unité de travail

La théorie du «path-goal» a été énoncée par Robert House (1971), à partir des écrits de Martin Evans (1970a) et elle a été développée ultérieurement par House et Mitchell (1974) et House (1996).

Cette théorie se fonde sur le modèle de la motivation de la valence[1]- expectative qui établit que la motivation de l'individu dépend de son attente de récompense (Vroom 1964). Cependant, actuellement, House (1996, p. 332) reconnaît que les individus ne sont pas aussi rationnels ou cognitivement calculateurs comme donnait à penser la théorie de la valence-expectative.

Evans (1970) remarque que la plus importante manière d'influencer les subordonnés est la capacité du leader à distribuer des récompenses (*goals*) et à spécifier les chemins (*paths*) qu'ils doivent parcourir pour les recevoir. Cet auteur suggère que le style du leader influence soit les buts disponibles, soit la perception du subordonné des trajectoires pour recevoir les récompenses.

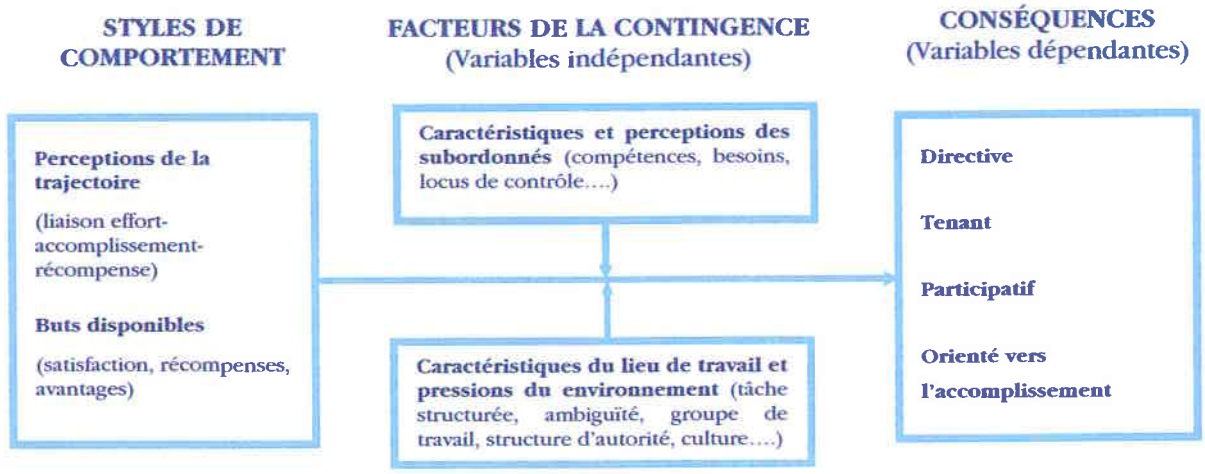


Figure 11: La Théorie cognitive-motivationelle de House et Mitchell

House et Mitchell (1974) ont défini deux axiomes du modèle:

- l'acceptation du comportement du leader et la satisfaction des subordonnés dépendent de la capacité de ceux-ci à comprendre le comportement du leader soit comme source immédiate de satisfaction soit comme instrument de satisfaction future.

[1] La valence signifie la satisfaction ou non satisfaction anticipée qu'un individu ressent au travers d'un résultat.

- le comportement du leader augmente l'effort dans la mesure où celui-ci engendre la satisfaction des besoins des subordonnés contingente du résultat efficace de son travail; et ce comportement complémente l'environnement des subordonnés en assurant la formation, les conseils, le soutien et les récompenses nécessaires pour une performance efficace.

Ces auteurs ont de même identifié deux facteurs qui aident à déterminer le style le plus efficace: les caractéristiques et perceptions des subordonnés et les particularités du poste de travail.

Pour choisir le style qui s'adapte le mieux à la situation, le leader doit notamment établir le diagnostic de la tâche (structurée/non structurée, buts clairs/buts ambigus), estimer son degré d'autorité formel (extensif, limité), diagnostiquer le groupe de travail (fort réseau social, expérience de collaboration), vérifier la culture de l'organisation (soutient la participation, orienté vers l'accomplissement) et examiner les besoins et compétences des subordonnés (compétent/non compétent dans les tâches, besoins d'accomplissement forts/besoins sociaux forts).

Alors, après analyse des variables contingentes, le leader peut choisir le style (ou même, simultanément, plus qu'un seul style) qui s'adapte le mieux à la situation parmi les quatre suivants[1] proposés par House et Mitchell (1974):

[1] Dans la première version, seulement deux styles étaient proposés: comportement clarifiant du *path-goal* et comportement orienté vers les besoins des subordonnés, qui semblaient correspondre respectivement aux deux dimensions, structuration et considération de l'Ohio State. Les échelles de cette école ont été fréquemment utilisées pour mesurer les deux styles initialement proposés par House, ce qui a conduit à des résultats contradictoires dans la recherche (House, 1996, p.324), car comme Schriesheim et Von Glinow (1977, p. 399) l'ont démontré, les questionnaires de L'Ohio State diffèrent assez des construits de la théorie du *path-goal*. Schriesheim, House et Kerr (1976) ont étudié les résultats différentiels de l'utilisation des différentes versions d'Ohio State.

- *Directif éclaireur des trajectoires vers les buts (path-goal)*, comportement dirigé vers l'apport aux subordonnés d'une structure psychologique: le leader dit ce qu'il attend, établit le calendrier et coordonne le travail, donne des orientations et clarifie les politiques, les règles et les procédures.

- *Aidant*, comportement dirigé vers la satisfaction des besoins et préférences des subordonnés: le leader s'intéresse au bien-être en étant amical et tenant psychologique.

- *Participatif*, comportement dirigé vers l'encouragement de l'influence des subordonnés dans la prise de décisions et dans les opérations de l'unité de travail: le leader demande l'opinion, consulte, considère les suggestions et laisse parfois les subordonnés décider.

- *Orienté vers l'accomplissement*, comportement dirigé vers l'encouragement d'une performance d'excellence: le leader veut que les subordonnés s'efforcent d'obtenir des niveaux de performance élevés et qu'ils aient plus confiance dans leur habilité à envisager les défis.

House a présenté en 1996 un développement appelé la *théorie du leadership de l'unité de travail*: cette théorie spécifie le comportement du leader qui relève le partage de pouvoir, la satisfaction des subordonnés et l'efficacité de l'unité de travail et des subordonnés. Autrement dit, la théorie du *path-goal* ne s'occupe plus seulement des effets des supérieurs sur les subordonnés. En conséquence, il a ajouté des nouveaux axiomes (House, 1996, p. 335) à ceux qu'il a définis avec Mitchell (1974) pour inclure d'une part, les effets des leaders sur la capacité des

subordonnés à exécuter efficacement et d'autre part leurs effets sur les performances de l'unité de travail et des subordonnés individuellement.

House présente, dans la théorie du leadership de l'unité de travail, huit styles de leadership et 26 propositions dans lesquelles les différences individuelles sont articulées avec des variables modératrices de la tache pour augmenter l'accomplissement de l'unité de travail et la satisfaction des membres (voir exemple pour le style «éclaireur» Tableau 5).

Selon House (1996), les huit comportements des leaders qui sont théoriquement acceptables, satisfaisants, facilitateurs et motivationnels pour les subordonnés sont:

1. *Éclaireur du path-goal* – il clarifie les chemins aux subordonnés pour l'accomplissement des buts;
2. *Orienté vers l'accomplissement* – comme nous l'avons déjà vu, il valorise uniquement l'accomplissement, mais il *renforce* la fierté dans le travail et l'auto-évaluation fondée dans l'accomplissement personnel;
3. *Facilitateur du travail* – le leader planifie, programme et organise le travail et coordonne les subordonnés en *fournissant* tout ce dont ils ont besoin pour l'accomplir efficacement;
4. *Leader aidant* – il appuie psychologiquement les subordonnés, comme House et Mitchell (1974) l'ont décrit *auparavant*;
5. *Facilitateur d'interaction* – il souligne l'importance de la collaboration et du travail en équipe et il encourage des *relations* satisfaisantes parmi les membres;

6. Procès *orienté vers la décision en groupe* – il consiste à poser des problèmes et non des solutions au groupe, à chercher et identifier des intérêts mutuels des membres pour *résoudre* les problèmes, à encourager tous les membres à participer dans la discussion, à assurer qu'ils contribuent et qu'aucun individu domine, à chercher des alternatives, à différer l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que la capacité de gérer des alternatives soit épuisée, à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative et à combiner les avantages dans une solution créative (dans ce cas de leadership participatif, les supérieurs et les subordonnés ne sont pas vus comme deux diodes);
7. *Représentation et réseau* – capacité du leader à créer à travers des activités de représentation et d'engagement politique un pouvoir et une légitimité pour le groupe;
8. *Basé sur la valeur* – il est similaire au leadership transformationnel, que nous aborderons plus tard. Il inclut une vision du futur engendrant une passion pour cette même vision, l'auto-confiance en ses buts, la transmission de la vision et l'action de façon consistante avec la vision.

House a laissé la théorie ouverte pour de nouveaux développements. Notamment, il n'a pas considéré tous les comportements possibles et ses propositions épuisent les conditions dans lesquelles les différents comportements peuvent être adoptés.

La théorie du *path-goal* a reçu un appréciable appui de la recherche (Indik, 1986; Keller 1989; Yukl, 1994), mais a dû être convenablement testé comme le reconnaît House (1996, p. 324), principalement à cause de l'utilisation de méthodes non appropriées.

Style	Propositions
Éclaireur du path-goal	1. - Quand les pré-requis de la tâche sont satisfaisants pour les subordonnés mais ambigus, ce style sera une source de clarification et de satisfaction et par conséquence il sera motivant. 2. – Plus le degré d'auto-perception des subordonnés en ce qui concerne les pré-requis de la tâche sera élevé, moins ils verront ce style comme acceptable. 3. – Quand les pré-requis de la tâche des subordonnés sont ambigus et non satisfaisants, ce style ne sera pas satisfaisant et il sera vu comme trop contrôleur. 4. – Quand les subordonnés sont personnellement très engagés dans la décision où la tâche et la décision ou les pré-requis de la tâche sont ambigus et satisfaisants, le leadership participatif aura un effet positif sur la satisfaction et la motivation des subordonnés. 5. – L'efficacité du leader directif non autoritaire et du leader participatif qui adopte ce style dépendra du niveau de préférence des subordonnés pour l'indépendance et le comportement auto-dirigé. Si les pré-requis de la tâche sont ambigus et satisfaisants pour les subordonnés: a) le leader directif sera motivant pour les subordonnés ayant une préférence faible et b) le leadership participatif sera motivant pour les subordonnés ayant une préférence élevée. 6. – Les propositions 1 à 5 seront plus prédictives lorsqu'il est possible de fixer exactement la probabilité d'atteindre les résultats estimés, en fonction de niveaux élevé, moyen où faible d'effort, et seront moins prédictives pour les cas contraires.

Tableau 5: Exemples des propositions de la théorie du leadership de l'unité de travail de House (1996)

Yukl et Van Fleet (1992, p. 169) répètent des critiques différentes, notamment des limitations méthodologiques et conceptuelles que House (1996) a essayé de résoudre dans sa nouvelle formulation de la théorie, mais qui doivent être soumises a des tests empiriques. En conséquence, les mesures valides des construits doivent être bâties et le contrôle des variables étrangères doit être réalisé à travers d'études en laboratoires.

Selon House (1996, p.333-334) deux legs de la théorie du *path-goal* sont la théorie des substituts (qui élabore de façon détaillée beaucoup des variables de modérations suggérées par la théorie du *path-goal*- voir p. 113) et la théorie du leadership charismatique (selon lui, les leaders qui rehaussent l'auto-estime des suiveurs et suscitent leur motivation sont similaires aux leaders charismatiques tel qu'ils sont couramment perçus).

La théorie de la décision normative de Vroom et de ses collègues

La théorie de décision normative a été énoncée par Vroom et Yetton (1973) et elle a été améliorée et développée ultérieurement par Vroom et Jago (1988, 1995) et Vroom (1976, 1999, 2000). La théorie a été inspirée par un article de Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt (1958) et elle se centre sur le rôle des leaders dans les situations de prise de décision.

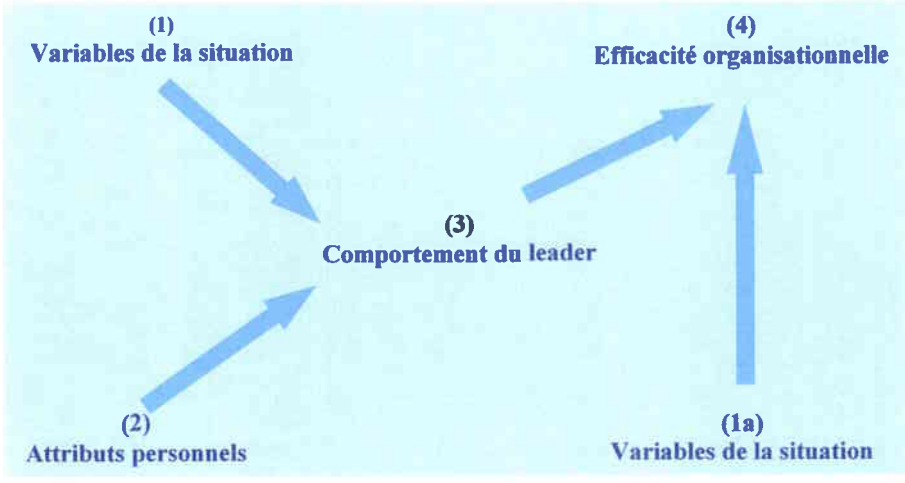


Figure 12: Représentation schématique des variables utilisés dans la recherche du leadership (Vroom, 1976)

L'auteur propose deux modèles: un modèle descriptif (partie gauche de la Figure 12), dans lequel le comportement du leader (3) est une fonction des variables situationnelles (1) et des attributs personnels du leader (2) et un autre modèle normatif (partie droite) dans lequel les résultats de l'organisation (4) sont une fonction du comportement du leader (3) et des variables situationnelles (1a).

Les styles de cette théorie se différencient par le degré de pouvoir et de participation octroyés aux subordonnés, qui leur permet d'influencer les décisions. Vroom (1999, 2000) a défini les cinq styles suivants :

- *Décide* – le leader prend la décision et l'annonce ou la vend au groupe. Pour résoudre le problème, le leader utilise son expertise et recueille

l'information du groupe ou d'autres sources qui peuvent aider à résoudre le problème.

- *Consulte individuellement* - le leader décrit le problème aux subordonnés concernés individuellement et obtient d'eux des idées et des suggestions. Il prend la décision finale, qui peut suivre ou pas l'avis des subordonnés.
- *Consulte en groupe* - le leader décrit le problème aux subordonnés concernés en réunion et obtient d'eux des idées et des suggestions. Il prend la décision finale, qui peut suivre ou pas l'avis des subordonnés.
- *Facilite* - le leader décrit le problème aux subordonnés concernés en réunion qu'il préside, mais il essaye d'éviter que l'acceptation de ces idées soit influencée par sa position. Il coordonne la discussion, en la maintenant centrée sur le problème et assure que tous les aspects critiques aient été discutés. Les options sont faites et évaluées en cherchant une solution consensuelle qui sera acceptée et implémentée par le leader.
- *Délègue* – le leader permet au groupe de prendre la décision dans les limites définies. Le groupe identifie et diagnostique le problème, crée des procédures optionnelles qui sont faites et évaluées pour le résoudre et décide pour une ou plusieurs solutions. Le leader fournit les ressources et le support nécessaires, mais il ne prend pas parti à la délibération sauf si cela lui est demandé[1].

Quarante spécialistes dans le domaine du développement organisationnel ont intégré les styles dans une échelle à dix points d'accord avec les

[1] Tannenbaum et Schmidt ont considéré sept styles différents (chiffre considéré excessif par Vroom), qui varient selon l'influence du manager et la dimension de l'aire de liberté permise aux subordonnés. Vroom a réexaminé en 1999 les propres styles que lui et ses collaborateurs ont utilisé dans le passé et ils ont réévalué leur adéquation au environnement de nos jours (Vroom, 1999, 2000).

opportunités relatives d'influencer la décision, qu'ils attribuent aux membres du groupe.

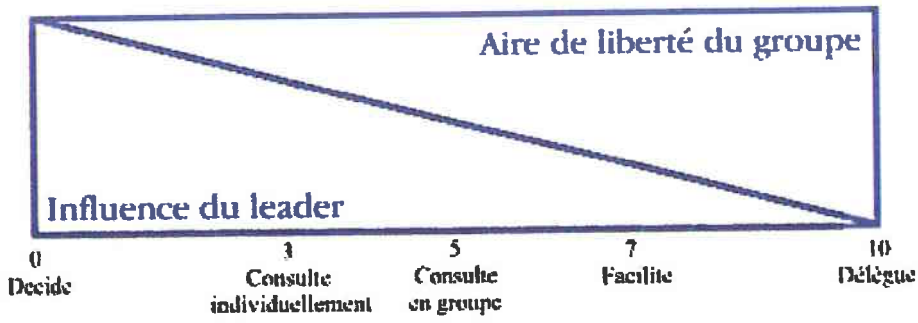


Figure 13: Adaptation de la taxonomie de Tannenbaum et Schmidt par Vroom

Cette taxonomie de styles de leadership est utile dans le cadre de la recherche, pour comprendre en réalité si, et quand, les leaders décident de partager leur pouvoir de décision et, dans l'organisation, il permet d'établir des expectatives entre les leaders et leurs collègues (modèle descriptif). Mais le modèle est également utile pour analyser et décomposer les situations en attributs, permettant aux leaders, en présence d'une situation spécifique, d'identifier le style le plus adéquat pour prendre une décision efficace (modèle normatif) (Vroom/Yetton, 1973; Vroom/Jago, 1988, 1995; Vroom, 1976, 2000).

Le choix du leader parmi les différents styles ou procédures de décision se fonde sur sept facteurs situationnels qui peuvent être résumés en sept questions:

Signifiance de la décision – Quelle est l'importance de la décision pour le succès du projet ou de l'organisation?

Importance de l'engagement – Quelle est l'importance de l'engagement des subordonnés pour la décision?

Expertise du leader – En quelle mesure le leader croit-il posséder les capacités et l'information pour prendre une décision de haute qualité?

Vraisemblance de l'engagement – si le leader prend la décision, en quelle mesure est-il raisonnable de penser que les subordonnés vont s'engager?

Support du groupe – En quelle mesure les subordonnés partagent-ils les buts de l'organisation qui seraient atteints par la résolution du problème?

L'expertise du groupe – En quelle mesure le leader pense-t-il que les subordonnés possèdent les capacités et l'information nécessaires pour prendre une décision de haute qualité?

Compétence du groupe – En quelle mesure les membres du groupe sont-ils capables de gérer leur propre processus de décision?

Ce qui est donc en jeu dans le modèle normatif, pour choisir le style de résolution des problèmes et de prise de décisions, ce sont les expectatives en ce qui concerne la qualité (rationalité) et l'implémentation de la décision (engagement des subordonnés), qui déterminent l'efficacité. Cependant, le coût de la prise de décision et le développement des individus et des groupes sont essentiels pour l'efficience du procès décisionnel. Les coûts des ressources utilisées dans le procès de prise de décision nécessitent notamment de temps. Cependant, ces coûts sont compensés par les bénéfices de la participation: celle-ci augmente l'acceptabilité de la décision et contribue au développement individuel des membres du groupe, de même qu'elle augmente leur collaboration et leur identification avec les objectifs de l'organisation.

Pour aider le leader à décider, Vroom a présenté deux modèles:

1) le modèle orienté vers le temps (voir matrice à la Figure 14) – d'orientation à court terme, vise la prise de décisions efficaces avec un

coût minimum. Aucune valeur n'est attribuée au développement des employés.

2) le modèle orienté vers le développement (voir matrice à la Figure 15) – qui peut être pensé comme un modèle à long terme, car il concerne la prise des décisions efficaces avec un maximum de conséquences en développement. Aucune valeur n'est attribuée au temps.

Les deux matrices qui montrent les principales caractéristiques des modèles de Vroom (Figure 14 et Figure 15) opèrent comme un entonnoir. On commence à gauche avec un problème spécifique à résoudre. Les titres des colonnes indiquent les facteurs situationnels qui peuvent être présents ou non (---) dans le problème. On avance dans la matrice en sélectionnant élevé (E) ou faible (F) pour chaque facteur situationnel relevant jusqu'à arriver au procès recommandé.

Le choix du style peut être fait avec le support d'un programme informatique développé par Vroom qui s'appelle «*Expert System*»[1]. Il enregistre dans une échelle ordinale de cinq points le jugement du décideur sur l'intensité de la présence de chacun des facteurs (variables contingentes) dans la situation spécifique. Après l'analyse, l'ordinateur prédit ses conséquences sur les quatre critères d'évaluation du style de prise de décision du leader: qualité de la décision, engagement des employés dans l'implémentation, coût de la décision et

[1] Le modèle a originairement été représenté par un arbre de décision. Le leader, en présence d'un problème, commençait par le nœud de l'arbre le plus à gauche et il répondait à chacune des sept questions concernant les variables situationnelles à travers des branches jusqu'à arriver au dernier nœud. À chaque nœud terminal correspondait un des cinq styles prescrits par le modèle. Dans la version du modèle de Vroom et Jago (1988), un programme informatique a été présenté (M.P.O.) qui permettait déjà, notamment, de donner des réponses aux questions plus précises que la simple et primitive dichotomie «oui/non» de l'arbre. L'*output* de l'analyse informatisée de la situation présentait aussi des critères d'évaluation du style et une appréciation globale de son efficacité. Vroom et Jago (1988) et Vroom (1999 et 2000).

développement de l'employé, aussi bien qu'une appréciation globale du mérite relatif de la solution.

Définition du Problème	Significance de la décision	Importance de l'engagement	Expertise du leader	Vraisemblance de l'engagement	Support du groupe	Expertise du groupe	Compétence du groupe	
E	E	E	E	E	--	--	--	Décide
				F	E	E	E	Délègue
							F	Consultatif (groupe)
						F	--	
					F	--	--	
			F	E	E	E	E	Facilite
							F	Consultatif ndividuellement)
						F	--	
					F	--	--	
				F	E	E	E	Facilite
							F	Consultatif (groupe)
						F	--	
					F	--	--	
		F	E	--	--	--	--	Décide
			F	--	E	E	E	Facilite
							F	Consultatif (individuellement)
						F	--	
					F	--	--	
	F	E	--	E	--	--	--	Décide
				F	--	--	E	Délègue
							F	Facilite
		F	--	--	--	--	--	Décide

Figure 14: Modèle orienté vers le temps (Vroom 2000) Copyright ©1999. Traduit et reproduit avec la permission de l'auteur

Définition du Problème	Significance de la décision	Importance de l'engagement	Expertise du leader	Vraisemblance de l'engagement	Support du groupe	Expertise du groupe	Compétence du groupe	
E	E	E	--	E	E	E	E	Délègue
							F	Facilite
						F	--	Consultatif (groupe)
					F	--	--	
				F	E	E	E	Délègue
							F	Facilite
						F	--	
					F	--	--	Consultatif (groupe)
		F	--	--	E	E	E	Délègue
							F	Facilite
						F	--	Consultatif (groupe)
					F	--	--	
F		E	--	E	--	--	--	Décide
				F	--	--	--	Délègue
		F	--	--	--	--	--	Décide

Figure 15: Modèle orienté vers le développement (Vroom 2000) Copyright ©1999. Traduit et reproduit avec la permission de l'auteur

Les schémas ici présentés sont des simplifications du programme informatique (Vroom 1999, 2000) qui a des caractéristiques plus vastes et complexes. Notamment, il considère onze facteurs situationnels au lieu des sept mentionnés dans les schémas et incorpore les deux modèles comme des facteurs situationnels au lieu de les représenter comme deux matrices séparées.

Une originalité de Vroom relativement aux autres approches qui se fondent sur la contingence concerne la participation dans la prise de décision, le partage du pouvoir du leader et la capacité d'influence des subordonnés. De plus, le terme «situation» a une signification spécifique dans le contexte de cette théorie car il concerne un problème qui exige du leader des conduites orientées vers leur résolution.

Contrairement aux autres modèles, qui reposant sur la contingence, qui suggèrent une certaine stabilité du style du leader et particulièrement en contraste avec Fiedler qui affirme même qu'il est plus facile de changer la situation que de changer le style du leader, Vroom prescrit la variabilité du comportement du leader dans ses fonctions face aux différents problèmes. L'efficacité de la gestion du leader dépend de l'existence des compétences requises pour l'analyse du problème en cause et de sa capacité à altérer son comportement de manière conforme aux exigences de ce problème (Vroom et Jago, 1988 p. 79; Field et House, 1990; Pasewark et Strawser, 1994). Schuller (1983) a même trouvé que les subordonnés préfèrent que les managers adoptent des styles différents selon le problème en cause[1], ce qui suggère que la variation du comportement du manager n'est pas vue comme inconsistante par les subordonnés (Vroom et Jago, 1995).

Pour étudier les styles tels qu'ils sont dans la réalité, Vroom et ses collègues (Vroom et Yetton, 1973; Vroom et Jago, 1988 et 1995; Vroom 1999 et 2000) ont

[1] En comparaison avec les autres alternatives invariantes placées par Schuller, la variabilité du leader est préférée par quasiment deux fois plus de répondants.

construit un ensemble de 30 cas type dans lesquels le manager est face à une prise de décision fondée sur des situations réelles. Les facteurs situationnels considérés par Vroom varient au long de l'ensemble de cas et chaque facteur varie indépendamment de chacun des autres facteurs (*multifactorial experimental design*), ce qui permet de déterminer les facteurs fondamentaux, ainsi que la façon et le degré par lequel ils influencent chaque manager. Ainsi, les cas type sont un instrument de diagnostic capable de nous révéler le modèle de manager[1].

Vroom et ses collègues ont appris avec les managers que ceux-ci font des choix différents lors de différentes situations. Les différences de comportement entre les managers ont seulement un tiers de l'amplitude des différences entre les situations, raison pour laquelle il est plus correct de parler de «situations participatives» ou de «situations autocratiques» que de «leaders participatifs» ou de «leaders autocratiques». De plus, ils ont vérifié que les situations qui évoquent les styles autocratique et participatif sont très similaires aux situations où le modèle normatif recommande tels styles (Vroom et Yetton, 1973; Vroom et Jago, 1988 et 1995; Vroom, 1976 et 2000).

Dans ses études sur des managers de différentes organisations hétérogènes, Vroom a constaté que les managers font des choix plus participatifs quand:

- le problème est important,
- l'engagement du groupe est décisif,
- il existe un déficit d'expertise du leader,

[1] Le programme «Expert System» analyse rapidement les choix du manager et produit un rapport qui les compare avec les résultats de leurs paires et des deux modèles, orienté vers le temps et orienté vers le développement. Vroom et ses collègues ont reçu et analysé des réponses aux cas standardisés de plus de 100.000 managers de très différentes sortes d'entreprises et de pays différents (Vroom, 1999 et 2000).

- il existe une incertitude face à l'acceptation par le groupe d'une décision autocratique,
- le groupe a une formation élevée,
- le groupe a une expérience de travail efficace en commun (Vroom et Jago, 1988 et 1995; Vroom, 2000).

Les leaders sont influencés par l'ensemble des facteurs situationnels de différentes façons. Certains sont influencés par un seul, ou plusieurs facteurs, de façon soit positive soit négative. Les données ont aussi suggéré à Vroom que les managers se comportent de façon configurée, i.e. les managers suivent plus des combinaisons de facteurs situationnels que l'influence par chaque facteur séparément.

En analysant les différences entre les comportements des leaders (qui sont moins importantes que les différences entre les situations mais pas insignifiantes ni inconséquentes), Vroom a vérifié un accroissement de la participation des groupes au cours du temps et il suggère que cette évolution reflète:

1. l'environnement externe des organisations (taux de changement plus élevé, taux de complexité plus élevé),
2. l'aplatissement de la pyramide (amplitudes de contrôle plus grandes qui résultent en difficultés dans le contrôle hiérarchique),
3. l'accroissement de l'information technologique, qui rend plus simple l'obtention d'information plus proche de l'occurrence des problèmes, et
4. le changement de nature de la force de travail[1] (plus éduqué, besoins d'indépendance, etc.) (Vroom et Jago, 1988; et Vroom, 2000).

[1] Une des limitations du modèle de Vroom est dû au fait qu'une grande partie des subordonnés a un fort désir de participer dans les décisions qui affectent leur emploi et si le manager suit la prescription du modèle et n'adopte pas un style conforme à ce désir, les subordonnés peuvent ne pas s'engager.

Vroom a également étudié la variabilité du comportement organisationnel des facteurs démographiques, le plus important étant la culture (Vroom, 2000). Vroom et Jago (1995) réfèrent que Reber, Jago et Böhnisch (1993) ont trouvé dans une étude sur sept nations que de toute la variance qui pouvait être expliquée par le niveau hiérarchique, par la fonction, par le genre ou par l'origine nationale, la majorité (82%) est due à ce dernier facteur. Les pays avec un PNB *per capita* plus élevé, avec une tradition démocratique plus forte et une force de travail plus éduquée ont une participation des managers plus élevée (Vroom, 2000; Maczynski et al.1994[1]).

Vroom et ses collègues ont aussi étudié les différences de comportement selon le genre (Jago et Vroom, 1982; Vroom et Jago, 1995) et ont conclu que:

- En comparant les réponses des femmes managers avec un groupe équivalent d'hommes managers, les femmes sont significativement plus participatives que les hommes et cette différence existe même avant l'expérience professionnelle (cas des étudiants).
- Quand un manager est vu comme ayant un style participatif, il est valorisé positivement par les subordonnés indépendamment de son genre.
- Une femme considérée comme autocratique est moins acceptée qu'un homme vu comme autocratique[2].

[1] En analysant l'échantillon de managers comparables en Autriche, Pologne et EUA, Maczinski et al. ont constaté que les managers autrichiens sont plus participatifs quand il existe un conflit entre les subordonnés (*conflit-confronting)* au contraire des deux autres pays (*conflit-avoiding*). Une autre constatation est que les managers polonais sont plus participatifs dans les problèmes triviaux que dans ceux d'importance significative, adoptant le modèle de relations humaines, tandis que les managers des autres deux pays adoptent le modèle de participation des ressources humaines selon la terminologie créée par Miles et adoptée par Jago.

[2] Tandis qu'un comportement autocratique dans un homme est vu comme une capacité de décision, le même style dans une femme est considéré inapproprié.

- Les femmes ont un comportement plus concordant avec les prescriptions du modèle que les hommes.

L'analyse d'autres facteurs démographiques a de plus suggéré des conclusions importantes (Vroom et Jago, 1988 et 1995):

- Les jeunes managers ont un comportement plus autocratique pendant leur vingtaine et leur style tend à être plus participatif au fur et à mesure qu'ils deviennent âgés, jusqu'à leur quarantaine, âges où il y a une stabilisation.
- Plus la position du manager est élevée dans l'échelle hiérarchique, plus il est participatif[1].
- Il y a des différences de niveaux de participation selon le type d'organisation. En confrontant le secteur privé, le secteur public, des organisations militaires et des organisations académiques, les résultats suggèrent que le comportement plus autocratique est observé chez les leaders militaires et le plus participatif soit chez les managers publics, soit chez les managers académiques.
- Jago et Vroom (1975) ont observé l' «*autocratic shift*» (Vroom, 2000), c'est-à-dire le fait que les subordonnés ont une perception plus élevée des managers plus autocratiques que la perception que ceux-ci ont d'eux-mêmes. Les managers ont aussi un comportement décisionnel moins concordant avec le modèle que celui des rapports des subordonnés (Vroom, 1976).

[1] Vroom (2000) n'a jamais conduit une investigation au niveau des PDG où il ne pouvait pas compter avec l'effectif de l'échantillon et la loi des grands nombres pour annuler les facteurs de chance dus à la personnalité ou aux mesures.

Le Modèle de Vroom et de ses collègues a été objet de différentes critiques. L'une d'entre elles stipule que le modèle assume que les décisions entraînent un procès simple, tandis que de nos jours, les décisions sont de plus en plus une simple partie de la solution d'un problème plus large.

Une autre critique est l'importance que certaines caractéristiques du leader jouent dans la détermination de l'efficacité relative du modèle. Une de ces caractéristiques est l'expertise à résoudre des situations de conflit. Dans ces situations, un leader qui n'a pas cette capacité peut obtenir des résultats meilleurs face à un conflit en adoptant un style directif même si le modèle propose un autre comportement. Field et al. (1989) suggèrent que les cinq styles de Vroom ne sont pas suffisants pour analyser les situations de conflit dans les groupes.

Cependant, le modèle de Vroom et de ses collègues a été largement étudié[1] et validé par beaucoup d'études en différentes parties du monde depuis sa première version (notamment Vroom et Jago, 1995 citent Brown; F.W. et Finstuen, 1993; et Field et Vibert, 1992). Six études séparées conduites dans trois pays (EUA, Canada et Autriche) sur 1545 décisions (749 réussies et 776 «ratées») ont montré que les décisions prises en accord avec les prescriptions du modèle normatif (version Vroom/Yetton) étaient réussies presque deux fois plus (62%) que celles qui étaient inconsistantes avec le modèle (37%) (Vroom et Jago, 1978, 1988; Vroom, 2000). Margerison et Glube (1979), en utilisant une méthodologie rétrospective, ont conclut que les leaders dont le comportement était consistant avec les prescriptions de Vroom ont présenté des niveaux élevés de satisfaction et de

[1] Vroom (1999) réfère 101 articles scientifiques, 6 livres et 42 dissertations doctorales.

productivité, ce qui signifie que les cas type sont aussi un outil pour mesurer le comportement du leader et pour prédire le succès du manager.

Brown F.W. et Finstuen (1993) ont trouvé des résultats très semblables (61% et 35% respectivement) à ceux référencés par Vroom et Jago sur un groupe de 36 officiers militaires qui ont fournit 132 descriptions de décisions réelles, ce qui appuie la capacité du modèle de Vroom et Yetton à prédire les résultats des décisions. Jago et Vroom (1980) ont constaté que le modèle de Vroom/Yetton était plus efficace que deux autres modèles alternatifs: Maier et Field. D'autre part, Field (1982), sur un échantillon de deux cents étudiants de gestion, a aussi confirmé la validité du modèle en obtenant des taux de succès de 49% contre 36% pour les décisions qui respectaient et qui ne respectaient pas les normes du modèle. Field et House (1990) ont analysé quarante-quatre décisions récentes rapportées par des paires de managers et de subordonnés en trouvant une évidence de validité du modèle de Vroom/Yetton dans les données des managers mais pas dans celles des subordonnés et ils soupçonnent que cette différence est due aux différents rôles des managers et des subordonnés ou à des difficultés de mesure.

Théorie de l'échange leader-membre (LMX)

La théorie de l'échange leader-membre décrit l'établissement d'un rapport entre un leader et ses suiveurs, un-à-un, au fil du temps. Ces rapports varient en fonction de la qualité de l'échange:

- Un petit nombre d'entre eux – membres du *groupe-in* – ont un rapport de haute qualité avec le leader, qui se caractérise par la confiance mutuelle,

l'estime et le respect. Ils apprécient la confiance du leader, on leur attribue des tâches intéressantes et des missions stimulantes, et à leur tour ils travaillent dur, sont fidèles, et soutiennent le leader.

- Les autres suiveurs – membres du *groupe-out* – ont un rapport de mauvaise qualité avec leur leader. Le leader tend à les voir en tant qu'individus sans motivation, compétence, ni fidélité et il agit moins avec eux, et leur offre peu de chances de démontrer leurs possibilités.

Cependant, les membres du groupe-out subsistent dans l'organisation, en effectuant les tâches définies dans leur description formelle des fonctions et les directives légitimées du leader.

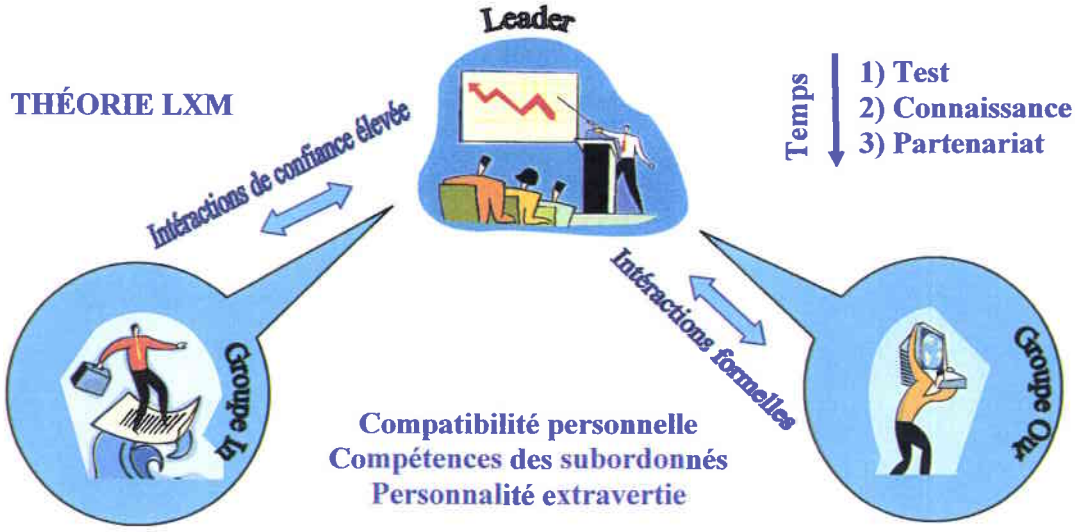


Figure 16: Théorie de l'échange leader-membre (LMX)

Dans les organisations, les groupes-in et les groupes-out sont communs et peuvent difficilement être évités. Les leaders doivent s'assurer que les suiveurs peuvent se déplacer entre les groupes, en ayant accès au groupe-in (adjoints, consultants et directeurs) en fonction de leurs capacités et de leur potentiel et en tombant d'un tel statut quand il n'est plus justifié. Toutefois, les suiveurs peuvent

se trouver dans le groupe-out pour cause de favoritisme, de stéréotypes et de conflits personnels avec le leader.

Selon Yukl et Van Fleet (1992, p.162), la théorie LMX a eu des développements distincts:

- Des rapports dyadiques ascendants du leader par Cashman, Dansereau, Graen et Haga (Cashman et al., 1976). Un chef qui a un rapport d'échange favorable avec son supérieur a un potentiel plus élevé pour établir un rapport spécial d'échange avec ses subordonnés;
- Une recherche longitudinale par Wakabayashi et Green a constaté qu'un rapport d'échange ascendant favorable est prédictif du taux d'avancement d'une personne dans l'organisation.

La théorie propose que très tôt dans l'histoire de l'interaction entre un leader et un suiveur donné, le leader classe implicitement le suiveur et cette classification du rapport reste relativement stable dans le temps. Cependant, le plus récent développement de la théorie d'échange de leader-membre porte sur le processus de la construction du leadership, qui se fait selon un modèle de cycle de vie en trois phases:

- Phase de test: Le leader et son subordonné évaluent mutuellement les motifs, attitudes et ressources potentiels à être échangés et négocient les changements dans le rôle du subordonné;
- Phase de connaissance: si la relation se développe, cette nouvelle phase est caractérisée par la confiance, la loyauté et le respect mutuel;

- Phase de partenariat: quelques relations aboutissent à une phase où les échanges sont d'engagement mutuel à la mission et aux objectifs de l'unité de travail.

Selon Yukl et Van Fleet (1992, p. 163), la théorie de LMX n'a jamais été claire au sujet des avantages de différencier le groupe-in et le groupe-out. La dichotomie de cette théorie peut créer des ressentiments et une faible identification parmi les subalternes qui sont exclus du groupe-in. En revanche, le leader peut déléguer des responsabilités et partager des fonctions administratives avec seulement quelques subordonnés, tout en traitant tout le monde de manière à ce que chacun perçoive qu'il est un membre important et respecté de l'équipe. Ces auteurs remarquent également qu'il faut raffiner un certain nombre de faiblesses conceptuelles (e.g. dans les mesures de LMX, il est important de faire une séparation claire entre les mesures de la qualité du rapport, les mesures des types spécifiques de comportement de leader et les mesures de résultats).

Les études confirment plusieurs prédictions de la théorie LMX: les leaders différencient leurs suiveurs, ces disparités sont loin d'être aléatoires, et les suiveurs ayant le statut de groupe-in ont des évaluations de rendement plus élevées, des intentions inférieures de turnover, une plus grande satisfaction avec leurs supérieurs et une satisfaction globale plus élevée que ceux du groupe-out (Robbins, 2003, p. 137).

1.2.2.4. Les approches cognitives

Plusieurs études ont dégagé que les évaluations du comportement du leader étaient affectées par la connaissance de la performance de son groupe (Calder, 1977; Pfeffer, 1977; Green et Mitchell, 1979), ce qui a déterminé le fait que, les perceptions (soit des suiveurs ou subordonnés soit des leaders ou individus tiers) mais également d'autres variables cognitives deviennent un important champ de la recherche.

Le roman du leadership

Certains auteurs suggèrent que l'importance du leader est surévaluée par le roman du leadership qui inclut trois processus perceptuels: l'erreur d'attribution, les stéréotypes et la nécessité de contrôle situationnel.

L'erreur d'attribution fondamentale est un biais perceptuel trivial. Dans le contexte du leadership, c'est la cause qui fait que les gens croient que les événements sont dus plus aux motivations et aux capacités des leaders qu'aux contingences situationnelles. Les leaders renforcent cette erreur de façon à améliorer les perspectives de succès de leur organisation (Salancik et Meindl, 1984).

Les gens ont une idée préconçue de ce à quoi un leader ressemble et de comment il doit se comporter (Cronshaw et Lord, 1987). Ces stéréotypes influencent la perception qu'on a sur l'efficacité du leader. Notamment, comme les résultats du leadership ne peuvent normalement pas être analysés à court terme, les gens évaluent, en attendant, l'efficacité du leader par son apparence et par ses pratiques.

Enfin, la complexité des événements (Meindl, 1990, p.163) et la tendance qui existe dans certaines cultures pour attribuer ces événements plus aux leaders qu'aux forces incontrôlées (Yukl, 1994, pp. 265-267) sont à l'origine d'une autre distorsion perceptuelle du leadership.

En mettant en question l'importance du leader, la perspective du roman met en évidence le leadership comme une perception des suiveurs. Cette perspective de leadership révèle autant sur les suiveurs que sur les leaders. Les suiveurs ont besoin d'avoir une représentation romancée de leur leader pour focaliser et atteindre les objectifs organisationnels. Le leader peut, ainsi, renforcer son efficacité à travers la motivation et l'influence sur ses suiveurs.

La théorie de l'attribution du leadership

Cette théorie stipule que les individus sont rationnels, qu'ils analysent les événements qui se produisent autour d'eux pour essayer de déterminer la cause et les rapports d'effet, et leurs comportements de réponse sont déterminés par les perceptions plutôt que par les causes réelles des événements. Selon cette théorie, l'évaluation du leader sur les employés est influencée par l'interprétation qu'il fait des causes de leur performance (Daft, 1999). Le leader obtient une information sur ses employés en observant leur travail et leurs comportements et, en fonction de cette information, il interprète les raisons des comportements des employés et, si nécessaire, il prend les actions appropriées.

Les interprétations des leaders sur les causes influencent la façon dont ceux-ci répondent à la performance. Les causes d'une faible exécution peuvent avoir

comme origine le plan personnel (i.e. capacité inadéquate, faible effort et faible engagement du subordonné), l'organisation (équipement inapproprié, dates limites inadéquates) ou le contexte (circonstances qui cernent l'événement).

Une déterminante importante des attributions causales développées par le leader est le traitement de l'information sur le comportement des subordonnés au long des trois dimensions de Kelley (1967): Le leader cherche l'information pour former des attributions qui mènent à déterminer si l'événement est inhabituel (distinctif), s'il se produit fréquemment (consistance) et si les autres employés se comportent de la même manière (consensus).

D'après ce modèle, les leaders évaluent également les comportements des subordonnés en employant le schéma de classification du modèle bidimensionnel classique de Weiner et al. (1972). Ce modèle inclut deux dimensions: (1) locus de contrôle, qui détermine si la cause primaire du comportement est une caractéristique du subordonné (un attribut interne) ou une caractéristique de la situation (un attribut externe); et (2) stabilité, qui détermine si le comportement du subordonné est susceptible de rester constant (stable) ou de changer au long du temps (instable). Le croisement des deux dimensions produit une matrice 2 par 2 de quatre facteurs de causalité que le leader peut utiliser pour expliquer le comportement du subordonné: stable/interne (capacités); stable/externe (difficulté de la tâche); instable/externe (chance/hasard); instable/interne (effort).

Quand le leader détermine le facteur causal d'une performance du subordonné, les attributions octroyées influencent soit les attentes du leader pour la future exécution, soit son comportement envers le subordonné. Il est plus probable que

les leaders prennent une action corrective envers la situation quand des problèmes d'exécution sont attribués principalement aux facteurs de causalité externes. En revanche, il est probable que les leaders prennent une action corrective envers leur subordonné quand un problème d'exécution est principalement attribué aux facteurs internes (Mitchell et Wood, 1980). En outre, il est plus probable que l'action soit de nature punitive quand le leader attribue la performance faible à un manque d'effort, par rapport à un manque de capacités. Green et Mitchell (1979) ont constaté que les leaders attribuent plus de blâme à un subalterne dont le comportement a eu des conséquences très défavorables que si le même comportement n'avait aucune conséquence négative. L'ampleur de la perception du leader modère sa réponse: plus le résultat de l'exécution est pauvre, plus l'employé en est vu comme responsable et plus il est probable que le leader prenne une action. La bonne distinction entre causes internes et externes est fondamentale pour une bonne relation entre le leader et les employés.

Ce paradigme combine plusieurs théories pour fournir un cadre plus holistique et compréhensible du leadership. Fondée sur les modèles de contingence, cette approche reconnaît l'importance de la situation, mais elle considère que les comportements identifiés sont assez ouverts, ce qui permet de les appliquer en différentes situations et de différentes manières. A l'instar de la théorie des traits, cette approche reconnaît que certains traits facilitent la capacité individuelle pour engager les comportements de leadership clés. Toutefois, la théorie de l'attribution considère qu'il y a des traits qui peuvent être stimulés et améliorés significativement, tout comme les capacités. En outre, cette approche reconnaît, comme les théories de la contingence, que les suiveurs sont un élément

fondamental (sans suiveurs, il n'y a ni leaders ni leadership), mais elle n'est pas tellement centrée sur la maturité et la bonne volonté des suiveurs, mais plutôt sur leur façon de percevoir le leader, car cela influencera considérablement leur bonne volonté.

La théorie d'attribution du leadership a été utilisée pour fournir des connaissances dans une variété de situations de prise de décisions des superviseurs, y compris d'évaluation de la performance et d'augmentation des salaires.

La théorie des ressources cognitives (CRT)

Contrairement à la plupart des auteurs des théories cognitives, Fred Fiedler et ses collègues ne se sont pas centrés sur les perceptions. Ils ont essayé de comprendre le rôle des ressources cognitives (capacités intellectuelles, compétence et expérience), ainsi que le comportement et le stress dans la performance des groupes à partir d'un programme de recherche qui a conduit à la théorie CRT. (Fiedler, 1978; Fiedler et Garcia, 1987; Fiedler et House, 1988).

Ils ont essayé de comprendre pourquoi les capacités intellectuelles et l'expérience du leader ont des faibles corrélations avec la performance. Selon la théorie CRT, un déterminant décisif est le niveau de stress sous lequel le leader travaille. Les leaders intelligents sont davantage capables de se servir de leurs capacités intellectuelles quand ils ne sont pas sous le stress car un niveau de stress élevé interfère avec l'utilisation de l'intelligence pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. L'expérience de leader est alors un meilleur anticipateur de la performance, probablement parce que les leaders expérimentés comptent la

plupart des fois sur leur expérience pour résoudre des problèmes quand ils sont sous un stress élevé, tandis qu'ils comptent normalement sur leur intelligence lors des périodes plus calmes.

Un autre aspect concerne la recherche qui nous montre pourquoi les leaders non directifs brillants ont des performances relativement moins bonnes que les leaders non directifs moins intelligents, en particulier dans les groupes qu'ils ne soutiennent pas. Trois interprétations sont proposées: 1) les leaders plus intelligents ont probablement des attentes plus élevées d'eux-mêmes, ce qui pourrait les mener à chercher des solutions plus exotiques et risquées que les moins capables et moins imaginatifs, 2) les leaders plus intelligents pourraient être plus conscients des conséquences de l'échec et pourraient ainsi avoir plus d'anxiété que les moins d'intelligents, 3) les leaders intelligents pourraient plus facilement introduire plusieurs idées nouvelles et originales dans la discussion, sans fournir de direction pour intégrer ces idées et parvenir à une solution acceptable.

La théorie des ressources cognitives suggère encore une explication partielle pour le modèle de contingence de Fiedler, car le modèle CRT prévoit également le comportement des leaders directifs: les leaders motivés vers les relations sont directifs s'ils ont un contrôle situationnel élevé, tandis que les leaders motivés vers la tâche sont directifs s'ils ont un contrôle situationnel modéré ou faible (Fiedler et House, 1988).

Yukl et Van Fleet (1992) réfèrent comme faiblesses conceptuelles de la théorie CRT, que le processus utilisé pour expliquer les rapports de modération est

encore très peu précis et inachevé, et que les différences entre les leaders dans leurs réactions au stress ne sont pas identifiées.

La théorie des substituts du leadership

Les modèles de leadership analysés auparavant ont suggéré que le leader formel est nécessaire pour fournir la direction, la structure, les récompenses, la considération et l'appui dont les employés ont besoin. Malheureusement, ces rôles du leader peuvent créer une dépendance qui étouffe le développement et l'autonomie des subordonnés. En effet, en paraphrasant Herbert von Karajan (1908 -1989) «l'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre.»

Kerr et Jermier (1978) ont proposé une approche différente qui se fonde à nouveau sur les théories de la contingence. Ils ont suggéré que, dans certaines situations, un ensemble de facteurs réduisent l'importance du leadership formel par la neutralisation des effets des comportements du leader, et d'autres facteurs ne se limitent pas à les neutraliser mais les substituent également (Podsakoff et al., 1993; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et MacKenzie, 1997). Les substituts affectent l'impact des comportements des leaders sur leurs subordonnés mais tendent également à avoir un impact sur les variables critère (Kerr et Jermier, 1978). À l'instar de la théorie des substituts, House (1996) et Schriesheim (1997) ont remarqué que le leadership orienté vers la tâche a peu d'importance ou peut même être préjudiciable quand les employés ont une capacité et une expérience élevée dans l'accomplissement de leurs tâches.

Ces facteurs substituts ou neutralisateurs peuvent être trouvés dans les caractéristiques:

- de la tâche (non ambiguïté et routine, méthodologiquement invariable, fournit sa propre rétroaction de l'accomplissement au sujet, intrinsèquement satisfaisant),
- de l'organisation (formalisation, inflexibilité, fonctions hautement spécifiées, sources alternatives de guidance, groupes de travail étroitement liés et cohésifs, récompenses non fondées sur le contrôle des chefs, distance spatiale entre le leader et les suiveurs), et
- des employés (besoin d'indépendance, professionnels qui ont une plus grande allégeance à leurs disciplines ou à leurs associations professionnelles qu'à leurs employeurs, indifférence envers les récompenses organisationnelles, capacités, expérience, formation, connaissances).

Les substituts n'éliminent pas le rôle du leader: au contraire, celui-ci peut passer plus de temps où il est nécessaire. Un leader efficace sait quand il doit utiliser des substituts qui influencent les subordonnés pour atteindre les objectifs de l'organisation (Podsakoff et al., 1993).

Des limitations à la théorie des substituts du leadership sont: Il manque une description rationnelle détaillée pour chaque substitut et chaque neutralisateur, et il n'y a aucune variable intervenante qui explique le rapport causal sous-jacent. Une réflexion plus profonde sur des processus explicatifs aiderait à différencier les substituts qui réduisent l'importance d'un comportement de leadership de ceux qui cernent les mêmes comportements de leadership par d'autres personnes que le leader prescrit. Il manque également la confiance dans les catégories du

comportement du leader, qui sont définies trop largement pour être étroitement liées aux conditions situationnelles (Yukl et Van Fleet, 1992, p.170).

Récemment, Dionne et al. (2002) ont examiné des modèles alternatifs de substituts de leadership, étant donné le manque général de soutien empirique des effets de modération postulés par la théorie. Ces auteurs ont étudié les relations de modération et de médiation pour plusieurs ensembles de comportements des leaders et substituts qui ont été examinés dans la littérature. Les résultats, d'une manière générale, ne supportent pas les hypothèses de modération ou de médiation, et dégagent essentiellement que le leadership est important. Les résultats suggèrent également que les effets significatifs antérieurs, inclus dans la littérature, peuvent être simplement un artifice statistique résultant du biais d'une source commune, notamment quelques supports pour l'approche des substituts de la meta-analysis de Podsakoff et al., (1996).

Dans ce contexte, un concept nouveau est celui du super leadership (Elloy et Randolph, 1997; Manz et Sims, 1989, 1990 et 1991). Le super leader aide les membres du groupe à découvrir, utiliser et optimiser leurs capacités, de manière à qu'ils s'auto conduisent dans des processus de self leadership[1]. Les subordonnés qui reçoivent de la formation en self leadership augmentent leur performance mentale, enthousiasme, satisfaction dans le travail, sentiments d'auto-efficacité et optimisme sur l'organisation, et en outre leur nervosisme diminue (Neck et Manz, 1996).

[1] Le *self leadership* est le procès qui vise à s'influencer à soi-même pour établir l'auto-direction et l'auto-motivation nécessaires pour accomplir une tâche.

La succession de leadership

La recherche sur la succession de leadership examine les changements dans la performance qui s'opère après le remplacement du leadership (Lieberson et O' Connor, 1972[1]; Mentzer, 1993; Salancik et Pfeffer, 1977). Cette approche a servi de base pour ceux qui défendent que l'efficacité dépend surtout des facteurs que le leader ne contrôle pas (Brown, 1982; Pfeffer, 1977). La recherche dans ce domaine ne réside plus dans les comportements ou dans la compétence des leaders, mais plutôt dans l'idée que le changement de leader comporte par soi même un changement dans les résultats.

La controverse gérée par les études sur la succession de leadership (Day et Lord, 1988; Mentzer, 1993) a contribué à la compréhension des faiblesses des mesures de l'efficacité fondées sur les perceptions et de la nécessité de l'utilisation de mesures indépendantes objectives (Bryman, 1992).

1.2.2.5. Leadership transactionnel et leadership transformationnel

La théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) s'inspire dans la classification qualitative des leaders politiques transactionnels et transformationnels de Burns (1978). Cette nouvelle approche du leadership intègre encore des idées des approches des traits, du style et de la contingence et incorpore des éléments du travail de Weber (Hartog et al., 1997). Le modèle de l'échelle complète (*model of full range*) de leadership de Bass, utilisé lors de la

formation de leaders soit dans le secteur privé soit dans le public, inclut les dimensions de leadership transformationnel tout comme le comportement de leadership transactionnel et le comportement de leadership laisser faire. L'instrument opérationnel, proposé par Bass en 1985, qui supporte cette théorie, est le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), dont une nouvelle version a été présentée en 1995. Bruce Avolio et Bernard Bass avaient déjà introduit des nouveaux développements à la théorie du leadership transformationnel en 1991.

Leadership Laisser Faire

Le leadership laisser faire représente un style utilisé par les leaders qui essayent d'éviter les responsabilités et la prise des décisions (Bass, 1990).

Le style laisser faire est l'agissement d'éviter ou l'absence de leadership et il est par définition, le plus inactif – bien que le plus inefficace d'après quasiment toutes les recherche sur ce style (Bass et Avolio,1994, p. 4). Nonobstant, le leader laisser faire est considéré efficace dans certaines situations, comme par exemple quand il s'agit d'un groupe de scientifiques ou de professeurs universitaires (Sutermeister, 1969; Williams, 1978).

En opposition au style de leadership transactionnel, le style laisser faire représente une non transaction.

[1]Lieberson et O' Connor ont étudié la succession de leadership dans 167 grandes entreprises pendant une période de 20 ans; Mentzer a étudié l'impact de la succession et de la capacité du leader dans la performance de 150 pasteurs de l'Eglise Unie du Canada et Salancik et Pfeffer ont étudié les maires de 172 grandes villes durant la période de 1951-1968. Cependant, la recherche dans ce domaine s'est intéressée presque exclusivement par les managers de haut niveau et par les entraîneurs d'équipes sportives.

Leadership Transactionnel

Burns (1978) considère que le leadership transactionnel est un type de leadership fondé sur la relation d'échange entre le leader et le suiveur et cet échange pourrait prendre différentes formes économiques, politiques et psychologiques. Le leadership transactionnel se produit quand le leader récompense ou discipline les suiveurs, dépendant de l'adéquation à la performance des suiveurs (Bass et Avolio, 1994, p. 4). D'après Bass (1990), le leadership transactionnel dans le cadre des organisations se centre sur la clarification des exigences des tâches et sur la spécification des récompenses contingentes. Le leadership transactionnel s'appuie sur une procédure d'échange entre leaders et suiveurs (Burns, 1978). La relation leader-suiveur dans le leadership transactionnel est fondée sur un système mutuel de renforcement dans lequel les deux parties obtiennent quelques bénéfices. Cependant, cette relation ne motive pas le leader et les suiveurs pour des propos supérieurs.

Le leader transactionnel est plus un manager qu'un leader (Bennis, 1984; Avolio et Bass 1988). Covey (1989, p. 101) utilise les mots de Bennis et Nanus (1985, p.21) pour expliquer cette différence: «The management is doing things right. Leadership is doing the right thing»[1].

Le leadership transactionnel aide exactement l'organisation à atteindre ses objectifs présents de façon plus efficiente. La fonction principale du leadership transactionnel est d'assurer que les subordonnés accomplissent les performances envisagées et, pour y arriver, il utilise une relation employeur/employé du type

[1] «Les managers font bien ce qu'il ont à faire, les leaders font ce qu'il faut faire».

«carotte et bâton» (Jung et Avolio, 1999). Le leader identifie la liaison entre l'accomplissement et les récompenses de valeur matérielle, il clarifie les exigences de la tâche, il échange des promesses et des ressources pour du soutien, il fait des agréments mutuellement satisfaisants, il négocie pour obtenir les ressources, il échange l'assistance pour l'effort et il applaudit une bonne performance (Bass, 1990).

Deux facteurs du leadership transactionnel ont été identifiés par Bass (1997):

- *Le contingentement des récompenses* (renforcement positif). Le leader reconnaît les besoins de base des subordonnés (d'après la hiérarchie des besoins de Maslow) et il rend contingente la liaison entre les récompenses pour satisfaire ces besoins et l'accomplissement attendu.
- *Le management par exception* (renforcement plus négatif) qui est focalisé sur les erreurs, l'ajournement des décisions ou l'abstention d'intervenir. Les transactions de ce management peuvent être (Hater et Bass, 1988): 1) actives par exception, si le leader contrôle la performance des subordonnés, s'il met en vigueur des normes pour empêcher des erreurs et s'il développe des actions correctives et/ou s'il y a des écarts des standards; 2) passives par exception. Si le leader n'intervient que quand les problèmes deviennent sérieux et/ou il attend que les complications lui soient présentées.

La récompense contingente a été considérée raisonnablement efficace, quoique pas aussi efficace que le leadership transformationnel, dans la motivation pour atteindre des niveaux plus élevés de développement et de performance. Le management par exception tend à être plus inefficace, mais requis dans certaines occasions (Bass et Avolio, 1994, p.4).

Les perspectives comportementales et contingentielles adoptent le point de vue du leadership transactionnel. Avolio (1999, p.15) considère que «sans la base transactionnelle, les expectatives ne sont pas souvent claires, la direction est mal définie, et les buts que nous envisageons sont trop ambigus». Cependant, le leadership transactionnel est considéré comme étant insuffisant s'il n'est pas associé notamment au charisme et à la vision. Kuhnert (1994) considère qu'une caractéristique importante du leader transactionnel est son incapacité de sublimer ses propres besoins par ceux de l'organisation.

Leadership Transformationnel

Le leadership transformationnel est un style qui s'efforce d'élever les désirs des suiveurs pour l'accomplissement et l'auto-développement, mais aussi pour promouvoir le développement du groupe et de l'organisation (Bass et Avolio, 1990). Le leadership transformationnel peut être du type directif ou du type participatif (Bass, 1999a).

Dans le manuel de la version du MLQ de 1995, Bass et Avolio présentent cinq dimensions du leadership transformationnel: 1) influence idéalisée (attribut du charisme) - la capacité du leader d'inculquer la fierté et la foi aux suiveurs et de dépasser les intérêts propres, 2) influence idéalisée (comportement) – le leader partage valeurs et croyances avec ses suiveurs, considère les conséquences des décisions et fait ressortir un sens de mission, 3) motivation inspirée – le leader inspire les suiveurs à accepter et à poursuivre les buts difficiles mais motivants et à regarder de façon optimiste vers le futur, 4) la stimulation intellectuelle procédée dans lequel le leader encourage les suiveurs à être innovateurs et créatifs dans la

résolution des problèmes et 5) la considération individualisée – le leader respect les suiveurs, les traite de façon personnalisée et répond à leurs besoins (voir aussi Bass et Avolio, 1994).

Le leader transformationnel est un agent de changement des organisations (Bennis, 1984; Staw, 1986; Tichy et Devanna, 1986), mais jamais un contrôleur du changement (Avolio, 1994). Il crée et développe une vision (Bennis, 1984; Covey, 1989; Peters, 1992; Sooklal, 1991; Tichy et Devanna, 1986; Yammarino, 1994), i.e. une vue d'un stade souhaité pour le futur, dans l'organisation et il la communique à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Conger, 1991), et concentre son attention efficacement sur cette vision, qui s'adresse aux besoins et aux valeurs des subordonnés. Il proportionne le support, il engendre de la confiance dans la vision (Whitener et al., 1998; Bennis et Nanus, 1985; pp. 43-55), il inspire les membres du groupe, les responsabilise et les mobilise à s'efforcer de façon substantielle pour achever la vision (Howell et Avolio, 1993).

Le leader transformationnel doit, comme le leader charismatique, être capable d'utiliser extensivement les symboles (Avolio, 1994) pour motiver, inspirer, et pour modeler la vision (Bennis, 1984). Il doit toujours être présent dans les moments importants (prix, fêtes) et doit être souvent vu informellement dans le lieu de travail.

Il y a des évidences que la vision est l'élément le plus important du leadership transformationnel (Kirkpatrick et Locke, 1996). Le leadership transformationnel se trouve à tous les niveaux d'une organisation (Burns, 1978). Cependant, les managers de top utilisent plus le leadership transformationnel que les autres

managers (Hater et Bass, 1988). Quelques études suggèrent que le leadership transformationnel cascade du leader vers ses suiveurs (Bass et al., 1987).

Malgré leur globalisation, les études sur le leadership transformationnel montrent que les subordonnés sont plus satisfaits, engagés, loyaux, ont une meilleur performance et sont plus créatifs (Bass, 1999; Bycio et al., 1985; Howell et Avolio, 1993). En outre, contrairement aux convictions précédentes, les leaders femmes ont tendance à être plus transformationnels que leurs homologues masculins (Bass, 1999a). Le leadership transformationnel a surtout été étudié comme une approche universelle. L'idée que ce style peut être plus approprié dans certaines situations que dans d'autres est récente (Pawar et Eastman, 1997).

La moralité du leadership transformationnel a été mise en doute par quelques auteurs. Au contraire, Bass (Bass, 1997; Bass et Steidlmeier, 1999) soutient que pour être vraiment transformationnel, le leadership doit être fondé sur des bases morales. Dans leur argumentation, ils ont contrasté les composants du leadership transformationnel authentique (l'influence idéalisée, la motivation inspirée, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée) avec leurs imitations dans la dissimulation du leadership pseudo transformationnel sur la base de: 1) le caractère moral des leaders et leurs soucis sur eux-mêmes et les autres; 2) les valeurs morales incorporées dans la vision, l'articulation et le programme des leaders, que les suiveurs peuvent embrasser ou rejeter et 3) la moralité des processus de choix éthique social et l'action dans laquelle les leaders et les suiveurs s'engagent et poursuivent collectivement.

Leadership Transactionnel vs. Leadership Transformationnel

La recherche sur la théorie du leadership transformationnel a étendu des caractéristiques du leadership au delà des frontières de la perspective transactionnelle des théories comportementales et contingentielles qui examinaient systématiquement les comportements qui améliorent la performance et la satisfaction des employés. Le leadership transformationnel fait plus que d'échanger l'induction par une performance souhaitée; il développe, il stimule intellectuellement et il inspire les suiveurs à transcender leurs propres intérêts pour un propos collectif, mission ou vision. (Howell et Avolio, 1993). Le leadership transformationnel n'est pas un simple management: il s'occupe du changement des stratégies et de la culture de l'organisation qui s'adaptent le mieux à l'environnement (Kotter, 1990). Le leader transformationnel n'aligne pas l'organisation par ses besoins passés ou présents (*«a toujours été fait de cette façon»*) mais par les besoins futurs (Tichy et Devanna, 1986).

Au contraire de Burns (1978), qui voit le leadership transactionnel et le leadership transformationnel comme les extrêmes d'un continu, Bass (1985) considère les deux dimensions indépendantes. Ainsi, les deux styles de leadership peuvent être présents dans un même leader en différentes proportions et intensités, de façon complémentaire (Avolio et Bass, 1988; Bass, 1985; Avolio, 1999).

Cependant, beaucoup de leaders restent prisonniers des tâches quotidiennes de management caractéristiques du leadership transactionnel (Tjosvold et Tjosvold, 1993, p. 25) et perdent le contact avec les aspects transformationnels du leadership efficace en conduisant leurs organisations à la stagnation.

1.2.2.6. Leadership charismatique

Les leaders charismatiques inspirent les suiveurs et provoquent des changements significatifs dans les organisations par leur confiance en soi, la domination, des convictions morales, et le charisme (Bryman, 1992; Fischer, 1992; House, 1976; Conger et Kanungo, 1987). Les leaders charismatiques influencent les impressions des suiveurs de façon à être vus par ceux-ci comme des hommes compétents et bien secondés (Gardner et Avolio, 1998). Les suiveurs acceptent, démontrent une affection et obéissent sans réserves à leur leader et ils font confiance à leurs convictions (House, 1977).

Le leader charismatique obtient son pouvoir par l'identification de ses suiveurs avec lui. Il a l'habilité de rendre des idées complexes en messages simples communiqués par des symboles, des métaphores et des histoires (Fairhurst et Sarr, 1996; Pfeffer, 1981).

Quelques leaders des organisations publiques ont utilisé un style de leadership inspirateur pour remplacer le contrôle basé sur les récompenses (Atwater et Wright, 1996): ils ont servi comme modèle de rôle pour les suiveurs, ils ont formulé des objectifs idéologiques et ils ont créé des attentes élevées par leur comportement.

Les leaders charismatiques émergent, assez souvent, dans les situations pendant lesquelles les organisations sont sous un stress élevé ou dans des périodes de transition (Bass, 1985).

Leadership Charismatique vs. Leadership Transformationnel

La distinction entre les leaderships charismatique et transformationnel reste peu claire et les chercheurs essaient d'identifier les similarités et les différences.

Tandis que le leadership transformationnel concerne surtout des comportements utilisés pour conduire un procès de changement, le leadership charismatique va au delà des comportements car il se base sur les traits personnels du leader qui causent du pouvoir sur les suiveurs (Barbuto, 1997).

Selon Yukl et Van Fleet (1992, p.174), le leadership transformationnel réfère à un procès d'influence sur des changements importants dans les attitudes et principes (culture organisationnelle) et de construction d'un engagement pour les changements importants dans les objectifs et les stratégies de l'organisation, tandis que le leadership charismatique se rapporte à la perception que les suiveurs ont sur le fait que le leader possède un don divinement inspiré et d'une certaine façon unique et supérieure à la vie (Weber, 1947). Pourtant, le leadership charismatique converge plus vers un leader individuel que vers un procès de leadership.

Leadership Transactionnel vs. Leadership Charismatique

Le leader transactionnel et le leader charismatique ont tous les deux leur pouvoir basé sur les récompenses aux suiveurs. Mais tandis que le premier allie celles-ci à son expertise comme source de pouvoir, le deuxième n'est pas suivi par sa compétence, mais il est surtout vu comme une référence. Sur le plan émotionnel,

le premier est faiblement motivateur pour ses suiveurs, tandis que le deuxième est très motivateur.

Un autre contraste entre ces styles de leadership est la façon dont les buts sont encadrés par le leader et ses suiveurs. Le leader transactionnel définit des buts étroits, quantitatifs, spécifiques pour chaque position et provoque une adhésion émotionnelle faible auprès des suiveurs envers ces buts. Au contraire, le leader charismatique définit des buts qualitatifs, larges, spécifiques pour une vision et il obtient d'eux une forte affection aux buts.

1.3. Satisfaction organisationnelle

1.3.1. Le concept

La satisfaction dans le travail est l'évaluation qu'un individu fait du contexte de ses tâches et de son travail. Cependant, elle est opérationnalisée à travers l'ensemble d'attitudes spécifiques qui concernent différents aspects (rémunération, promotion, supervision, le travail en soi, les collègues[1]).

L'attitude des employés et la satisfaction dans le travail sont des termes fréquemment utilisés comme synonymes. Une personne avec un niveau élevé de satisfaction dans le travail possède des attitudes positives envers ce même travail et une personne qui n'est pas satisfaite avec son emploi possède des attitudes négatives (Robbins 2003, p. 19).

[1] Ces 5 aspects sont considérés dans le «Job Descriptive Index» (JDI) qui constitue une des mesures les plus populaires de la satisfaction dans le travail.

Les différentes définitions de la satisfaction dans le travail peuvent être classifiées en deux grandes catégories:1) satisfaction en tant qu'état émotionnel, sentiments et réponses affectives et 2) satisfaction en tant qu'attitude généralisée en relation au travail (Barracho, 2001, p.79).

1.3.2. La satisfaction en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité

Dans le domaine du comportement organisationnel, les managers sont concernés par la satisfaction des employés pour 3 raisons: 1) il y a éventuellement une liaison entre satisfaction et productivité, 2) la satisfaction semble être corrélée négativement avec l'absentéisme et le *turn-over* et 3) il peut être argumenté que les managers ont une responsabilité humaniste de fournir à leurs employés des emplois stimulants, intrinsèquement compensateurs et satisfaisants (Robbins 2003, p.2).

La plupart des employés éprouvent de la satisfaction sous des conditions modérément stimulantes (i.e. ils ont l'opportunité d'utiliser leurs capacités et habilités, il y a une variété de tâche, on leur concède une certaine liberté et ils reçoivent un feedback sur ce qu'ils font). Les employés sont satisfaits s'il y a un système de rémunération et des politiques de promotions justes, non ambiguës et en accordance avec leurs expectatives. Les employés préfèrent des lieux de travail en sécurité, confortables, nettoyés et avec un niveau minimal de distraction. La satisfaction du travail a des déterminants plus larges que les seules valeurs tangibles obtenues, notamment l'existence de relations d'amitié et d'appui.

La relation entre la satisfaction et la productivité est une des matières les plus étudiées dans le domaine du comportement organisationnel (Vroom, 1964). Au début de la recherche, il existait l'idée qu'«un travailleur heureux est un travailleur productif» (Pereira, 1999, p. 242). Cependant, les études ont dégagé que si la satisfaction a un effet positif sur la productivité, cet effet est assez faible, nonobstant le fait que la considération de variables modératrices ait conduit à des résultats plus significatifs (Iaffaldano et Muchinsky, 1985). Actuellement, les conclusions de la recherche montrent qu'il est plus probable que la productivité mène à la satisfaction que le contraire.

Les premières études sur le comportement de citoyenneté organisationnelle[1] montraient une relation étroite entre cette attitude et la satisfaction. Actuellement, il est suggéré que cette relation existe mais qu'elle est modérée par la perception d'impartialité (Robbins, 2003, p.20).

Selon la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg (Herzberg et al., 1959), la satisfaction et l'insatisfaction dans un travail résultent de facteurs très différents et ne sont pas simplement la manifestation inverse d'une réaction à des facteurs identiques. Pour cet auteur, les éléments qui provoquent la satisfaction sont des facteurs de motivation (la réussite, la reconnaissance, la satisfaction liée à la nature du travail, la responsabilité, le progrès personnel et la promotion) tandis que l'insatisfaction se rapporte presque toujours à des facteurs d'hygiène (règlement de l'entreprise, les conditions de travail, le salaire, le statut personnel et la sécurité de l'emploi). Ainsi, les mesures que les managers doivent prendre pour éliminer

[1] Le comportement de citoyenneté organisationnelle inclut des comportements comme aider les autres dans le groupe de travail, être volontaire pour les activités hors du travail, éviter des conflits dispensables et être constructif en relation au travail du groupe et de l'ensemble de l'organisation.

l'insatisfaction sont différentes des mesures qu'ils devront développer pour augmenter la satisfaction du travail. Nonobstant les critiques des experts, la théorie de Herzberg est très rependue dans les pratiques des managers.

1.4. Engagement organisationnel

1.4.1. Le concept

L'origine de l'intérêt pour l'engagement organisationnel se trouve dans le mouvement des relations humaines de la première moitié du XX ème siècle. Pendant ces années, le concept était centré sur les sentiments et les comportements des employés envers l'organisation qui les embauchait. Mowday et al. (1979) remarquent que la plupart des chercheurs définissent l'engagement soit en termes comportementaux soit en termes d'attitudes. Dans cette dernière perspective, l'engagement est défini par Porter et al. (1974, p.604) comme «la force de l'identification individuelle et d'implication avec une organisation spécifique». En outre, la perspective comportementale conceptualise l'engagement comme une fonction du comportement individuel et on considère que les employés sont engagés à leur organisation à travers de leurs actions et de leurs choix à travers le temps (Becker, 1960).

Morrow (1983 et 1993) a clarifié qu'il y a cinq domaines dans lesquels les employés peuvent être engagés: le travail en lui-même, la carrière, l'emploi, l'organisation et l'association de travailleurs. D'autre part, Morrow (1993) représente les relations entre les différentes attitudes envers le travail par une série de cercles concentriques organisés de façon à ce que le positionnement des

construits dans ce modèle de cercles concentriques reflète leur nature: ceux qui sont plus intérieurs dans les cercles sont par nature plus liés aux dispositions, tandis que ceux qui sont extérieurs dans les cercles sont plus déterminés par des facteurs situationnels, et en conséquence, les construits qui sont proches sont considérés plus similaires et plus corrélés que ceux qui sont plus éloignés les uns des autres.

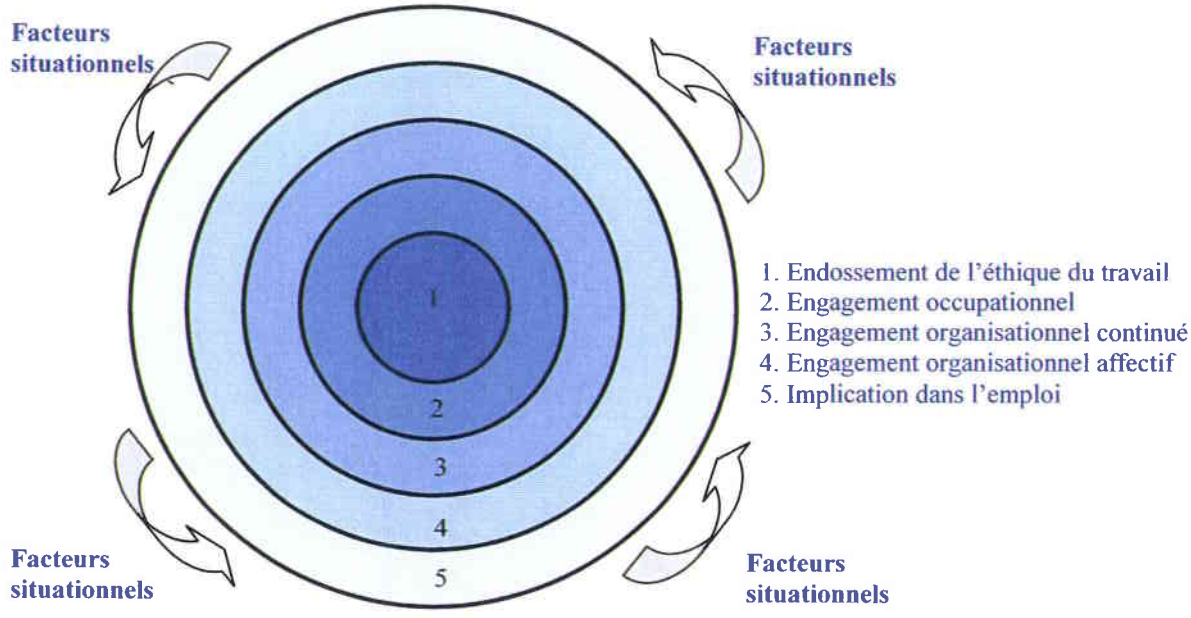


Figure 17: Modèle des cercles concentriques de Morrow (modifié de Morrow, 1993, p. 163)

Steers (1981) fait la distinction entre engagement organisationnel et satisfaction, en remarquant que tandis que l'engagement comporte des sentiments individuels envers l'organisation dans son ensemble, la satisfaction reflète les réponses d'une personne à un emploi ou à certains aspects d'un emploi. Tandis que le changement dans les niveaux de satisfaction envers l'emploi peut se produire rapidement en réponse aux changements immédiats, le développement de l'engagement se fait lentement mais d'une façon consistante à travers le temps.

Mowday et al. (1979) proposent un modèle d'engagement organisationnel qui suggère quatre catégories d'antécédents: caractéristiques personnelles, caractéristiques qui concernent le rôle, caractéristiques structurelles et expérience de travail. Les conséquences rapportées sont la performance dans l'emploi, identification à l'organisation, absentéisme, tardivité et *turnover*.

1.4.2. L'engagement en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité

Il n'y a pas beaucoup d'études sur la relation entre l'engagement et le leadership.

Plusieurs auteurs ont trouvé une corrélation positive entre le leadership orienté vers la considération et l'engagement organisationnel (Parasuraman et Nachman, 1987). Morris et Sherman (1981) ont trouvé que les leaders qui présentent un comportement hautement orienté vers la structuration ou vers la considération tendent à être associées avec des niveaux élevés d'engagement des subordonnés. Ces auteurs ont aussi trouvé que le leadership orienté vers la considération et le rôle de clarification du leader augmente l'engagement organisationnel des employés.

Bass et Avolio (1994) suggèrent que, tandis qu'une culture organisationnelle caractérisée par un leadership du type transactionnel tend à produire l'engagement organisationnel à court terme, une culture caractérisée par le leadership transformationnel augmente l'engagement à long terme envers l'organisation. Les leaders transformationnels développent l'engagement à travers l'implication des employées dans le procès de construction de la vision de l'organisation.

Glisson et Durick (1988) argumentent que malgré l'existence de quelques évidences des recherches antérieures, selon lesquelles le style du leadership a un effet significatif sur l'engagement, la relation entre les deux concepts n'a pas été achevée.

On associe généralement l'engagement aux résultats organisationnels. Ward et Davis, (1995, p.35) rapportent que «les employés avec un engagement élevé tendent à être hautement productifs et loyaux tandis que ceux qui ont des niveaux faibles d'engagement tendent à provoquer des situations plus fréquentes de *turnover*, l'absentéisme, des réclamations de santé relatives au stress et à d'autres problèmes de travail» qui affectent la performance. D'autre part, les valeurs que les employés engagés partagent avec l'organisation leurs donnent satisfaction. C'est pourquoi Buchanan (1974) considère l'engagement comme une pré-condition pour la réussite de l'organisation sociale. Bishop et Scott (1996) rapportent que l'engagement organisationnel est positivement corrélé avec la satisfaction des employés envers leur superviseur.

L'engagement organisationnel est un des facteurs qui influence la performance (Porter et Lawler, 1968). Cependant Steers (1977) et d'autres chercheurs considèrent que la relation entre ces deux variables n'est pas claire.

Nonobstant la non-existence de consensus, la majorité des chercheurs sont d'accord que les travailleurs engagés ont tendance à s'efforcer plus dans leur emploi et que l'engagement organisationnel et l'efficacité sont corrélées positivement (Mowday et al., 1974; Harrison et Hubbard, 1998).

Liou (1995) estime que les chercheurs qui s'occupent de l'administration publique tendent à voir l'engagement comme le facteur qui engendre la motivation pour le service public. Downs (1967) a aussi vu l'engagement des employés publics comme une manière d'augmenter la motivation des services publics.

Gortner et al. (1987) affirment que les fonctionnaires de l'État sont vus comme étant moins engagés dans l'organisation que les employés privés. À l'instar de ces auteurs, Buchanan (1974, p.345) conclut que les employés publics ont un niveau plus faible d'engagement que les employés privés et observe que, pareillement, les managers publics sont moins impliqués, moins loyaux et ont mis en évidence une identification plus faible avec les objectifs de leurs agences que leurs homonymes du secteur privé.

1.5. La confiance dans le contexte organisationnel

1.5.1. Le concept

Plusieurs définitions de la confiance ont été proposées, mais elles ne sont pas toujours compatibles. Cependant, la plupart des auteurs considèrent que la confiance est fondamentalement un état psychologique. Ainsi, la définition du concept de confiance tourne autour des mêmes éléments: expectation et risque ou vulnérabilité. Selon Robbins (2003, p. 144), «la confiance est l'expectation positive qu'un autre n'agira pas d'une manière opportuniste par des mots, des actions ou des décisions». L'auteur explique que les deux éléments plus importants de sa définition sont l'«expectave positive» et la «manière

opportuniste». L'«expectative positive» présuppose connaissance et familiarité avec l'autre partie. La «manière opportuniste» fait référence au risque et à la vulnérabilité dans n'importe quelle relation de confiance assumée de bonne volonté.

Quelques auteurs argumentent que la confiance doit être conceptualisée comme un état psychologique multidimensionnel plus complexe qui inclut des composantes affectives et motivationnelles (Kramer et al., 1996 ; McAlister, 1995). Pour ces chercheurs, les modèles cognitifs fournissent une compréhension nécessaire mais pas suffisante de la confiance et ils suggèrent que ce concept comporte également des aspects du monde, des sens culturels, des réponses émotionnelles et des relations sociales. La dimension cognitive reflète des thèmes tels que la crédibilité[1], l'intégrité, l'honnêteté et l'impartialité, liés à une référence, tandis que la dimension affective reflète une relation spéciale avec cette référence qui peut se déclencher quand celle-ci démontre un intérêt sur le bien-être des autres (Dirks et Ferrin, 2002).

D'autres auteurs conçoivent la confiance comme un comportement de choix individuel similaire aux autres formes de choix de risque: les individus maximisent les gains attendus ou minimisent les pertes attendues dans leurs transactions. Cette perspective de la confiance a un avantage car les décisions sont des comportements observables, mais elle a été critiquée par le fait d'avoir considéré la confiance à peine comme une orientation vers le risque, tandis qu'elle est également une orientation sociale vers d'autres personnes et vers la société dans son ensemble (McAlister, 1995).

Sitkin et Roth (1993) considèrent qu'il est important de faire la distinction entre confiance, qu'ils postulent comme une croyance en la compétence d'une personne pour exécuter une tâche spécifique sous des circonstances spécifiques, et défiance, qu'ils définissent comme une croyance que les valeurs ou motivations d'une personne le conduiront à aborder toutes les situations d'une manière inacceptable. Le développement des inclinaisons à la défiance dans une organisation tend à empêcher les activités de coopération.

Dans le contexte organisationnel, il est possible de distinguer 3 niveaux de confiance d'intensité croissante (Lewicki et Bunker, 1996):

1. Confiance fondée sur la dissuasion, c'est-à-dire sur la peur du subordonné des éventuelles représailles du leader, telles que des punitions s'il n'accomplit pas les obligations relatives à son travail. La plupart des nouvelles relations commencent à ce niveau minimum et une violation ou une inconsistance peut détruire cette relation fragile.
2. Confiance fondée sur la connaissance, c'est-à-dire sur l'information adéquate qui permet de comprendre une autre personne et de prévoir exactement son comportement. Cette prédictibilité se développe avec le temps, sur la base d'une bonne communication et de l'expérience passée.
3. Confiance fondée sur l'identification, c'est-à-dire sur une relation émotionnelle tellement développée, qui permet à un individu de comprendre les intentions et évaluer les exigences et désirs de l'autre, de façon à agir comme lui. Les transgressions de la confiance à ce niveau

[1] La compétence et la confiance sont les deux facteurs sur lesquels repose la crédibilité (Fischer, 1992, p.198).

élevé sont plus facilement oubliées, car elles frappent l'image même du subordonné.

McAlister (1995) constate que la littérature accorde une grande importance à la confiance, mais l'information sur la manière dont elle se développe est très limitée. L'auteur a identifié deux formes principales de confiance interpersonnelle qui concernent la forme par laquelle les individus sont disponibles à agir sur la base de mots, d'actions et de décisions d'un autre: 1) confiance fondée sur la cognition (un choix rationnel ou le produit d'un procès de prise de décisions calculé par les individus) et 2) confiance fondée sur l'affection (un produit des émotions des individus ou du soin et de l'intérêt interpersonnel réciproque). Cette dernière est à la base des relations interpersonnelles et de la coopération.

Pour que la confiance affective se développe, il est nécessaire qu'un certain niveau de confiance fondée sur la cognition existe déjà. Une fois qu'un niveau de confiance affective est établi, le fondement de confiance de cognition peut ne plus être nécessaire.

Plusieurs chercheurs ont remarqué qu'il est plus facile de détruire la confiance que de la créer. Slovic (1993) a dégagé que les événements négatifs ont plus d'impact sur l'évaluation de la confiance que les événements positifs et encore que les asymétries entre la confiance et la défiance peuvent être renforcées par le fait que les sources des mauvais nouvelles (destructives de la confiance) tendent à être perçues comme plus crédibles que les sources des bonnes nouvelles.

D'autre part, Brockner et al. (1997) ont dégagé que la confiance a une relation plus élevée avec le support donné à une autorité quand les résultats sont relativement défavorables. Ils argumentent que tandis qu'en présence de résultats favorables, la confiance envers les autorités n'augmente pas car les résultats constituent en eux-mêmes une garantie qu'elles sont dignes de confiance; quand les résultats sont défavorables, cette confiance devient plus critique et une autorité tendra à recevoir un support égal ou supérieur de la part des personnes qui lui font confiance, et un support égal ou inférieur de la part de ceux qui ne lui font pas confiance.

Butler et Cantrell (1984) ont trouvé 5 dimensions sous-jacentes au concept de confiance: intégrité (caractérisée par la sincérité, l'honnêteté et la vérité et l'accomplissement des promesses), la compétence (la connaissance technique et interpersonnelle et les capacités exigées par la prise de décisions et par le rôle de performance), la consistance (comportement qui reflète, par exemple consistance, impartialité, prédictibilité, discrétion et bon jugement), loyauté (associée aux intentions, motifs, valeurs et buts partagés, engagement et bonne volonté de protéger et sauver la face d'une personne), ouverture (accessibilité et disponibilité mentale, une bonne volonté de partager des idées et l'information de façon libre et juste). L'intégrité est le plus important de ces éléments relatifs à la nature et à la formation de la confiance car l'honnêteté est absolument essentielle au leadership (Bass et Stogdill, 1990; Dirks, 2000), étant donné que les subordonnés, quels qu'ils soient, ne sont pas disponibles à établir, de bonne volonté, une relation de confiance avec le leader avant de s'assurer qu'il en est digne.

La confiance est un concept clé, notamment dans la théorie du leadership charismatique (House, 1977) et dans la composante charismatique du leadership transformationnel (Yukl, 1994; Bennis et Nanus, 1985) (voir sections 1.2.2.5. et 1.2.2.6. respectivement). Cependant, il est utile de distinguer entre les qualités ou les comportements des leaders et le niveau de confiance qui en découle (Dirks, 2000).

Kurt Dirks et Donald Ferrin (2002), qui on réalisé la première méta-analyses sur la recherche dans ce domaine dans les 40 dernières années, en considérant les relations entre la confiance dans le leadership et 23 autres construits, ont constaté que les chercheurs ont spécifié le construit par référence à des concepts différents de leadership:

- quelques chercheurs se sont focalisés sur la confiance en un leader direct, tandis que d'autres sur le leadership organisationnel, e.g. confiance envers les superviseurs versus confiance envers les PDG;
- quelques uns se sont focalisés sur la confiance envers les leaders tandis que d'autres sur les managers (Kennedy 1999, pp 59-66[1]; Yukl et Van Fleet, pp. 148-149);
- quelques uns ont analysé les perceptions des suiveurs focalisées sur la nature de la relation leader-suiveur (e.g. opération du leadership transformationnel, opération d'un procès d'échange social) tandis que d'autres se sont arrêtés sur les caractéristiques des leaders, telles que l'intégrité, l'impartialité et l'intelligence, et comment ces caractéristiques

[1] «Les managers font bien ce qu'il ont à faire, les leaders font ce qu'il faut faire». Cependant, cette distinction de Warren Bennis n'est pas usuellement utilisée et les termes *manager* et *leader* sont souvent considérés équivalents. Bass et Stogdill (1990, p.394-395) exposent que les leaders directs tendent à exécuter des activités de supervision en contraste avec les leaders organisationnels qui ont des fonctions plus stratégiques.

influencent le sens de vulnérabilité des suiveurs dans une relation hiérarchique;

- quelques uns considérèrent la confiance comme une perception des suiveurs, d'autres comme une caractéristique du leader, et, d'autres encore, comme une propriété de la relation leader-suiveur.

Des définitions alternatives de la confiance dans le leadership conduisent à dégager des résultats différents (Dirks et Ferrin, 2002).

1.5.2. La confiance dans le lieu de travail en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité.

Depuis les années soixante du siècle passé, la confiance envers le leadership est considérée un facteur de performance des groupes ou des organisations (Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967; Bennis et Nanus, 1985; Larson et LaFasto, 1989; Kramer, 1999; Dirks, 2000; Dirks et Ferrin, 2002).

Au fur et à mesure que les organisations sont devenues moins hiérarchisées, en travaillant en groupe, et que la surveillance des employés est remplacée par des solutions moins autoritaires d'influence interpersonnelle, comme c'est le cas de l'administration publique et en particulier au niveau local, l'efficience et l'efficacité des managers dépend de leur capacité à obtenir la confiance de leurs subordonnés.

En plus, dans la mesure où les organisations sont devenues moins stables et prévisibles, les managers efficaces doivent développer des relations de confiance avec ceux qu'il prétendent diriger, car les liens de confiance étroits remplacent

actuellement les règles bureaucratiques dans la définition des attentes et dans les relations (Robbins, 2003, p.144-149).

Pour ceux qui sont en position d'autorité, la confiance est cruciale pour la performance organisationnelle car: 1) si les autorités organisationnelles étaient obligées d'expliquer continuellement et de justifier leurs actions, leur capacité pour diriger serait fortement diminuée et 2) les coûts et l'infaisabilité de contrôler la performance car les autorités ne peuvent pas détecter et punir tout manque de coopération ou reconnaître et récompenser tout acte coopératif. En plus, quand le conflit survient, la confiance est importante car elle influence l'acceptation des procès et les résultats de la résolution de la dispute (Kramer,1999).

La confiance est également essentielle pour l'existence de relations sociales stables - un déterminant important des comportements - et elle est vitale pour la coopération (McAlister, 1995). La confiance est également liée à plusieurs attitudes, en particulier à l'engagement et à la satisfaction dans le travail (Rich, 1997). La confiance est un élément critique pour le succès dans la plupart des relations de travail professionnel (Lewicki et Bunker, 1996).

La confiance permet aux membres d'un groupe de se concentrer dans leur travail, de même qu'elle encourage une meilleure communication et coordination et augmente la qualité de la collaboration. En conséquence, la performance générale s'améliore. Il n'est pas évident si le niveau de confiance est affecté positivement par la durée de la relation entre le leader et les suiveurs (au fur et à mesure qu'augmente la connaissance et la familiarité) ou non (les suiveurs peuvent s'apercevoir au fil du temps que le leader n'est pas digne de confiance). Dans les

niveaux élevés d'interdépendance entre le leader et les suiveurs, l'impact de la confiance dans le leadership sur la performance peut augmenter en créant des niveaux plus élevés de vulnérabilité.

Selon McAlister (1995), pour les managers et les professionnels libéraux, il est critique pour l'efficacité de développer et maintenir des relations interpersonnelles. Les chercheurs ont reconnu que la confiance influence la coordination et le contrôle, soit au niveau institutionnel, soit au niveau interpersonnel de l'organisation, et l'action coordonnée est seulement possible quand les acteurs indépendants travaillent ensemble effectivement. La confiance entre ces acteurs est vue comme un facteur déterminant (p.24). Le niveau de confiance basée sur l'affection du manager est positivement associée avec le niveau de comportement de citoyenneté ou altruisme des collègues envers le manager.

D'autre part, la confiance envers le leadership est un concept significatif dans plusieurs groupes, car le leader a typiquement le plus grand pouvoir formel sur le groupe (Bass et Stogdill, 1990), comme c'est le cas d'un maire, ce qui provoque la vulnérabilité des membres. La confiance envers le leadership permet que le groupe accepte de bonne volonté les activités, objectifs et décisions du leader et travaille ardûment pour les atteindre. Comme le rôle du leader inclut plusieurs activités concernées avec la performance, si les membres du groupe perdent la confiance dans le leader, ils ne sont par conséquence, pas disponibles pour exécuter les rôles spécifiés par le leader, ou pour travailler vers les objectifs liés à la performance et aux stratégies définies par le leader (Dirks, 2000).

Les employés s'identifient et se sentent uniquement obligés de travailler pour les organisations quand ils ont confiance en leurs leaders. Une violation continue de la confiance déplace le contrat psychologique sous-jacent: d'un état ouvert et dynamique, il passe à précis et statique, en affectant l'efficacité organisationnelle.

Le manque de cognition fondée sur l'affection dans les organisations a comme conséquence des comportements des managers contrôleurs et défensifs, en épuisant les ressources humaines de l'organisation. Les leaders ont le pouvoir de réduire la perception d'incertitude des subordonnés et ainsi augmenter la performance organisationnelle. Le travail des managers et des professionnels libéraux entraîne des ajustements et des accommodations dans un contexte de multiples constituantes (McAlister, 1995, p.32).

L'importance de la confiance dans le leadership, est à la base de la croissance des pratiques de gestion telles que le «*leadership development*» et le «*team building*».

1.6. La coopération et la collaboration dans le contexte organisationnel

1.6.1. Le concept

La coopération est la contribution apportée par les membres d'un groupe ou d'une organisation à des tâches ou des actions interdépendantes, qui bénéficient les projets collectifs, à travers de plus de temps, d'énergie et de ressources (Katz, 1964).

La collaboration est un comportement qui essaye de satisfaire les besoins des partis qui sont en conflit. Il est caractéristique d'être hautement coopératif

(s'occuper de satisfaire les besoins de l'autre parti) et hautement assertif (s'occuper de satisfaire ses propres besoins). En particulier, la collaboration entraîne la résolution de problèmes pour trouver des alternatives qui puissent satisfaire les deux parties et sélectionner la plus satisfaisante alternative conjointe (Mishra, 1996, p. 275).

L'étude de la coopération a été associée à celle de la compétition comme si les deux concepts étaient deux pôles opposés. Les premières études apparues dans la fin des années 40 et le début des années 50 du XX ème siècle conçoivent la compétition comme une situation dans laquelle les récompenses individuelles sont distribuées de façon inégale en fonction de la performance, et la coopération comme une situation dans laquelle les récompenses individuelles sont distribuées de manière égale en fonction des comportements mutuels interactifs entre les individus. Les termes «coopération» et «compétition» font allusion aux efforts de collaboration et de rivalité respectivement, relatifs soit aux buts souhaités mutuellement, soit aux moyens pour atteindre les buts individuels et mutuels.

Cependant, les extrêmes de coopération pure et compétition pure sont rarement présents, ce qui est à l'origine de la diminution du nombre des études fondées sur la théorie des jeux[1] lors des années 70 du XX ème siècle. En effet, toute la compétition entraîne la coopération en simultané[2]. C'est la vraie essence de la compétition qui demande aux compétiteurs de coopérer, afin de parvenir aux

[1] La «Theory of Games and Economic Behavior» des économistes John von Neumann et Oskar Morgenstern, publiée en 1947, a largement influencé la recherché développée en laboratoire de situations de jeux par les psychologues, orientées pour examiner dans quelle mesure les comportements «réels» s'approchaient des comportements «rationnels» et pour étudier l'influence des dispositions des participants et des variables situationnelles dans le cours de l'interaction. Ces études ont été fructueuses et ont dégagés plusieurs facteurs qui affectent les comportements coopératif et compétitif.

[2] Compéter dérive du latin compĕtō qui signifie viser le même but que l'autre, se rencontrer et coïncider.

performances optimales. Fischer (1992, p.49) rappelle que le phénomène de la coopération et de la compétition intervient de façon significative sur le comportement d'agression en groupe.

Dans les relations de coopération, tous les membres du groupe reconnaissent que chaque individu porte une valeur accrue et des compétences pour le groupe. Ils reconnaissent que, ce que chacun peut atteindre séparément, est inférieur à ce qui résulte de leur action conjointe et coordonnée. Ils agissent les uns sur les autres ouvertement, ils ont une bonne volonté pour échanger des informations, examiner les issues et résoudre les conflits. La coopération entraîne à travailler un ensemble pour produire des synergies entre les personnes qui ont des objectifs mutuels et synchronisés.

Malheureusement, la coopération n'est pas toujours présente dans les projets collectifs, car il y a, dans plusieurs situations, des motivations différentes de la part de ses membres. L'hétérogénéité des motivations croît avec la taille du groupe. Dans les environnements où il existe une perception de coopération limitée entre les employés, les tentatives de collaboration, qui se manifestent, aboutissent difficilement aux résultats relatifs à l'atteinte des objectifs, ainsi qu'à la satisfaction d'y participer.

Selon Insko et al. (1990), les interactions entre les groupes sont caractérisées par des niveaux plus faibles de coopération et des niveaux plus élevés de compétition que les interactions entre les individus *(individual-group discontinuity effect).*

1.6.2. La coopération en tant que médiatrice entre le leadership et l'efficacité

L'interdépendance des résultats crée le besoin de coopérer, bien que les bénéfices de la non-coopération créent une menace à la coopération (e.g. dans les services de l'administration publique où il y a une absence d'évaluation de l'accomplissement et, d'autre part, les salaires et les progressions dans la carrière sont fondamentalement fondés sur l'ancienneté). La recherche a montré que l'activité coopérative a plus de probabilités d'émerger quand les différentes parties partagent, soit un but commun, soit un moyen commun, pour atteindre ce but.

La coopération semble être particulièrement importante au niveau des managers qui ont un contact direct avec les employés opérationnels, clients et fournisseurs, car ce sont des véhicules d'information aux niveaux vertical et horizontal et peuvent être des agents de changement ou, en revanche, ils peuvent retarder, diminuer ou détruire les efforts d'implémentation des décisions prises par leur action ou inaction. Leur niveau de coopération est un facteur de succès des initiatives de changement (Guth et MacMillan, 1986). Le rôle des PDG pour l'amélioration de la coopération entre les managers sous leur direction est fondamental. Leur vision doit être transmise et partagée à tous les échelons de la direction, notamment par l'implémentation des systèmes appropriés, le développement des capacités des managers d'un niveau inférieur et par l'engagement de ceux-ci dans la prise de décisions.

Longenecker et Neubert (2000), ayant pour base les réponses des managers de différents secteurs de l'industrie et des services, ont dégagé dix facteurs de manque de collaboration entre les managers et les employés opérationnels qui

sont, par ordre décroissant: conflits de personnalité et d'ego, conflits d'objectifs, systèmes de récompense fondés sur la performance individuelle, manque d'une vision unifiée, leadership inefficace des PDG, manque des compétences pour le travail en groupe, barrières à la coopération des systèmes et structures, la coopération n'est pas transmise comme une priorité pour les PDG, qui d'ailleurs, encouragent l'individualisme, et la non perception des bénéfices de la coopération. En revanche, ces managers ont indiqué les conséquences les plus importantes du manque de coopération: les ruptures de communication, la décroissance de performance et de productivité, le gaspillage des ressources et des efforts, la diminution de la morale et la croissance de la mauvaise volonté et des mauvais sentiments, la perte de coordination, la perte de focalisation dans les clients et dans les profits, l'augmentation des conflits dans le lieu de travail, l'augmentation du stress et de la tension dans le lieu de travail, et représente un mauvais exemple pour les employés.

Erez et al. (2002) ont analysé les variations de la performance dues à la coopération dans des designs différents de groupes (bien que les meilleurs résultats aient été dégagés dans les groupes autodirigés) et rapportent que selon plusieurs auteurs, la relation positive entre coopération et performance du groupe est généralement attribuée au fait que la coopération promeut l'intégration des inputs focalisées dans les tâches des membres. Ils rapportent aussi que la littérature suggère que la coopération et la satisfaction ont une relation positive, quoique la relation puisse être plus élevée dans les groupes qui font des travaux complexes que dans les autres groupes. La logique de cette relation est que les individus sont satisfaits quand les relations interpersonnelles sont positives.

La promotion du travail en collaboration augmente la communication entre tous les participants. À part des bénéfices évidents, comme l'augmentation de la compréhension et du renforcement des relations professionnelles, cette interaction rehausse la connaissance des participants. La communication permet que chaque membre apprenne plus sur les développements et les méthodes des autres. Le dialogue fournit plusieurs opportunités d'examiner de près les points de vue des membres et raffiner un discernement professionnel plus effectif. Les communications interprofessionnelles diminuent la chance des malentendus et stimulent la résolution des problèmes centrée sur le groupe et sur l'orientation vers les buts.

Les leaders peuvent encourager la coopération, en stimulant les relations intragroupe et en faisant naître le sentiment d'appartenance. Les individus ont un besoin fondamental d'appartenance à des groupes sociaux qui peut être rempli par la coopération. Le rôle des leaders est de mener les individus à déplacer leurs intérêts individuels vers les intérêts du groupe ou de l'organisation.

Pour décrocher la coopération, nécessaire pour travailler ensemble dans le futur, les leaders doivent chercher des solutions intégratives et doivent se centrer sur ce qui doit être acquis à travers la collaboration avec les autres. Les leaders doivent avoir une bonne volonté pour échanger les idées et consulter les individus qui seront concernés. La nature interpersonnelle de la confiance est une condition pour la coopération (Mishra, 1996).

L'impartialité de traitement, ainsi que la perception du leadership charismatique, stimulent la coopération (Conger et Kanungo, 1987; De Cremer et Knippenberg,

2002) car ils motivent les autres à poursuivre les intérêts du groupe ou de l'organisation.

En envisageant la coopération, les leaders doivent s'assurer que les responsabilités sont bien définies en ce qui concerne les buts, objectifs et priorités, pour que chaque individu aille vers la même direction. Il faut également engager les employés dans la prise de décisions qui affecte leur travail et assurer qu'ils ont les ressources pour accomplir leurs responsabilités.

Les mairies sont des organisations avec des fonctions profondément inter-liées et, pour remplir les besoins des employés et des constituants externes, l'esprit de équipe et de collaboration est une partie de la culture indispensable.

II. METHODOLOGIE

« On ne peut pas enseigner quelque chose à quelqu'un, on peut seulement l'aider à découvrir par soi-même.»

GALILEU GALILEI

« Dans le cours de son existence l'homme est question et se fait question; mais la réponse est une autre question, encore et toujours des points d'interrogation, jusqu'à ce que enfin...»

Roland BERMANN

2.1. Étapes de la recherche

La révision de la littérature relative aux différentes théories sur l'efficacité a permis de dégager les facteurs en oeuvre sur cette question. Les hypothèses générales de la recherche et les hypothèses opérationnelles, présentées dans la section 2.2., font la liaison entre la théorie et la partie empirique de la recherche. Celle-ci repose sur la planification et l'exécution du travail empirique. Toutefois, l'essence de la stratégie de la recherche est de planifier scrupuleusement l'action.

L'étude s'articule suivant différentes étapes:

1. Nos hypothèses étant définies, nous avons choisi les méthodes de recherche pour tester des hypothèses opérationnelles en tenant compte le terrain particulier de notre travail (Chapitre III) et les pré-requis des instruments statistiques disponibles (section 2.6.);
2. L'éventail des sources d'information sur les municipalités nous a permis de déterminer les sources des données officielles publiées ou en préparation, et de définir et d'opérationnaliser les variables à mesurer (section 2.3.) par nous-mêmes;

3. Une pondération minutieuse a porté sur la mesure des variables fondamentales en tenant compte des caractéristiques des instruments de mesure, des composants des variables et de leur opérationnalisation (section 2.4.). La formalisation s'est traduite en plusieurs étapes, menant à deux versions d'un questionnaire sur le comportement organisationnel dans les mairies (QCOM);
4. L'élaboration de la méthodologie en vue de l'obtention des données a été importante (section 2.5.). Le choix de la période d'envoi des imprimés, compte tenu de la faible disponibilité d'esprit et de temps des répondeurs potentiels dans une année d'élections municipales, l'accompagnement et dynamisation quotidienne des conditions pour améliorer le taux de retour, ainsi que la création des conditions institutionnelles (voir annexes 1 et 2) et personnelles créées auprès des associations des municipalités et des mairies elles-mêmes ont été des éléments importants sans lesquels les données obtenues constitueraient un échantillon non représentatif et/ou de taille insuffisante pour valider les données susceptibles d'être assorties aux inférences requises par les hypothèses;
5. Après la création du fichier des données en support informatique, soit sur *Excel* soit sur *SPSS* (section 2.6.), une analyse a été faite pour examiner la représentativité de l'échantillon (sections 4.1. et 4.2.), détecter les valeurs manquantes de chaque item et déterminer les statistiques descriptives essentielles sur l'échantillon (section 5.1.);
6. L'analyse préliminaire détaillée des réponses au QCOM des maires et des directeurs à chaque item nous a permis de nous familiariser avec les

caractéristiques des données et d'identifier des similarités et les différences dans les perceptions des uns et des autres;

7. Les tests de normalité et l'amplitude de l'écart face à la normalité (fondamentaux pour quelques méthodes statistiques paramétriques qui ne sont pas consistants par rapport à ce présupposé) sont analysés dans le texte principal (sections 5.1.1.1., 5.1.2.1., 5.1.3.1. et 5.1.4.1.). Les autres présupposés, plus spécifiques, relatifs à chacune des méthodes ont été effectués au fur et à mesure que ces méthodes ont été appliquées;
8. En analysant les données des indicateurs multiples, nous avons effectué une analyse des corrélations entre les réponses des maires et des directeurs qui nous a donné des indices de la concordance de leurs perceptions (sections 5.1.1.2., 5.1.2.2., 5.1.3.2. et 5.1.4.2.); et la description de la tendance centrale (sections 5.1.1.3., 5.1.2.3., 5.1.3.3. et 5.1.4.3.), et de l'homogénéité des items (sections 5.1.1.4., 5.1.2.4., 5.1.3.4. et 5.1.4.4.), en comparant les réponses des maires et des directeurs, qui indiquent la portée de ces statistiques pour chaque item et si les différences enregistrées entre maire et directeurs sont réelles ou peuvent être attribuées à des erreurs de mesure;
9. Ces examens préliminaires ont été fondamentaux pour aider dans le choix des items, qui par recours à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et au coefficient de faisabilité de Cronbach, sont sous-jacentes aux variables latentes, donc les relations entre eux constituent la pierre angulaire de la recherche (section 5.2.1.et 5.3.5.1.);
10. Ces composants sont réexaminés par l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) (section 5.2.2., 5.3.5.2. et 5.3.5.3.) où les modèles de mesure ainsi

construits sont évalués et définis de façon à constituer un fondement solide pour les modèles structurels qui testeront les hypothèses fondamentales de la recherche;

11. Les modèles d'équations structurelles et les instruments pour analyser leur ajustement sont introduits (section 5.3.1.) avant la construction des modèles structurels qui testeront, en simultané, les hypothèses sur l'intensité et la direction des relations entre les variables latentes causales, intermédiaires et les critères d'efficacité perçus par les répondants (section 5.3.2.). Les effets de rétroaction sont aussi considérés (section 5.3.3.);
12. L'influence de certaines variables hypothétiquement modératrices a été également testée sur le modèle d'efficacité perçue par les maires et directeurs (5.3.4.);
13. Des critères fondés sur des chiffres officiels relatifs à la gestion financière (performances) des mairies comme alternative à celui de l'efficacité perçue sont testés (sections 5.3.5.2. et 5.3.5.3.). Dans la section 5.3.5.4. sont analysées les relations entre l'efficacité perçue et l'efficacité selon des critères de gestion;
14. Huit styles de leadership du maire ont été proposés (section 5.3.6.1.), fondés sur des caractéristiques du maire trouvées par l'analyse factorielle et leur efficacité relative a été essayée (section 5.3.6.2.);
15. Une spécification du modèle d'efficacité a été faite pour le groupe des directeurs (section 5.4.). En tenant compte un nombre supplementaire d'items qui décrivent un spectre plus large des caractéristiques du comportement du maire (5.4.1.), les relations des dimensions sous-jacentes avec les variables intermédiaires considérées antérieurement et les résultats

perçus a été analysée (5.4.2.), ainsi que ses relations avec les critères basés sur les données financières de gestion des mairies (5.4.3.).

En définitif, les conclusions de la recherche sont présentées, ainsi que ses limitations et ses perspectives.

2.2. Hypothèses

Dans la révision de la littérature, nous avons appris qu'une des raisons pour lesquelles le leadership est autant étudié est qu'il est rapporté automatiquement avec l'efficacité organisationnelle, comme partie de ce que Berger et Luckmann (1967) ont appelé «la construction sociale de la réalité». Autrement dit, le leadership a une grande importance car les personnes, qu'elles soient acteurs ou chercheurs, sont prédisposées à croire que les leaders inspirent la performance. D'autres facteurs, comme les caractéristiques des subordonnés (attitudes, motivations, qualifications, ...), les caractéristiques de l'organisation (dimension, structure, climat, ...) et l'environnement (niveau de développement et dynamisme, idéologie prédominante, ...) pourront être médiateurs ou modérer cette relation.

En tenant compte de tous ces facteurs, nous avons défini les questions suivantes générales de la recherche:

1. Les perceptions des maires et des directeurs, concernant la mairie, les attitudes et les comportements des directeurs et des maires, et les résultats de l'efficacité perçue, sont différentes.

2. Les facteurs de l'efficacité organisationnelle ont des relations structurelles différentes avec celle-ci et entre eux-mêmes, en termes d'intensité et de direction.
3. La structure des relations inter facteurs et de ceux-ci avec l'efficacité dans la mairie est modérée par la condition du répondant (maire ou directeur) et par des variables environnementales telles que l'idéologie politique qui supporte le maire, le développement économique de la municipalité quant au pouvoir d'achat et l'importance de la municipalité en nombre d'électeurs et d'habitants.
4. Il est possible d'identifier les styles de comportement du maire les plus efficaces par la conjugaison des facteurs fondamentaux des caractéristiques du maire.

Les hypothèses opérationnelles qui découlent des questions énoncées sont testées dans les sections suivantes:

1. Section 5.1.:

H.1.: 1.1.: Les niveaux des perceptions du maire et des directeurs, relatifs aux indicateurs multiples observés sur le comportement organisationnel dans la mairie, ont une corrélation *(de Spearman)* significative.

H.1.: 1.2.: La tendance centrale des niveaux des perceptions du maire et des directeurs, relative aux différentes variables observées sur le comportement organisationnel dans la mairie, est significativement différente (selon *le test de Mann-Whitney*[1]).

[1] Siegel et Castellan (1988, pp. 128-137).

H.1.: 1.3.: L'homogénéité/hétérogénéité des perceptions des groupes des maires et des directeurs, relative aux variables observées sur le comportement organisationnel dans la mairie, est significativement différente (selon le *test de Levene*).

H.1.: 1.4.: À l'intérieur des groupes des maires et des directeurs, il y a des différents niveaux d'homogénéité/hétérogénéité des perceptions relatives aux variables observées sur le comportement organisationnel dans la mairie (selon les boxplots et les résultats des MAD).

2. Sections 5.3.2., 5.3.3., 5.4.2. et 5.4.3. (selon des modèles d'équations structurelles):

H.1.: 2.1. A: Les styles de «leadership G», «leadership S» et «leadership R», ainsi que la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs ont des effets directs significatifs sur «l'efficacité perçue» (2.1.1.), le climat de «coopération» a un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue» (2.1.2.), le climat de «confiance» a un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue» (2.1.3.).

H.1.: 2.2.: L'«engagement» des directeurs (2.2.1.), le «leadership G» du maire (2.2.2.), le «leadership S» du maire (2.2.3.), et le «leadership R» du maire (2.2.4.), ont des effets directs significatifs sur le climat de «confiance».

H.1.: 2.3.: Le climat de «confiance» (2.3.1.), le «leadership G» du maire (2.3.2.), le «leadership S» du maire (2.3.3.), et le «leadership R» du maire (2.3.4.) ont des effets directs significatifs sur le climat de «coopération».

H.1.: 2.4.: La «satisfaction»des directeurs (2.4.1.), le «leadership G» du maire (2.4.2.), le «leadership S» du maire (2.4.3.), et le «leadership R» du maire (2.4.4.) ont des effets directs significatifs sur l'«engagement» des directeurs.

H.1.: 2.5.: Le «leadership G» du maire (2.5.1.), le «leadership S» du maire (2.5.2.), et le «leadership R» du maire (2.5.3.) ont des effets directs significatifs sur la «satisfaction» des directeurs.

3. Section 5.3.4. (selon des modèles d'équations structurelles):

H.1.: 3.1.: La structure des relations inter facteurs et de ceux-ci avec l'efficacité dans la mairie est modérée par la condition du répondant (maire ou directeur).

H.1.: 3.2.: La structure des relations inter facteurs et de ceux-ci avec l'efficacité dans la mairie est modérée par l'idéologie politique qui supporte le maire.

H.1.: 3.3.: La structure des relations inter facteurs et de ceux-ci avec l'efficacité dans la mairie est modérée par le développement économique de la municipalité quant au pouvoir d'achat.

H.1.: 3.4.: La structure des relations inter facteurs et de ceux-ci avec l'efficacité dans la mairie est modérée par l'importance de la municipalité en nombre d'électeurs et d'habitants.

4. Section 5.3.5. Le modèle d'efficacité perçue prouvé par les hypothèses du numéro précédent sera testé ayant comme critère, au lieu des résultats perçus, d'autres critères objectifs de gestion financière (selon des modèles d'équations structurelles):

H.1.: 4.1.: La structure des relations inter facteurs du modèle d'efficacité à la mairie selon les perceptions des maires et des directeurs explique des critères de gestion financière comme les résultats d'exploitation et le taux moyen d'exécution des investissements de la mairie.

5. Section 5.3.6.2.:

a) Selon l'ANOVA one way:

H.1.: 5.1.: Il existe au moins deux styles de maires avec des moyennes d'efficacité différentes.

b) Selon l'ANOVA two ways:

H.1.: 5.2.: Il existe au moins deux styles de maires avec des moyennes d'efficacité différentes.

H.1.: 5.3.: Les moyennes des maires et des directeurs pour chaque critère d'efficacité considéré sont différentes.

H.1.: 5.4.: Il existe interaction entre le type de répondant et les styles de maire.

6. Sections 5.4.2. et 5.4.3.[1]:

H.1.: 6.1.: Les facteurs du leadership FAC1 (6.1.1.), FAC2 (6.1.2.), FAC8 (6.1.3.) et le climat de «confiance» (6.1.4.) ont un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue».

H.1.: 6.2: Les facteurs du leadership FAC2 (6.2.1.), FAC3 (6.2.2.), FAC4 (6.2.3.), FAC8 (6.2.4.), et l'«engagement» (6.2.5.) des directeurs, ont un effet direct significatif sur le climat de «confiance».

[1] Le signifié des neuf facteurs (FAC) est expliqué dans la Section 5.4.1.

H.1.: 6.3: Les facteurs du leadership FAC1 (6.3.1.), FAC5 (6.3.2.), FAC6 (6.3.3.), FAC8 (6.3.4.) et FAC9 (6.3.5.) ont un effet direct significatif sur le climat de «coopération».

H.1.: 6.4: Les facteurs du leadership FAC1 (6.4.1.), FAC2 (6.4.2.), FAC7 (6.4.3.) et «satisfaction» des directeurs (6.4.4.) ont un effet direct significatif sur l'«engagement» des directeurs.

H.1.: 6.5: Les facteurs du leadership FAC1 (6.5.1.) et FAC8 (6.5.2.) ont un effet direct significatif sur la «satisfaction» des directeurs.

2.3. Variables

En l'absence d'instruments validés pour la population parente de notre étude, nous avons construit nos échelles de styles de maire, et de quelques caractéristiques principales des directeurs des services de la mairie et du climat organisationnel à partir des réponses à deux questionnaires (QCOM version maire et version directeurs) élaborés en visant cet objectif. Ceux-ci sont également les sources des variables démographiques concernant les maires et les directeurs qui leur sont subordonnés. Les caractéristiques essentielles de l'environnement sont considérées par recours aux statistiques officielles publiées par l'Instituto Nacional de Estatística et par la Comissão Nacional de Eleições.

Yukl et Van Fleet, (1992, p. 180) rappellent que la «sélection des critères d'efficacité dans la recherche du leadership est, en général, très subjective et arbitraire. Elle est influencée par les objectifs et valeurs de la personne qui fait l'évaluation, ainsi que par les opportunités et difficultés de récolte des données dans l'encadrement d'une recherche particulaire». En outre, quand il est demandé

aux répondants subordonnés au leader de rapporter aussi bien des qualités du chef comme la satisfaction et les résultats organisationnels, la relation entre les deux perceptions porte avec elle les problèmes de la variance commune et du biais provoqué par une seule source. Ainsi, pour profiter de la richesse des différentes procédures et éviter les erreurs associées à un seul choix, dans notre étude, l'efficacité est mesurée soit par des critères plus subjectifs utilisés traditionnellement par les chercheurs (perceptions des répondants), soit par des critères objectifs des résultats (Bryman, 1992) de la mairie recueillis dans leurs budgets et comptes d'exploitations fournis par la Direcção Geral das Autarquias Locais[1].

Dans notre étude, les variables exogènes sont les composantes (ou les facteurs) du comportement du maire, construites à partir de nos questionnaires en utilisant l'analyse factorielle soit exploratoire (AFE) soit confirmatoire (AFC). Les caractéristiques des directeurs des services et les caractéristiques de la mairie construites également en utilisant l'analyse factorielle sont les variables médiatrices. L'efficacité de la mairie perçue par les répondants, ainsi que les indicateurs financiers du budget et des comptes d'exploitation des exercices des municipalités de 1998-2001, des indicateurs manifestes encore créés par analyse factorielle, sont les variables endogènes.

[1] Les perceptions des citoyens sur l'efficacité du maire sont hors de portée de cette recherche. Des enquêtes auprès des populations en nombre significatif seraient très onéreuses. Dans un premier moment de la conception de la stratégie de la recherche nous avons pensé de considérer les résultats des élections municipales comme des indicateurs des perceptions des électeurs vers l'efficacité du maire. Cependant cette idée a été promptement abandonnée après la réalisation des élections municipales de décembre 2001 parce qu'il est reconnu (notamment par le gouvernement central qui en conséquence a démissionné) que les résultats on été fortement conditionnés par les comportements des leaders nationaux et non par ceux des maires pendant leur mandat.

Le problème de la causalité est complexe et difficilement cerné, surtout dans les études où les données sur les variables causales et les variables endogènes sont recueillies plus ou moins en simultanéité. Les chercheurs assument fréquemment une direction de causalité qui est dans beaucoup de cas interactive, ou même, parfois, dans la direction inverse à la tendance prédominante. Bryman (1992, p. 7) remarque, par exemple, qu'il n'est pas du tout improbable de supposer que les leaders ajustent leurs styles de réponse aux résultats organisationnels et à la satisfaction au travail, malgré la tendance généralisée des chercheurs à considérer que le leadership influence ces résultats. Dans notre étude, nous essayons de considérer, en plus des relations de causalité présupposées, les relations de rétroaction.

En outre, la majorité de la recherche sur l'efficacité du leadership a examiné uniquement l'influence du leader sur les variables des résultats finaux (dépendants). Inversement, le design de notre recherche trace les trajectoires causales des effets du leadership, soit dans des variables des résultats finaux, soit dans des variables médiatrices (intervening variables), comme a suggéré Likert (Likert, 1967; Likert et Bowers 1969) (voir section 1.1.2. p. 17). Yukl et Van Fleet, (1992, p. 180) remarquent que les variables médiatrices (*intervening variables*) révèlent l'influence des actions du leader de façon plus précise que les variables des résultas finaux. Il est plus facile d'estimer l'influence du leader dans les variables médiatrices (intervening variables) que dans les variables des résultats finaux, qui sont affectées par plusieurs facteurs autres que les actions d'un seul leader.

De plus, des variables démographiques seront aussi considérées pour analyser les effets modérateurs[1] sur les relations entre les variables exogènes et endogènes, notamment la condition du répondant, l'idéologie qui supporte l'action du maire et les niveaux de développement et la taille de la municipalité. Cette stratégie de contrôle ou d'élimination des effets d'autres variables dans les analyses de causalité des facteurs de l'efficacité n'élimine pas le fait que chaque gouvernement d'une municipalité soit différent, en ayant des objectifs et des priorités différentes.

2.4. L'élaboration des questionnaires

Les enquêtes par questionnaires sont critiquables étant donné que d'une part, elles reflètent les perceptions du chercheur et d'autre part, elles limitent la capacité des répondants de décrire les phénomènes en question. Cependant, les avantages des questionnaires en tant qu'instrument pratique (Berthier, 1998) en font la procédure la plus utilisée dans les enquêtes (Yukl, 1994). Les différentes localisations de nos répondants et la difficulté à rendre compatible leur agenda avec un plan de visites aux différentes municipalités, ont aussi déterminé notre préférence envers les questionnaires, tout en essayant de contrôler les inconvénients les plus fréquents.

Deux questionnaires ont été élaborés pour construire les instruments de mesure et pour tester les hypothèses de notre recherche:

[1] Un modérateur est une variable qui affecte l'amplitude du rapport entre une variable indépendante (*predictor*) et une variable dépendante (*criterion*), quand rien dans la fonction d'un médiateur n'est représenté dans le mécanisme générateur, à travers duquel la variable indépendante considérée peut influencer la variable dépendante objet. En tant que telles, les variables de médiation portent des influences des effets aux causes selon le cadre de l'analyse, alors que les modérateurs indiquent quand les effets auront lieu (Dionne et al., 2002).

1) Questionnaire sur le comportement organisationnel dans les mairies – version perceptions du maire (QCOM-VM) (Annexes 5 et 6).

2) Questionnaire sur le comportement organisationnel dans les mairies – version perceptions des directeurs qui travaillent directement avec le maire (QCOM-VD) (Annexes 7 et 8).

Une étude préliminaire est une étude de petite échelle qui est faite pour fournir l'information essentielle de la recherche principale. L'étude préliminaire est (relativement) simple quand le travail dans la littérature indique la nature générale des variables que le chercheur doit mesurer par l'utilisation d'un questionnaire (Hill et Hill, 2000, pp. 69-70).

La pré enquête comporte la mise en œuvre de trois moyens complémentaires: la documentation, l'entretien et la discussion. L'information documentaire sera profitable pour élaborer le projet de recherche, mais aussi pour préparer le questionnaire. Des entretiens approfondis autour du thème d'enquête seront conduits avec des spécialistes et des gens ordinaires. La confrontation des points de vue enrichit la thématique et évitera l'ethnocentrisme ou le sociocentrisme du chercheur isolé (Berthier, 1998, pp. 37-39).

Nos questionnaires ont été construits à partir de l'acquis théorique passé en revue et il est aussi le fruit de quelques interviews menées avec des anciens maires, adjoints, directeurs et fonctionnaires des services municipaux mais aussi avec des experts en comportement organisationnel. Bien que le leadership soit un thème très étudié par les chercheurs du domaine social, ce qui pourrait éviter une étude préliminaire pour déterminer les variables importantes, ces interviews ont été

indispensables pour retenir les principaux aspects d'un terrain si particulier et peu étudié comme est celui de notre recherche.

L'échelle de mesure utilisée est, à l'exception des items démographiques, une échelle centésimale commune à tous les items. Bien que ce soit une échelle de mesure ordinale[1], le grand nombre de catégories de réponses transforme l'échelle en un instrument quantitatif ayant des propriétés métriques qui pourra justifier l'utilisation des méthodes statistiques plus puissantes du type échelle d'intervalles. Selon Pedhazur et Schmelkin (1991, p.28) cité par Grimm et Yarnold, 2000, p.10 «la source principale de controverse en ce qui concerne la mesure et la statistique dans la recherche socio comportementale est de savoir si la plupart des mesures utilisées sont au niveau ordinal ou au niveau d'intervalles». Selon la position de Stevens (1946, 1951), on peut seulement utiliser des tests non paramétriques (plus conservateurs dans l'analyse de la signifiance d'une hypothèse) avec les échelles ordinales. Cependant, Labovitz (1970, p.515) est soutenu par beaucoup de statisticiens quand il affirme que «les évidences empiriques supportent le traitement des variables ordinales comme si elles se conformaient aux échelles d'intervalles».

Nous avons superposé à l'échelle centésimale une échelle de type Likert (1932, p. 140) (Alexandre, 1971, p. 32-35) pour minimiser la variance de la mesure des réponses semblables des différents répondants et pour faciliter leur réponse.

[1] Nous utilisons dans notre étude la typologie des échelles présentée par Stevens (1946) qui est la plus utilisée dans les sciences comportementales: échelles nominales, ordinales, d'intervalles et de rapports. Sur ces concepts voir Siegel et Castellan (1988, p. 23-33) et Alexandre (1971, p. 22-23).

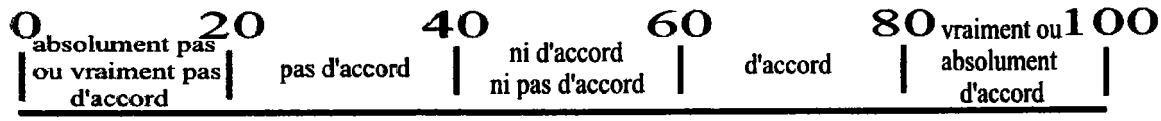


Figure 18: Echelle de mesure du QCOM

Si d'une part cette procédure de mesure est plus raffinée et exige une concentration plus forte du répondant dans ses réponses que l'habituelle échelle ordinale de Likert, d'autre part, elle exige du répondant un effort majeur et peut contribuer à sa fatigue et en conséquence à une diminution du taux de retour des questionnaires remplis. Pour permettre aux répondants une familiarisation avec la procédure de mesure, nous avons préparé des exemples inclus dans les consignes.

Les deux versions finales des questionnaires QCOM ont quatre parties. Dans la «version maire», celui-ci répond à des items sur (1) les caractéristiques de la mairie sur (2) les caractéristiques des directeurs des unités administratives qui travaillent en relation étroite avec lui et sur (3) lui-même. Dans la version «directeur», celui–ci répond à des items sur (1) les caractéristiques de la mairie, sur (2) lui-même et sur (3) les comportements et pratiques de son leader. La 4éme partie des questionnaires porte sur des questions démographiques.

Ces deux versions finales sont le résultat d'un long travail de préparation. En considérant les grands groupes de variables qui intéressaient le sujet de notre étude (comportements et pratiques du leader, caractéristiques des subordonnés, climat dans la mairie et efficacité) telles qu'elles sont perçues par les deux sortes de répondants, nous avons considéré parmi les différentes dimensions indiquées dans la littérature celles qui nous semblaient mieux caractériser l'objet de notre étude. Après ce choix, nous avons écrit pour chacune des dimensions

sélectionnées plusieurs questions: un total de 102 questions pour les maires et 131 questions pour les directeurs des unités de la structure administrative qui travaillent directement avec lui.

Dans une deuxième phase, nous avons analysé plusieurs fois les items formulés avec l'objectif de les réduire pour donner aux questionnaires une dimension adéquate au temps que nous estimions que le maire et ses directeurs voudraient dépenser à la tâche de les remplir (12 et 15 minutes respectivement selon l'opinion de quelques maires et directeurs à qui nous avons posé la question sur le temps maximum qu'ils voudraient accorder pour répondre à un questionnaire sur le comportement organisationnel dans la mairie).

Dans le choix des items du questionnaire final, nous avons éliminé ceux qui visaient un but semblable et nous avons retenu ceux qui semblaient plus caractéristiques, plus compréhensibles, plus objectifs et moins susceptibles de biaiser les réponses. Nous avons demandé l'avis des experts dans cette tâche de rendre compatible les contraintes de disponibilités de temps des répondants et le besoin d'identifier les principales variables concernées. Nous avons également réduit les items démographiques dans le questionnaire où les répondants sont les directeurs, pour mieux garantir l'anonymat. Pour contrôler le temps moyen nécessaire pour remplir le questionnaire, après la réduction des items, nous avons demandé à un petit groupe de fonctionnaires des mairies de le remplir et contrôler le temps pris à cette tâche.

Dans une deuxième phase, l'objectif visé par chaque item étant établi, la rédaction des questionnaires a été refaite de façon à ce que la moitié des items soit de

nature positive et l'autre moitié de nature négative pour éviter la sympathie des répondants envers une même sorte de réponses (Hill et Hill, 2000, p. 138).

Le QCOM final version «maire» (QCOM-VM) a 50 items principaux et 10 items démographiques (identifiés par un code alphanumérique qui commence par «m») et la version «directeurs» (QCOM-VD) a 74 plus 3 items démographiques (identifiés par un code alphanumérique qui commence par «d»). Quarante-huit items des deux versions ont les mêmes buts (code mXXdYY, où l'item XX du (QCOM-VM) est l'équivalent de l'item YY du (QCOM-VD), ce qui nous permet de comparer l'évaluation faite par le leader et celles des directeurs subordonnés dans des aspects fondamentaux.

Dix (d32, d42, d46, d49, d51, d64, d68, d72, d73 et d74) items ont seulement été posés aux directeurs. Il y a deux raisons qui expliquent cette décision: d'une part, dans une petite pré-enquête avec quelques anciens maires, nous avons remarqué un énorme biais dans les réponses des maires; d'autre part, les maires sont théoriquement moins disponibles pour répondre à un questionnaire plus long. Deux questions (m13 et m14) ont seulement été posées aux maires car, assez souvent, les directeurs n'ont pas une vision globale de l'intensité de la coopération de la mairie avec leurs congénères au-dehors de leur service. Nous avons intercalé huit items de performance et huit items de maintenance du modèle de Misumi (Misumi et Hafsi, 1988) (d29, d31, d33, d35, d37, d39, d41, d43, d45, d47, d53, d55, d57, d59, d61 et d65) parmi nos items du QCOM version directeur pour représenter les deux fonctions de base des behaviouristes. L'ordre des items a été tiré au sort à l'intérieur de chaque partie des questionnaires à l'exception des parties démographiques.

Avant notre analyse des données, les items «négatifs» ont été re-codifiés de façon à ce que les valeurs des items dans une même dimension soient additives. Les nouvelles variables qui résultent des recodifications auront la même désignation alphanumérique que l'item original suivi du suffixe «p» (e.g. l'item d46p =100 – itemd46). Si nous considérons en ensemble, dans une seule variable, les valeurs de la paire d'items correspondants dans les deux questionnaires (e.g. m36p/d46p), alors le «p» sera mis uniquement à la fin de la désignation commune (e.g. m36d46p).

2.5. La méthode de récolte des données

Les distances entre les différentes mairies d'un échantillon représentatif, les difficultés pour rendre compatible les agendas du maire et des directeurs et le manque de disponibilité de ces managers au niveau le plus élevé des mairies, surtout en temps pré électoral, nous ont imposé d'envoyer le QCOM par la voie postale. Cette alternative a eu l'avantage de nous permettre de solliciter l'information souhaitée à toutes les mairies et non seulement à un échantillon du pays.

L'enquête a été envoyée à tous les maires au début de la deuxième moitié du mois d'avril 2001. Une semaine avant cet envoi, nous avons adressé une lettre à l'association nationale des municipalités (Annexes 1 et 2) pour demander son soutien dans la sensibilisation des maires pour répondre au questionnaire.

Le colis envoyé au maire comprenait:

- une lettre destinée au maire (Annexes 3 et 4),
- un exemplaire du formulaire version maire (Annexes 5 et 6) et

- cinq exemplaires du formulaire version directeur (Annexes 7 et 8).

Le contenu de la lettre identifiait l'université (pour accentuer la nature académique de la recherche et l'indépendance du chercheur), expliquait l'objectif de la recherche, garantissait la confidentialité et l'anonymat des réponses et demandait leur coopération (Hill et Hill, 2000, p.162).

Nous n'avons pas le droit de nous adresser directement aux fonctionnaires de la mairie notamment aux directeurs. Pour mieux garantir l'anonymat des directeurs, nous avons exhorté le maire à autoriser leurs subordonnés à nous renvoyer directement les questionnaires remplis.

Comme il n'est pas possible de connaître avant l'envoi combien de directeurs travaillent directement avec chacun des maires (question 51 du QCOM-VM), nous avons choisi, après une petite enquête auprès de quelques mairies, d'envoyer 5 exemplaires du QCOM-VD. Nous avons demandé au maire de faire détruire les formulaires en excès ou de les reproduire s'il en manquait.

Les premières réponses sont arrivées lors de la deuxième semaine du mois de mai 2001. Depuis la fin du mois de mai jusqu'à la moitié du mois de juillet, nous avons quotidiennement insisté par téléphone, fax et email auprès des mairies dans le but de recevoir les questionnaires remplis, ce qui a garanti un taux de réponses très satisfaisant. Ce travail a été sélectif jour après jour par district, selon l'évolution de l'arrivée des réponses, de façon à obtenir un échantillon représentatif de tout le territoire. Les dernières réponses sont arrivées déjà en octobre 2001.

D'autres informations démographiques et les données sur l'environnement ont été obtenues dans les statistiques officielles concernant l'année de la réalisation de

notre enquête et de la fin du mandat du maire (2001) ou, dans un seul cas, le plus proche disponible (pouvoir d'achat des municipalités en 2000). Les données des budgets et des comptes d'exploitation des municipalités comprennent les quatre années du mandat du maire (1998-2001).

2.6. Instruments d'analyse

L'analyse statistique des données a été faite en utilisant surtout le «package» informatique de statistiques *SPSS,* ainsi que *l'AMOS 4* pour les modèles d'équations structurelles. Toutefois, nous avons parfois fait recours au *Statistica 6.0* et au *Excel XP*. Nous avons utilisé les techniques modernes pour présenter et analyser nos données, pour en tirer ensuite des conclusions et prendre des décisions. En ce qui concerne les tests statistiques d'hypothèses, les méthodes multivariées ont été préférées. Nous avons été particulièrement attentifs aux conditions d'application des différents instruments scientifiques, en analysant tantôt les caractéristiques des échelles de mesure, tantôt les pré-requis des méthodes elles-mêmes, de façon à utiliser, dans chaque cas, les méthodes plus puissantes applicables.

Afin de rendre la lecture de notre étude la plus agréable et compréhensive possible, nous utiliserons assez souvent des graphiques, notamment les graphiques proposés par les nouvelles techniques d'analyse exploratoire des données.

DEUXIÈME PARTIE: ÉTUDE DE TERRAIN

III. PRESENTATION DU TERRAIN

«Celui qui a déplacé la montagne c'est celui qui a commencé par enlever les petites pierres.»
Proverbe Chinois

« Carpe diem quam minimum credula postero.»
(Cueille le jour présent, en te fiant le moins possible au lendemain)
HORACE (Épîtres)

3.1. Le cadre légal

Au Portugal, les formes d'organisation des communautés locales remontent au plus tard à l´époque médiévale. D'après Sampaio (1923, p.xxviii), une fois la villa romaine défaite par la fragmentation de la propriété, l'ancienne unité ira toutefois prévaloir, à travers la transformation «par la simple spontanéité populaire dans un nouvel organisme... Seule une entité qui représentait un haut sentiment moral pourrait parvenir à assembler de nouveau les rudes et forts agriculteurs-soldats. Alors, le clocher, qui s'élevait au-dessus des pauvres habitations rustiques, leur a donné l'adhésion nécessaire pour que les villas se convertissent en petites communes, sans protection en général et sans organisation écrite, mais ayant l'union des volontés, l'homogénéité des représentations et la communauté d'aspirations morales, qui sont la base de la vie sociale».

La Constitution de la République Portugaise de 1976 considère dans l'art.° 237 que l'organisation démocratique de l'Etat encadre l'existence des unités administratives locales. Celles-ci sont définies par la loi fondamentale comme «des

personnes collectives de population et de territoire dotées d'organes représentatifs qui visent des intérêts propres, communs et spécifiques des populations respectives».

Les unités administratives locales sont les paroisses, les municipalités et les régions administratives. En 2000, il existait au Portugal un total de 4241 paroisses: 4037 dans le territoire du Continent et 204 dans les Régions Autonomes des Açores et Madère. En ce qui concerne les municipalités, il y en a 308 au total: 278 (parmi lesquelles 3 en régime d'installation[1]) dans le continent et 30 dans les régions autonomes des Açores (19) et de Madère (11). Les Régions Administratives n'ont pas encore été créées, malgré le fait qu'elles soient prévues constitutionnellement depuis environ un quart de siècle.

Les paroisses sont des unités administratives, dont le champ d'intervention est assez limité. Elles dépendent, en large mesure, des compétences qui leur sont déléguées par les pouvoirs compétents de la municipalité correspondante. Ainsi, notre recherche a comme unité territoriale d'analyse la municipalité, donc la mairie, qui est le noyau essentiel de la stratégie de complémentarité ou de subsidiarité et de décentralisation, ainsi que la vraie scène décisionnelle associée à la satisfaction des besoins locaux, notamment en ce qui concerne le développement socio-économique, l'environnement, l'aménagement du territoire, l'approvisionnement public, l'assainissement basique, la santé, la culture, l'éducation et le sport.

[1] Les municipalités d' Odivelas, Trofa e Vizela ont été créées en 1998 par la loi n. ° 84/98.

Les mairies sont des unités autonomes ayant un personnel, un patrimoine et des finances propres. La tutelle de l'Etat sur la gestion patrimoniale et financière des municipalités concerne uniquement l'inspection et elle est uniquement exercée selon les formes et les cas prévus par la loi.

Le cadre juridique du transfert des attributions et des compétences de l'Etat vers les unités administratives locales, notamment dans les domaines de la planification, de la gestion et du licenciement, a été établi en 1999.

Les ressources publiques dont disposent les unités administratives locales pour la poursuite de leurs fins sont constituées par des recettes propres et par des recettes provenant des impôts de l'Etat.

Selon la Constitution, les organes constitutifs de la municipalité sont l'Assemblée municipale (délibératif), la Mairie (exécutif) et le Conseil municipal (consultatif).

La gestion des municipalités est donc sous la responsabilité de la Mairie, organe collégial élu par suffrage universel par les résidents dans le territoire de la municipalité. Le Président (Maire) est le premier candidat de la liste la plus votée: un manager avec des compétences très élargies. Le maire est le seul représentant de la commune. Cette fonction résulte d'ailleurs davantage de l'efficacité, du bon sens et de la notion même de personnalité morale que de la lettre des textes. En effet, à partir du moment où une collectivité publique est dotée de la personnalité juridique, elle dispose de ses propres organes de représentation. Or, même si une assemblée – le conseil municipal en l'occurrence – se voit dotée de pouvoirs

propres, ... il faudra qu'une personne physique soit présente à la signature. Et cette personne est le maire (Marillia, 1994, p.31).

Le maire est le personnage central de notre recherche, dont nous essaierons de comprendre les attitudes et les pratiques pour les rapporter à l'efficacité organisationnelle. Les directeurs des unités de la structure administrative qui sont subordonnés directement au maire (ci-dessous désignés parfois seulement par «directeurs» ou par «directeurs des services») nous aideront à mieux comprendre les caractéristiques de leur leader et des relations entre celui-ci et les résultats de la mairie.

3.2. Les échantillons

3.2.1. L'échantillon des maires

Nous avons considéré l'univers des 306 maires portugais (Lisbonne et Porto étant exclus de notre analyse car ces villes ont un système organisationnel très différent des autres mairies étant donnée leur taille) pour l'envoi du QCOM-VM et nous avons reçu 94 réponses de ces élus. D'autres réponses ont été reçues informant qu'il n'y aurait pas de réponse en raison de: la nature du questionnaire (2), l'insuffisance de temps disponible[1] (2), la petite taille de la mairie (1), le régime d'installation de la mairie (1) la suspension du mandat du maire (1), et sans justification (1). Malgré cela, celle-ci était accompagnée des réponses remplies par les directeurs de cette mairie.

[1] Quelqu'un a déjà défini un leader charismatique, dans le sens wébérien de possession de dons divins, comme celui qui est habituellement trop occupé pour passer le temps avec un chercheur dans une entrevue ou pour remplir nos questionnaires.

Les réponses de deux maires ont été exclues de notre étude car l'une incluait seulement les réponses concernant les données démographiques et l'autre n'avait pas répondu selon l'échelle que nous avions adoptée, mais selon les catégories «oui» et «non». Ainsi notre échantillon est constitué par 92 cas i.e. 30% de l'ensemble, ce qui peut être considéré excellent, vu qu'il s'agit d'un questionnaire envoyé au plus haut niveau de la hiérarchie politique locale et, par surcroît, dans une période préélectorale. Selon Berthier (1998, p.145) le taux de retour dans une enquête postale est, parfois, seulement de 10 à 20% et nous avons connaissance de taux inférieurs dans d'autres cas relatifs à cette population parente au Portugal.

Les valeurs manquantes, «missing values», sont rares sauf pour deux répondants: le premier dont la première page a été répondue selon la dichotomie «oui/non» et l'autre parce que le maire a seulement rempli les parties du questionnaire qui se rapportent à la perception de ses pratiques organisationnelles et aux données démographiques.

Quand on envoie un questionnaire par voie postale, le chiffre de réponses obtenues est inférieur à celui de l'univers ou d'un échantillon choisi par méthodes aléatoires, ce qui peut poser des problèmes de représentativité. Cependant, la grande taille de notre échantillon par rapport à sa population assure sa représentativité et diminue les éventuels biais. D'autre part, nous avons choisi 3 variables démographiques pour analyser la représentativité de notre échantillon, en comparant les fréquences relatives des valeurs de l'univers et de l'échantillon. Ces variables sont la région du pays où se situe la mairie (Tableau 6), la taille de la municipalité selon deux critères: 1) celui de l'article 58 de la loi n. º 169/99

(Tableau 7) et celui de la définition du salaire du maire[1] (Tableau 8) et aussi la variable parti politique qui supporte le maire (Tableau 9). Les différences des structures des fréquences des valeurs dans la population parente et dans l'échantillon telles qu'analysées par le test du khi-deux (χ^2) ne sont pas significatives, confirmant bien la bonne représentativité de notre échantillon des mairies (Tableau 10).

Régions	Univers		Échantillon	
	Mairies	Pourcentage	Mairies	Pourcentage
Nord	85	27.8	30	32.6
Centre	78	25.5	21	22.8
Lisbonne et Vale do Tejo	51	16.7	11	12.0
Alentejo	46	15.0	16	17.4
Algarve	16	5.2	4	4.3
Açores	19	6.2	7	7.6
Madère	11	3.6	3	3.3
Total	306	100.0	92	100.0

Tableau 6: Représentativité de l'échantillon des maires selon les régions du Portugal

Taille (art. 58)	Univers		Echantillon	
	Mairies	Pourcentage	Maries	Pourcentage
20 000 ≤ électeurs	85	67.0	65	70.7
20 000 < électeurs ≤ 100 000	78	27.8	23	25.0
électeurs > 100 000	51	5.2	4	4.3
Total	306	100.0	92	100.0

Tableau 7: Représentativité de l'échantillon des maires selon la taille de la municipalité (critère de l'art. 58)

[1] L'article 58 définit le nombre d'adjoints à temps plein et à temps partiel en fonction du nombre d'électeurs de la municipalité: inférieur ou égal à 20 000, supérieur à 20 000 et inférieur à 100 000 et 100 000 ou plus. Le salaire du maire est aussi défini en fonction des électeurs de la municipalité: inférieur ou égal à 10 000, supérieur à 10 000 et inférieur à 40 000 et 40 000 ou plus.

Taille (salaire du maire)	Univers		Echantillon	
	Mairies	Pourcentage	Maries	Pourcentage
10 000 ≤ électeurs	118	38.6	38	41.3
10 000 < électeurs ≤ 40 000	136	44.4	41	44.6
électeurs > 40 000	52	17.0	13	14.1
Total	306	100.0	92	100.0

Tableau 8: Représentativité de l'échantillon des maires selon la taille de la municipalité (critère de définition du salaire du maire)

Parti politique majoritaire	Univers		Échantillon	
	Mairies	Pourcentage	Mairies	Pourcentage
CDS-PP	8	2.6	2	2.2
PPD-PSD	127	41.9	34	37.4
PS	126	41.6	42	46.2
PCP	41	13.5	13	14.3
PPM	1	0.3	0	
Manquants*	3		1	
Total	306	100.0	92	100.0

* commune en installation

Tableau 9: Représentativité de l'échantillon des maires selon le parti politique majoritaire dans chaque municipalité

Critère	Khi deux ($\chi 2$)	Degrés de liberté (dl)	Signifiance (sig)
Région	3.050	6	.803
Taille (art. 58)	.576	2	.750
Taille (salaire du Maire)	.623	2	.732
Parti politique majoritaire	1008	3	.799

Tableau 10: Tests du khi-deux sur la représentativité de l'échantillon des maires

3.2.2. L'échantillon des directeurs subordonnés directement au maire

Les exemplaires du QCOM version directeur ont été envoyés aux maires, à qui nous avons demandé l'autorisation pour des réponses confidentielles de leurs subordonnés directs au niveau le plus élevé. Dans quelques cas non quantifiables dans leur totalité, les maires ont eu un comportement négatif envers la possibilité

d'être évalués par leurs fonctionnaires et ne leur ont pas transmis le questionnaire. Cependant, des contacts téléphoniques, que nous avons eus avec toutes les mairies dont le maire n'a pas rempli le questionnaire dans les délais, nous ont rassuré quant au fait que la plupart d'entre eux, ont demandé à leurs collaborateurs de nous envoyer leurs réponses. Une autre difficulté à surmonter fut la barrière des secrétaires du maire qui, en constatant que notre demande était le remplissage d'un questionnaire, ne le transmettaient pas au maire et conséquemment aux directeurs. Dès que nous avons identifié ce problème, nos contacts avec le maire ou avec leur secrétaire, ont donné lieu au renvoi de plusieurs dizaines des questionnaires.

Deux réponses des directeurs ont été exclues de notre étude parce qu'elles étaient presque égales à un troisième envoyé par la même mairie. Le contact avec cette mairie a confirmé que ces deux réponses étaient données sur l'influence de la perception du troisième répondant (nous avons considéré seulement cette dernière réponse). Un autre répondant n'a pas été considéré parce qu'il n'a pas répondu en s'appuyant sur l'échelle que nous avons adopté, mais selon les catégories «oui» et «non». Ainsi, notre échantillon est constitué par 236 cas de 109 mairies i.e. 35.62% de celles–ci.

Il n'est pas possible de connaître exactement le nombre de directeurs subordonnés au maire inclus dans notre ensemble parent. Les données de l'item 52 du QCOM version maire, nous montrent que, dans les 90 mairies où le maire nous a répondu à cet item, il existe en moyenne 4,06 directeurs qui travaillent en relation étroit avec le maire. Si on généralise la moyenne de l'échantillon à toutes les mairies dont nous avons eu des réponses des directeurs, alors 53,33% des

directeurs, qui travaillent en relation étroite avec le maire, ont répondu au QCOM version directeur dans ces mairies. Sur la base de la moyenne référée, on estime entre 1099 et 1383 les directeurs (p=0,95) dans les 306 mairies qui travaillent en relation étroite avec le maire, soit notre échantillon représente au minimum 17,06% et au maximum 21,47% de toute la population, ce qui nous suggère que les données obtenues sont bien représentatives des perceptions des subordonnés de haut niveau des mairies portugaises dans le domaine que nous voulons étudier.

Comme auparavant, dans le QCOM-VM, nous utilisons 3 variables démographiques citées pour analyser la représentativité de notre échantillon en comparant les fréquences relatives des valeurs de l'univers et de l'échantillon (Tableau 11, Tableau 12, Tableau 13 et Tableau 14). Les différences des structures des valeurs dans la population parente et dans l'échantillon analysées par le test du khi-deux (χ^2) ne sont pas significatives (α=.05), ce qui corrobore la bonne représentativité de notre échantillon des mairies (Tableau 15).

Régions	Univers		Échantillon	
	Mairies	Pourcentage	Mairies	Pourcentage
Nord	85	27.8	33	29.5
Centre	78	25.5	28	25.0
Lisbonne et Vale do Tejo	51	16.7	17	15.2
Alentejo	46	15.0	18	16.1
Algarve	16	5.2	7	6.3
Açores	19	6.2	5	4.5
Madère	11	3.6	4	3.6
Total	306	100.0	112	100.0

Tableau 11: Représentativité de l'échantillon des directeurs selon la région du Portugal

Taille (art. 58)	Univers		Echantillon	
	Mairies	Pourcentage	Maries	Pourcentage
20 000 ≤ électeurs	85	67.0	73	65.2
20 000 < électeurs ≤ 100 000	78	27.8	33	29.5
électeurs > 100 000	51	5.2	6	5.4
Total	306	100.0	112	100.0

Tableau 12: Représentativité de l'échantillon des directeurs selon la taille de la municipalité (critère de l'art. 58)

Taille (salaire du maire)	Univers		Echantillon	
	Mairies	Pourcentage	Maries	Pourcentage
10 000 ≤ électeurs	118	38.6	42	39.3
10 000 < électeurs ≤ 40 000	136	44.4	47	42.0
électeurs > 40 000	52	17.0	21	18.8
Total	306	100.0	112	100.0

Tableau 13: Représentativité de l'échantillon des directeurs selon la taille de la municipalité (critère de définition du salaire du maire)

Parti politique majoritaire	Univers		Échantillon	
	Mairies	Pourcentage	Mairies	Pourcentage
CDS-PP	8	2.6	2	1.8
PPD-PSD	127	41.9	44	39.6
PS	126	41.6	49	44.1
PCP	41	13.5	16	14.4
PPM	1	0.3	0	
Manquants*	3		1	
Total	306	100.0	92	100.0

* commune en installation

Tableau 14: Représentativité de l'échantillon des directeurs selon le parti politique majoritaire dans chaque municipalité

Critère	Khi deux (□2)	Degrés de liberté (dl)	Signifiance (sig)
Région	1.127	6	.980
Taille (art. 58)	.176	2	.916
Taille (salaire du Maire)	.374	2	.830
Parti politique majoritaire	.888	3	.881

Tableau 15: Tests du khi-deux sur la représentativité de l'échantillon des directeurs

Les valeurs manquantes, (missing *values*), sont très rares dans notre échantillon des directeurs, sauf dans un cas où le directeur a invoqué une connaissance insuffisante pour répondre à la partie 3 du QCOM vu son récent engagement.

IV. DESCRIPTION DES DONNEES DEMOGRAPHIQUES

«Les hommes se pressent vers la lumière, non pour mieux voir, mais pour briller.»

NIETZSCHE

«Le leadership est comme la beauté: difficile à définir, mais reconnaissable quand on le voit... Manifestement, la libre expression, pleine et entière, est l'essence même de leadership.»

Warren BENNIS (1989)

4.1. Sur les maires

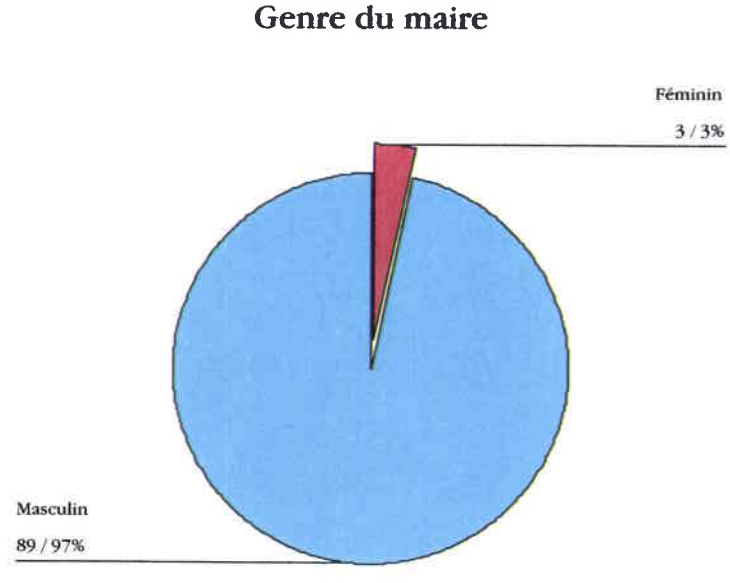


Figure 19: Genre des maires répondants

En ce qui concerne les données démographiques du QCOM «version Maire», le genre des maires répondants est caractérisé presque exclusivement par le masculin (89 H et 3 F), ce qui est une conséquence directe des faibles responsabilités que les femmes portugaises ont à tous les niveaux de la vie politique. Effectivement, seules 12 femmes ont été élues Maires dans l'ensemble

des 305 mairies (4,0%) lors des élections de 1997 et 16 femmes (5,2%) ont été élues (ou réélues) maires lors des élections de 2001 dans les 308 municipalités.

Maires

Count

		Genre		
		Féminin	Masculin	Total
Age	de 30 à moins de 40 ans	1	2	3
	de 40 à moins de 50 ans	1	42	43
	de 50 à moins de 60 ans	1	33	34
	de 60 à moins de 70 ans		7	7
	plus de 70 ans		1	1
Total		3	85	88

Tableau 16: Age des maires répondants selon le genre

L'âge des Maires répondants à l'occasion de notre enquête (une demie année avant le terme du mandat de 4 ans) variait entre les 37 et les 74 ans (celui-ci est une valeur aberrante) avec une moyenne de 49,59 et un écart type de 6,90. Presque 50% des cas observés étaient concentrés entre les 40 et les 50 ans (Tableau 16 et Figure 20).

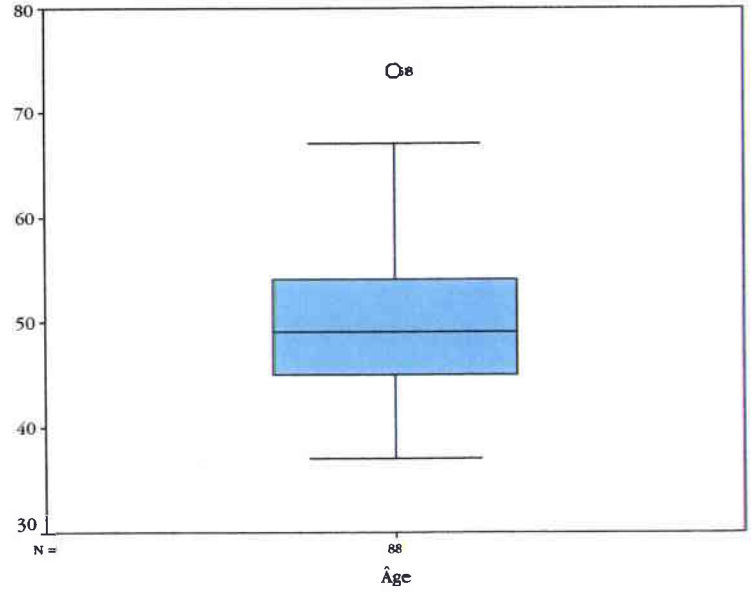


Figure 20: Boxplot des âges des maires répondants

La Figure 21 montre la distribution des formations scolaires des maires répondants. 50 % ont une maîtrise, cependant 26,1% ont seulement le baccalauréat.

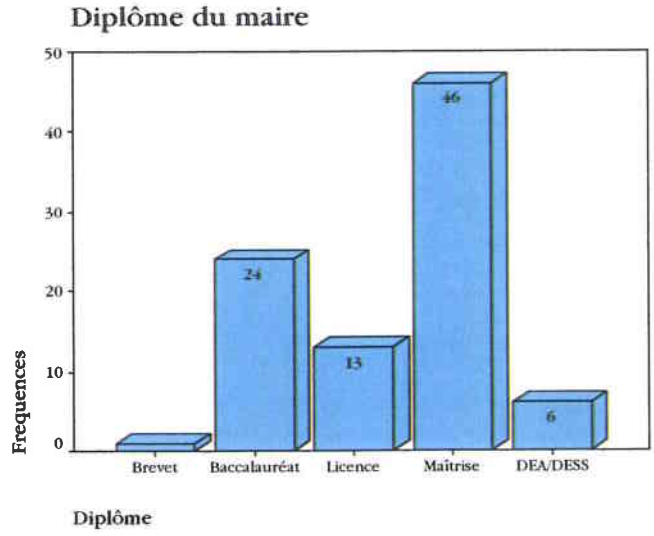


Figure 21: Diplôme des maires répondants

L'expérience professionnelle, en tant qu'élu local, des maires répondants a été enquise selon le nombre d'années en tant que maire et le nombre d'années en tant qu'élu municipal (incluant les années en tant que maire). En moyenne, le maire a une expérience d'environ cinq ans et demi comme élu local avant sa première élection en tant que maire. La concentration des données est 1,8 fois plus forte dans la distribution du nombre d'années en tant que maire (cd[1]=81) que dans la distribution du nombre d'années en tant qu'élu (cd=45). Le degré d'ancienneté le plus fréquent chez les maires est un deuxième mandat, mais il faut y signaler plusieurs valeurs aberrantes (couramment appelés dinosaures) avec plus de 20 ans en tant que maire.

[1] Quand on compare deux ou plusieurs distributions de variables, il est nécessaire, si les variables sont mesurables en différentes unités, et il est désirable, si les moyennes sont différentes, d'utiliser des mesures indépendantes des unités des variables. Dans le cas de l'analyse de la dispersion, la mesure la plus connue est le coefficient de dispersion (cd): écart type/moyenne.

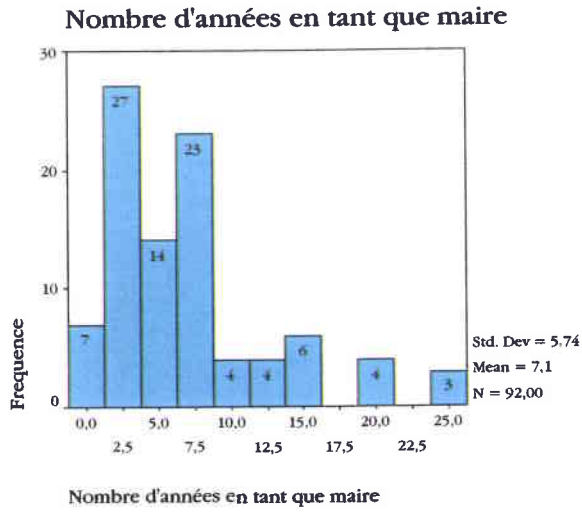


Figure 22: Expérience en tant que maire des maires répondants

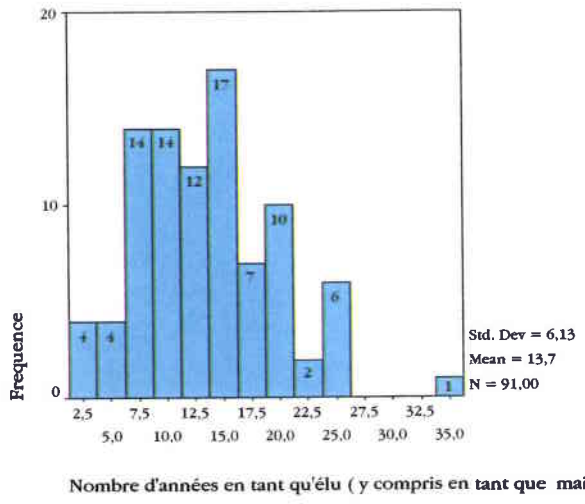


Figure 23: Expérience en tant qu'élu des maires répondants

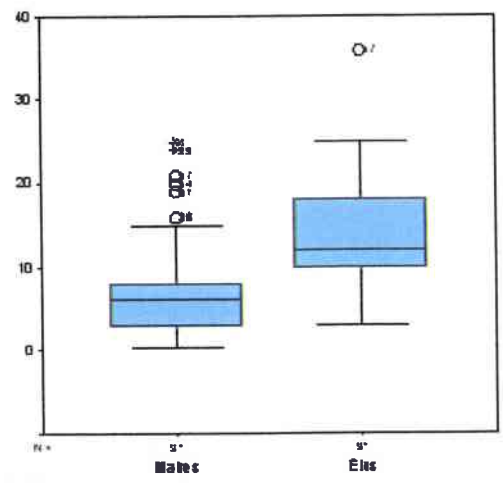


Figure 24: Boxplot de l'expérience des maires répondants en tant que maires et en tant qu'élus

Finalement, nous considérons l'expérience professionnelle des leaders politiques locaux en dehors de leur activité politique, d'autant plus qu'ils sont aussi les managers des structures organisationnelles de nature publique qui ont des relations étroites avec le secteur privé. Dans notre échantillon, seulement 3 maires (3,2%) n'ont eu aucune expérience professionnelle avant de devenir maire, que ce soit dans le secteur privé ou dans le public. 38,04% n'ont jamais travaillé dans le secteur privé, tandis que 33,70% n'avaient pas d'expérience de travail dans l'administration publique.

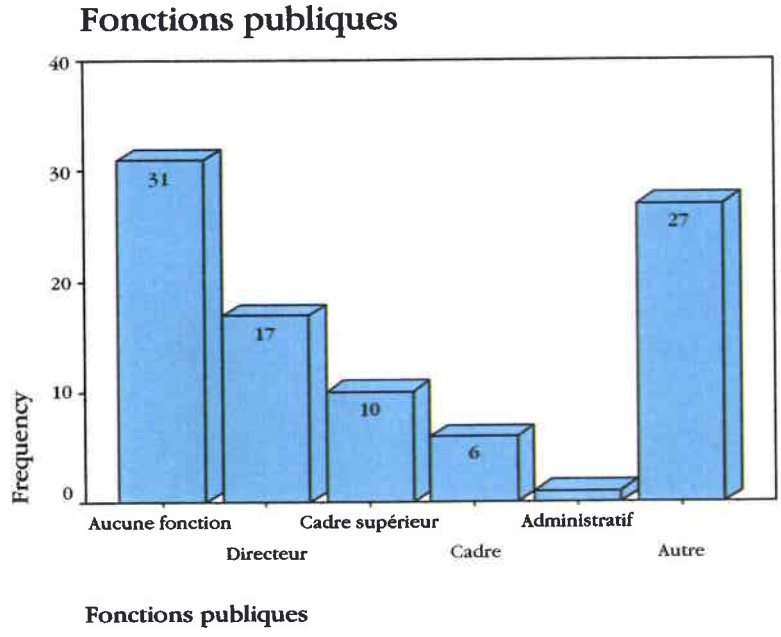


Figure 25: Expérience professionnelle dans le secteur public avant d'être maire

Le poids des directeurs et des cadres supérieurs du secteur public dans le curriculum professionnel des maires est de 29,35%, tandis que le poids des entrepreneurs / administrateurs et des cadres supérieurs des entreprises est de 23,91%, ce qui a mit en évidence une certaine préférence plus accentuée des premiers pour les affaires politiques.

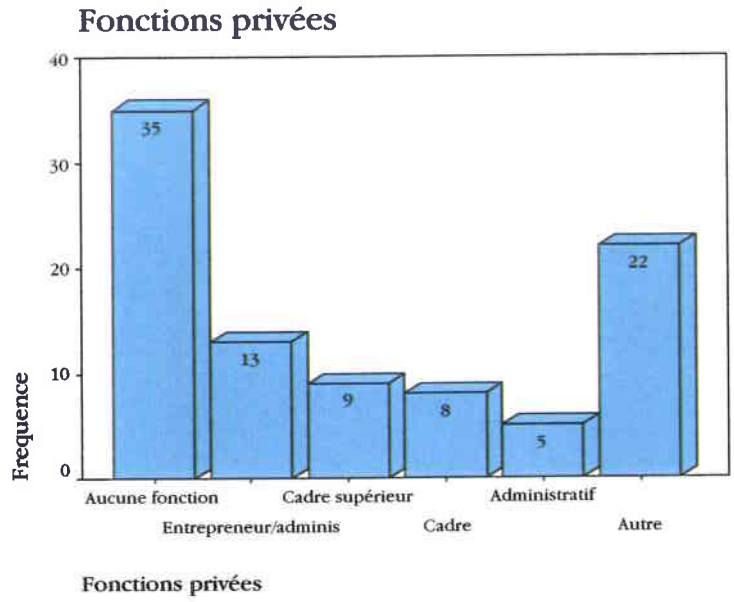


Figure 26: Expérience professionnelle dans le secteur privé avant être maire

Dans les 29 cas enregistrés comme «autres fonctions publiques», 21 (72,4%) sont professeurs. Les «autres fonctions privées» sont plus diversifiées que les publiques: dans les 22 cas enregistrés les professions les plus significatives sont avocats (6), employés de banque (5), gérants (2) et professeurs (2).

4.2. Sur les directeurs

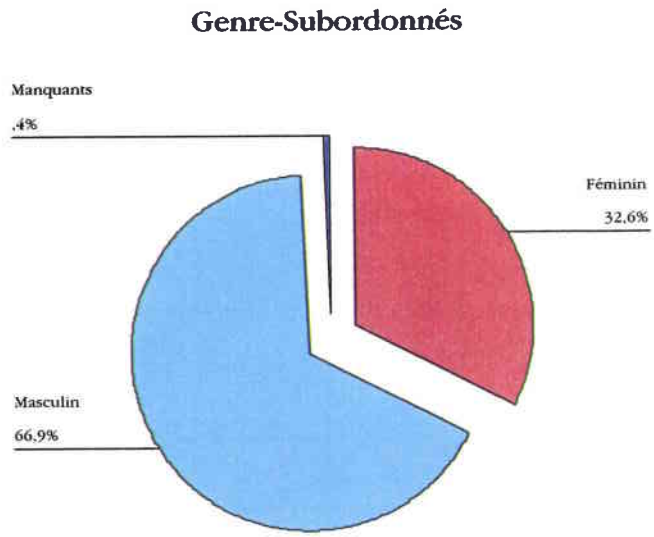


Figure 27: Genre des directeurs subordonnés au maire répondants

En ce qui concerne les données démographiques du QCOM version directeur, les hommes sont environ deux fois plus nombreux que les femmes. Mais, cette relation faiblit dans les échelons plus jeunes comme reflet d'une tendance croissante à l'embauche féminine dans l'administration locale mais aussi de leur ascendance aux postes de directeurs dans le secteur public.

D'une part, selon le deuxième recensement de l'administration publique au Portugal, l'emploi des femmes dans l'administration locale représentait 32,2% au 31 Décembre de 1999, contre 28,4% à l'occasion du premier recensement général de la fonction publique réalisé le 1 Octobre 1996. Cependant, l'emploi féminin dans l'administration locale reste faible si on le compare avec celui de l'administration centrale (55, 2%).

D'autre part, selon les chiffres qui nous ont été fournis par la Comissão de Acompanhamento dos Concursos para Cargos Dirigentes da Administração Pública (COA)[1] sur l'Administration Publique Locale, pendant la période de janvier 1999 à la fin de 2001, seulement 183 des 535 nominations (un peu plus d'un tiers du total) résultant d'un concours public publié dans le Diário da República mentionnaient des femmes. Et, en analysant en détail les nominations pour les deux sortes de postes des directeurs existants dans l'administration locale, la discrimination se révèle encore plus profonde: des 124 nominations pour les postes plus importants (Directeur de Département) seulement 29 sont des femmes (23,4%) tandis que pour les postes directeurs inférieurs (Chef de Division Municipale) il y avait 154 femmes en 409 nominations (37,7%). On peut donc

déduire qu'il y a une discrimination dans l'Administration Publique Locale, surtout dans l'embauche. Cependant, il existe également une discrimination pour accéder aux postes directeurs les plus importants de l'administration locale.

Count

		Genre			
		Féminin	Masculin	Non répondants	Total
Âge	moins de 30 ans	4	4		8
	de 30 à moins de 40 ans	35	46		81
	de 40 à moins de 50 ans	26	84		110
	de 50 à moins de 60 ans	12	21		33
	plus de 60 ans		2		2
	Non répondants		1	1	2
Total		77	158	1	236

Tableau 17: Age des directeurs répondants selon le genre

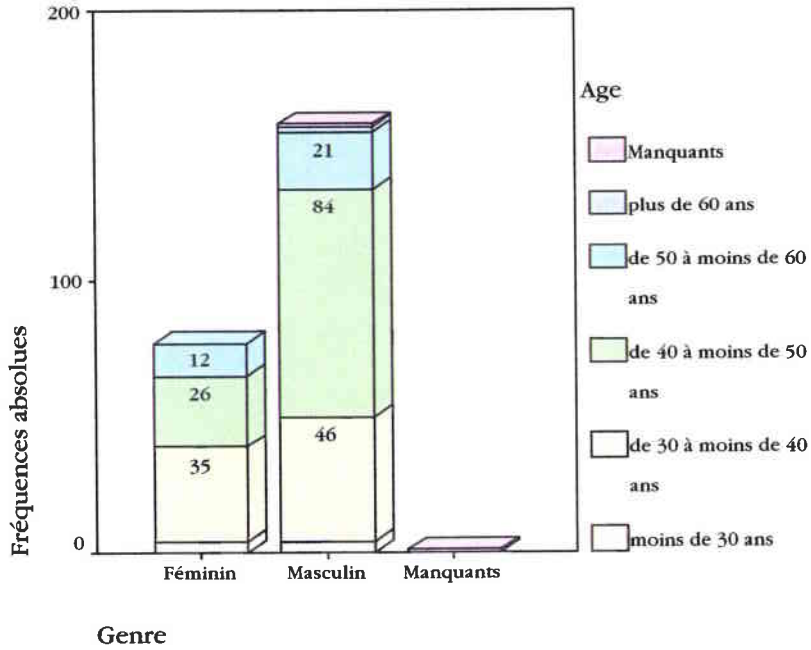


Figure 28: Genre et âge des directeurs subordonnés au maire répondants

[1] Cette Commission consultative (dont j'étais membre) suit les différentes phases des concours pour les postes dirigeants dans les administrations centrale et locale et présente, au ministre chargé de l'administration publique, son rapport sur le respect de la légalité et l'impartialité vérifiée chaque année dans ces concours.

Presque la moitié (47%) des directeurs répondants ont un âge entre le 40 et le 50 ans. Mais, ce chiffre est très influencé par le genre: tandis que 53,5% des hommes directeurs sont dans cet échelon, le pourcentage des directrices est de seulement 33,8%. En revanche, les femmes sont plus représentées dans l'échelon entre les 30 et les 40 ans (45,5% des femmes contre seulement 29,3% des hommes).

Une dernière donnée démographique: plus de deux tiers des directeurs répondants ont une maîtrise (158 sur 236) et cette relation monte à 72,3% pour les femmes répondantes. Le baccalauréat a un poids relatif de 16, 9%.

		Diplomes							Total
		Brevet	Baccalauréat	Licence	Maîtrise	DEA/DESS	Doctorat	Manquants	
Sexe	Féminin	3	12	2	56	4			77
	Masculin	6	28	15	102	4	1	2	158
	Manquants							1	1
Total		9	40	17	158	8	1	3	236

Tableau 18: Diplômes des directeurs répondants par genre

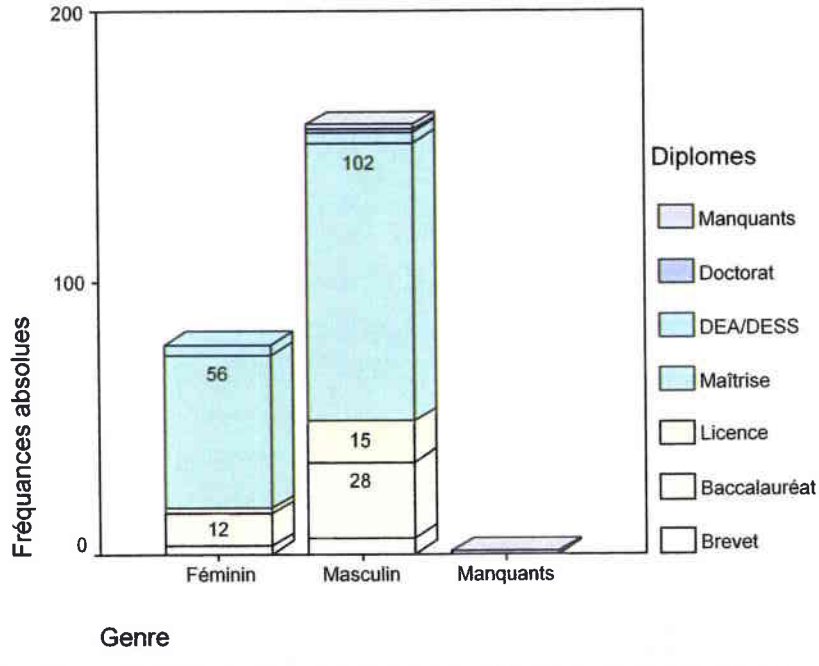


Figure 29: Comparaison des diplômes des directeurs par genre

V. RESULTATS ET DISCUSSION

« Rien ne nous trompe autant que notre jugement.»

Léonard DE VINCI (1452 - 1519)

« Il n'y a réellement ni beau style, ni beau dessin, ni belle couleur: il n'y a qu'une seule beauté, celle de la vérité qui se révèle...»

Auguste RODIN (1840 - 1917)

5.1. Résultats préliminaires

Dans cette section, nous ferons la description et comparaison préliminaires, selon nos items, des perceptions du maire et des directeurs de chaque mairie, afin de nous familiariser avec les données et acquérir une image des caractéristiques basiques de l'échantillon. En ce qui concerne les réponses des directeurs directement subordonnés au maire (QCOM - version directeurs), on a considéré les valeurs moyennes de ceux-ci pour chaque municipalité, qui constituent des indicateurs plus homogènes des perceptions des subordonnés que les données individuelles et permet de les comparer avec les réponses du maire. Nous nous limiterons à présenter les caractéristiques et les conclusions principales pour ne pas surcharger la présentation de notre étude.

L'analyse qui détermine si une distribution suit la courbe normale gaussienne est relevante car il s'agit d'un des présupposés de l'utilisation de quelques tests statistiques paramétriques, conditionnant le chemin que le chercheur parcourt

dans ses études. Le test de normalité de Kolmogorov–Smirnov[1], l'analyse de la grandeur de l'asymétrie et de la kurtosis et les graphiques Q-Q[2] sont les instruments qui nous aident à décider si la distribution d'une variable s'écarte de la loi normale. En considérant l'information acquise sur la forme des distributions, nous pouvons alors comparer, notamment, les réponses des maires et des directeurs en utilisant les tests adéquats.

Les deux hypothèses en test pour chaque item lors de l'utilisation du test de Kolmogorov Smirnov sont: **H0**: La distribution des scores d'un item spécifique suit une courbe gaussienne et **H1**: La distribution des scores de cet item ne suit pas une courbe gaussienne.

Un indicateur de la concordance des perceptions des maires et des directeurs est le coefficient de corrélation entre les réponses des uns et des autres pour chaque item. Les coefficients du type Pearson ont les présupposés suivants: les deux variables ont des distributions approximativement normales et il existe une relation linéaire entre les mêmes variables. Comme il n'est pas toujours possible d'assurer ces deux présupposés, nous utiliserons *le coefficient rhô (ρ) de Spearman* pour tester l'hypothèse **H0** d'absence de relation entre les réponses des maires et des directeurs pour un même item, contre l'hypothèse **H1** d'existence de relation, soit positive soit inverse (test bilatéral).

[1] Le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S) est utilisé pour tester et vérifier si un échantillon provient d'une distribution particulière (dans notre cas de la distribution normale). La valeur de la statistique de K-S est basée sur la différence entre les distributions cumulatives observée et théorique. La correction de Lilliefors est faite quand la moyenne et l'écart type ne sont pas connus et il faut les estimer à partir des données observées. D'après Ancona (2002, p. 35) ce test est très sensible pour les échantillons de grande taille, rejetant systématiquement l'hypothèse de normalité.

[2] Le graphique Q-Q représente les quantiles de la distribution d'une variable face aux quantiles d'une distribution théorique. Il est en général utilisé pour déterminer si les valeurs d'une distribution d'une variable

Nous testerons aussi pour chaque item l'hypothèse **H0** d'absence de différence significative entre les tendances centrales par *le test de Mann-Whitney*[1] des réponses des maires et des directeurs, contre l'hypothèse **H1** d'existence d'une différence significative entre les tendances centrales.

Souvent, plus que de connaître les caractéristiques de la tendance centrale, il est essentiel, notamment en psychologie, de percevoir si le groupe analysé est homogène au sujet des variables en étude[2], ce qui justifie qu'on analyse le consensus à l'intérieur du groupe et qu'on teste l'hypothèse d'absence de différence des hétérogénéités des deux groupes (**H0**), contre l'hypothèse qui un des groupes ait une dispersion significativement différente de l'autre (**H1**). Nous présentons dans cette section une image des homogénéités / hétérogénéités à travers des boxplots conjoints des items. Comme statistique de dispersion relative, envisageant la comparaison entre items, nous utilisons le MAD[3]. Les tests d'hypothèses des différences des homogénéités des perceptions des maires et des

suivent une certaine distribution, i. e. dans notre cas la normale. Si la variable suit la distribution en test, les points représentés par le graphique sont placés le long d'une ligne droite (SPSS, 1999a).

[1] Le test de Mann-Whitney est considéré généralement comme étant une bonne alternative au test t-Student pour des échantillons indépendants si les variables ne suivent pas la courbe gaussienne ou si les variables sont de niveau ordinal (Siegel et Castellan, 1988). Il est notamment référé que ce test, tout comme le test de Kruskal-Wallis, n'est pas influencé par l'hétérogénéité de la variance. Cependant, très récemment, les chercheurs ont démontré que quand les échantillons n'ont pas un effectif égal, ces tests sont biaisés bien que pas autant que les tests paramétriques. Encore plus récemment, Zimmerman (2000) a prouvé par simulation en ordinateur que, même quand les échantillons ont le même effectif, les niveaux de signification de ces tests sont biaisés et dans une magnitude plus grande que les tests paramétriques t-Student et F ANOVA pour les groupes indépendants. Comme les échantillons des maires et des directeurs ont des effectifs différents, bien qu'en dégageant le biais des niveaux de signification, ces découvertes ne mettent pas en cause notre option pour le test de Mann-Whitney.

[2] En effet, bien que deux groupes puissent avoir des moyennes égales, l'un peut être homogène et l'autre hétérogène et il serait inefficace de les considérer comme s'il s'agissait d'une seule réalité.

[3] L'écart type est très influencé par les valeurs aberrantes. Ainsi, comme indicateur de la dispersion relative, lorsqu'il existe une forte influence des valeurs aberrantes dans la tendance centrale, on doit utiliser en alternative la médiane des écarts absolus en relation avec la médiane (MAD) comme statistique de dispersion relative alternative au coefficient de dispersion. Pour des raisons d'uniformité, en permettant des comparaisons de la dispersion de toutes nos variables, nous utiliserons toujours le MAD (Pestana et Gageiro, 1998, p.54).

directeurs sont effectués par le *test d'homogénéité de la variance Levene*[1], fondé sur la médiane.

Dans tous les tests d'hypothèses, quand nous écrirons «la statistique en test est (ou non) significative» sans indiquer le seuil, nous ferons exclusivement référence au seuil de signification de 5%, bien que nous indiquons parfois le seuil de 1% pour renforcer une conclusion. Si l'item n'a pas de paire (maire vs directeur), nous présentons simplement ses caractéristiques individuelles.

5.1.1. Les mairies

5.1.1.1. Analyse de la normalité

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
m01	0,168	0,000	0,619	-0,809
m02	0,169	0,000	-1,222	2,558
m03p	0,169	0,000	-0,259	-1,511
m04	0,096	0,038	-0,326	-0,365
m06	0,155	0,000	-0,387	-0,246
m07	0,200	0,000	-0,860	0,427
m08p	0,108	0,013	0,218	-0,842
m09p	0,147	0,000	0,608	0,154
m13p	0,095	0,048	-0,078	-0,891
m14	0,244	0,000	-0,995	0,340
m15p	0,200	0,000	-0,850	-0,441

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,254
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0,503

Tableau 19: Analyse de la normalité des distributions des réponses des maires sur la marie

[1] Le test de Levene est moins dépendant du présupposé de normalité que la généralité des tests d'homogénéité de la variance. Pour chaque cas, il calcule la différence absolue entre le score de ce cas et la médiane (notre option) et il effectue l'analyse de la variance de ces différences à un critère (SPSS, 1999a, Maroco, 2003, p.114).

Nous analyserons, tout d'abord, la forme des distributions des réponses aux items sur la mairie, notamment pour les paires d'items communs aux deux versions du questionnaire: m01/d01, m02/d02, m03p/d03p, m04/d04, m06/d06, m07/d07, m08p/d08p, m09p/d10p, m13p/d14p et les items isolés m14 et m15 de la version maire.

En ce qui concerne le QCOM version maire, l'hypothèse H0 de normalité est rejetée pour tous les items concernés à la mairie au seuil de 5% et cette hypothèse est rejetée au seuil de 1% sauf pour les items m04, m08p et m13p (Tableau 19). Cependant, compte tenu de la robustesse des tests statistiques qui ont comme présupposé la normalité des distributions observées, l'important est que, en règle générale, ces distributions ne s'écartent pas trop de la normalité aussi bien pour l'asymétrie que pour l'aplatissement[1].

En effet, en considérant les indicateurs d'asymétrie et de kurtosis ainsi que les respectives erreurs-type (Tableau 19), nous pouvons conclure que les items qui suivent une distribution approximativement normale sont: m04, m06, m08p et m13p du QCOM version maire.

En ce qui concerne le QCOM version directeurs, on ne rejette pas l'hypothèse de normalité selon le test de Kolmogorov-Smirnov au seuil de 5%, pour les distributions des items sur la mairie d03p, d04, d08p, d09 et d10p accru pour l'item d14 au seuil de 1%.

[1] La règle (Hill et Hill, 2000 p.267) est que si les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement (kurtosis) ont des valeurs inférieures à deux fois la valeur de la respective erreur-type, on ne rejette pas la normalité des distributions.

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
d01	0,122	0,000	0,819	0,105
d02	0,116	0,001	-0,747	1,082
d03p	0,067	0,200*	0,019	-0,465
d04	0,077	0,095	0,008	-0,398
d06	0,132	0,000	-1,233	4,651
d07	0,101	0,007	-0,928	2,282
d08p	0,061	0,200*	0,161	-0,229
d10p	0,077	0,110	0,136	-0,072
d14	0,091	0,024	0,131	-0,130

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
*Une limite inférieur pour la vraie signifiance.
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,228
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0,453

Tableau 20: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des directeurs sur la marie

En considérant les indicateurs d'asymétrie et de kurtosis ainsi que les respectifs écarts type (Tableau 20), nous n'admettons pas la normalité d'autres items du QCOM version directeurs additionnellement à ceux déjà signalés par le test de Kolmogorov-Smirnov.

5.1.1.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs

Paire d'items	Rhô de Spearman	Signifiance
m01/d01	0,346	0,002
m02/d02	0,317	0,004
m03p/d03p	0,339	0,002
m04/d04	0,227	0,041
m06/d06	0,094	0,411
m07p/d07p	0,309	0,005
m08p/d08p	0,292	0,009
m09p/d10p	0,228	0,040
m13p/d14p	0,033	0,773

Tableau 21: Corrélation ordinale entre les réponses des maires et celles des directeurs sur la mairie

Bien qu'elle soit faible ou très faible, il existe une concordance au seuil de 5%, rapportée par le coefficient de corrélation ordinal de Spearman (Tableau 21),

entre les réponses des maires et celles des directeurs sur le climat à la mairie, sauf pour les items concernés si «on fait des efforts pour donner une image favorable à l'extérieur» (m06/d06) et si «les écarts entre les objectifs et les résultats correspondants suscitent des problèmes» (m13/d14).

5.1.1.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs

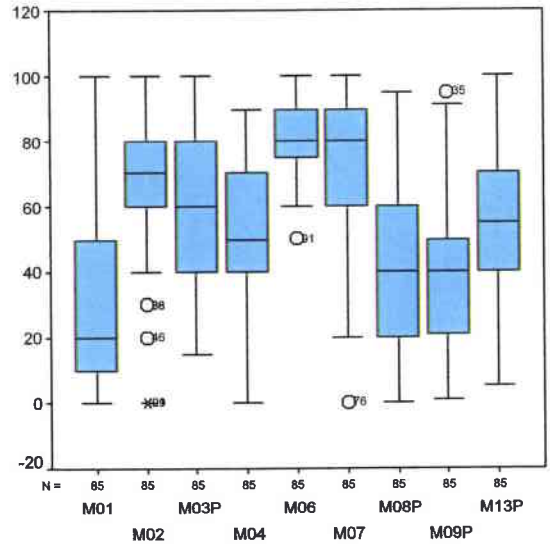


Figure 30: Boxplots sur les distributions des réponses des maires sur la mairie

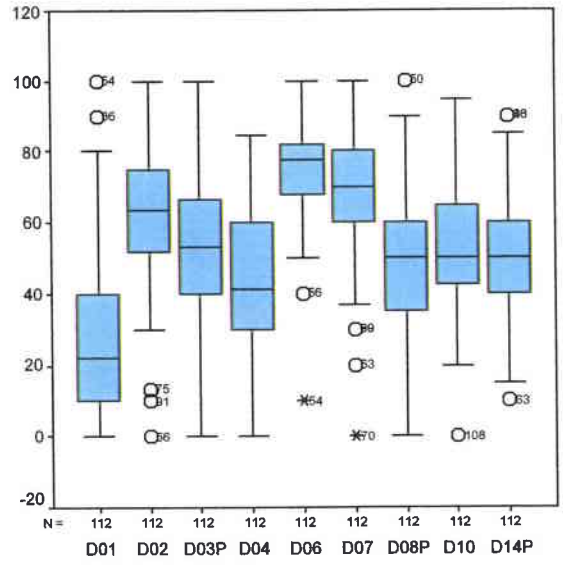


Figure 31: Boxplots sur les distributions des réponses des directeurs sur la mairie

Maires		Directeurs		Différence	Test de Mann-Whitney	
Items	Moyenne (A)	Items	Moyenne (B)	D= (A)-(B)	Statistique U	Sig.
m01	31.56	d01	27,64	4,15	4841,0	0,628
m02	67,79	d02	61,99	4,80	4106,0	0,023
m03p	59,49	d03p	53,25	6,24	4157,0	0,057
m04	53,29	d04	44,10	9,19	3691,5	0,001
m06	81,85	d06	74,96	6,89	3454,5	0,000
m07	72,09	d07	69,40	2,69	4334,5	0,086
m08p	43,27	d08p	48,58	-5.31	4209,0	0,076
m09p	38,54	d10p	47,12	-8.58	3640,0	0,001
m13p	53,09	d14p	51,77	1.32	4700,0	0,573
m14	69,12					
m15p	62,98					

Tableau 22: Comparaison entre les moyennes des réponses des maires et des directeurs sur la mairie

La valeur de la perception des maires est plus favorable au profil de l'organisation que celle des directeurs, sauf m08p/d08p et m09/d10, ce qui peut marquer un biais des réponses des maires sur des items qui sous-entendent une appréciation d'eux-mêmes. Quatre sur neuf items ont des tendances centrales significativement différentes au seuil de 5% (Tableau 22), entre les perceptions des maires et des directeurs. Ils concernent les items qui caractérisent la coopération entre services («convergence des efforts des différents services pour accomplir les objectifs» (m02/d02), «l'information de chaque service du travail effectué par les autres» (m04/d04), «les efforts faits pour donner une image favorable à l'extérieur» (m06/d06)) et l'item sur les sentiments de «responsabilité des employés» (m09/d10). Nous avons seulement des chiffres sur les coopérations entre les mairies portugaises et entre celles-ci et les mairies étrangères d'après les perceptions des maires. Les deux sont élevées, à des niveaux semblables, bien que naturellement plus élevées au niveau interne.

Les moyennes les plus élevées des items analysés ci-dessus dans les deux questionnaires se trouvent dans l'item m06/d06, relatif aux efforts pour une bonne image à l'extérieur, ce qui constitue un reflet de la plus grande proximité entre les services publics locaux et les citoyens. L'item qui questionne si les procédures non respectées posent des problèmes a aussi mis en évidence les valeurs des perceptions assez élevées dans les deux sortes de répondants, ce qui traduit l'importance de l'autorité dans ces organismes. En revanche, l'utilisation des nouvelles technologies pour communiquer dans les services (m01/d01) a des valeurs moyennes relativement basses, ce qui peut indiquer non seulement un refus envers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information privilégiant des moyens traditionnels, mais surtout un faible développement des intranet dans les mairies portugaises.

Il faut également souligner d'autres scores importants avec une valeur inférieure à 50, dénotant des points faibles dans l'organisation des mairies: 1) l'information dont chaque service dispose sur le travail effectué par les autres services est modéré, nonobstant le fait que la perception des maires soit légèrement supérieure à 50 et significativement différente de celle des directeurs et 2) la perception des maires et celle des directeurs sur le climat de confiance dans la mairie, traduite par la non existence de barrières à l'innovation et par les perceptions qu'ils ont sur le sentiment de responsabilité des employés lors du remplissage de leurs tâches, est assez modérée et en particulier les maires ont encore une perception plus défavorable sur le sens de responsabilité des employés bien que, comme nous le verrons dans la section 5.1.1.4., les réponses des maires soient fortement divergentes entre elles. Ainsi, les managers des

mairies ont tendance à être tenants de la théorie X de McGregor, ce qui, étant donnée l'importance de ces items sur l'efficacité comme nous le verrons dans la section 5.3.2., recommande des mesures correctives. Ces sentiments de méfiance des maires et des directeurs envers les fonctionnaires coexistent en général avec des sentiments de confiance réciproque entre ces deux catégories de leaders de la mairie (voir théorie LMX section 1.2.2.3.), comme on peut le constater dans les scores des items qui concernent les réponses des maires sur les directeurs (section 5.1.2.3.) et de ceux sur les maires (section 5.1.3.3.).

Enfin, sur les différences entre les moyennes des réponses aux items, nous avons dégagé qu'en ce qui concerne les items sur le laxisme, «procédures non respectées posent des problèmes» (m07/d07) et «les écarts... suscitent problèmes» (m13p/d14p), il existe une différence significative ($t=10,711$; $gl=197$; $p=0,00$) entre les perceptions des répondants sur chaque item. Tandis que le non respect des procédures sans autorisation pose des problèmes à un niveau élevé, les écarts entre les objectifs prédéfinis et les résultats correspondants ne suscitent habituellement aucun problème.

5.1.1.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur la mairie

L'item relatif aux efforts pour une bonne image à l'extérieur (m06/d06) est celui où il y a un consensus majeur à l'intérieur des deux types de protagonistes de notre recherche (Tableau 23), bien qu'avec d'autres valeurs ex aequo dans les items concernant les maires, ce qui renforce ce que nous avons dit auparavant en constatant les valeurs moyennes élevées de ces perceptions. En revanche, les items m01/d01 (utilisation du courrier électronique pour communiquer dans les

services), qui ont des valeurs moyennes assez basses, présentent une dispersion des réponses assez forte, celle-ci étant même plus forte chez les directeurs. L'item où il y a le moindre consensus entre les maires est celui qui questionne si les fonctions de chaque employé sont vraiment définies.

Maires		Directeurs		Test de Levene	
Items	MAD	Items	MAD	Statistique	Sig.
m01	20,00	d01	17,50	4,469	0,036
m02	10,00	d02	10,00	0,021	0,886
m03p	22,50	d03p	12,50	10,148	0,002
m04	12,00	d04	12,29	0,781	0,378
m06	10,00	d06	7,25	0,016	0,901
m07	12,50	d07	10,00	4,959	0,027
m08p	20,00	d08p	13,67	6,770	0,010
m09p	15,00	d10p	10,00	1,881	0,172
m13p	15,00	d14p	10,00	10,563	0,001
m14	10,00				
m15p	15,00				

Tableau 23: Homogénéité des réponses sur la mairie

Les maires et les directeurs présentent des niveaux de consensus significativement différents sur les items m01/d01 (utilisation du courrier électronique pour communiquer dans les services), m03/d03p (fonctions vraiment définies), m07/d07 (non respect des procédures cause des problèmes), m08p/d08p (il n'existe pas de barrières à l'innovation) et m13p/d14p (les écarts... suscitent problèmes). Cependant, l'homogénéité des perceptions des deux groupes est assez semblable sur les items concernant la coopération entre services (m02/d02, m04/d04 et m06/d06), ce qui donne plus de consistance à la différence des tendances centrales entre les deux groupes sur ces items, comme nous l'avons dégagé dans la section précédente. Elle est aussi assez semblable sur les sentiments de «responsabilité des employés» (m09/d10).

5.1.2. Les directeurs

Nous décrirons et comparerons dans cette section nos variables sur les directeurs des unités administratives, d'après les perceptions du maire et la perception moyenne des directeurs dans chaque mairie, notamment pour les items m16/d15, m17p/d16p, m19p/d18p, m20p/d19p, m21p/d20p, m22/d21, m23p/d22p, m24/d23, m25/d09[1], m26/d24, m27p/d25p, m28/d26, m29/m27 et m30p/d28p.

5.1.2.1. Analyse de la normalité

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
m16	0,183	0,000	-1,068	0,783
m17p	0,159	0,000	-0,705	0,094
m19p	0,206	0,000	-1,409	2,016
m20p	0,177	0,000	-0,848	0,833
m21p	0,223	0,000	-1,419	1,822
m22	0,133	0,000	-0,594	-0,118
m23p	0,137	0,000	-0,391	-0,391
m24	0,125	0,001	-0,441	0,812
m25	0,185	0,000	-0,035	0,536
m26	0,142	0,000	-0,383	0,642
m27p	0,202	0,000	-0.470	-0,558
m28	0,162	0,000	-0,113	0.452
m29	0,163	0,000	-0,016	0,207
m30p	0,180	0,000	-0,672	0,343

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,260
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0, 514

Tableau 24: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des maires sur les directeurs

Comme nous l'avons signalé antérieurement, il est parfois important que les distributions de nos items suivent la courbe gaussienne. L'hypothèse H0 de

normalité est rejetée pour tous les items concernant les directeurs du QCOM version maire selon le test de Kolmogorov-Smirnov (Tableau 24). Cependant, en considérant les indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement (kurtosis) ainsi que les respectifs écarts type, nous constatons que les items m23p, m24, m25, m26, m27p, m28 et m29 ne s'écartent pas excessivement de la normalité. Ces conclusions sont confirmées par l'analyse des graphiques Q-Q de ces items.

En ce qui concerne le QCOM version directeur, seules les l'hypothèses de normalité au seuil de 5% pour les distributions des items d09 et d26 (Tableau 25) ne sont pas rejettées. Les distributions de d16p, d21, d23, d26 et d27 dans le QCOM version directeur ne s'écartent pas excessivement de la normalité.

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
d09p	0,080	0,072	-0,449	0,178
d15	0,149	0,000	-0,744	0,043
d16p	0,104	0,005	-0,452	-0,062
d18p	0,221	0,000	-2,157	4,824
d19p	0,171	0,000	-1,353	2,513
d20p	0,190	0,000	-2,244	7,235
d21	0,108	0,003	-0,512	0,343
d22p	0,184	0,000	-2,158	5,441
d23	0,099	0,008	-0,374	-0,303
d24	0,125	0,000	-0,651	1,001
d25p	0,107	0,003	-0,649	-0,053
d26	0,080	0,076	-0,093	-0,287
d27	0,112	0,001	-0,293	0,490
d28p	0,209	0,000	-2,157	5,944

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,229
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0,455

Tableau 25: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des directeurs sur eux-mêmes

[1] Bien que l'item d09 puisse être considéré une variable du climat organisationnel à la mairie, nous l'avons associé ici aux caractéristiques des directeurs, car il doit être comparé à l'item m25 qui concerne la perception du maire sur la cohésion et l'esprit d'équipe des directeurs.

5.1.2.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs

Contrairement aux constatations de consensus entre maire et directeurs, selon le coefficient de Spearman, dans la plupart des items qui caractérisent la mairie en tant que telle, il n'y a pas de corrélation ordinale significative au seuil de 5% entre les réponses des deux types de répondants (Tableau 26) dans les quatorze comparaisons sur les directeurs qui dépendent directement du maire, sauf pour les cinq items relatifs à «rester à travailler au-delà de l'horaire journalier» (m16/d15), à «être plus enclin à accomplir des décisions qu'à les commenter» (m17/d16), à «participer à l'intégration des nouveaux employés» (m19/d18), à «considérer l'emploi intéressant» (m24/d23), à «être cohésif et avoir l'esprit d'équipe» (m25/d09)et à s'«identifier au maire» (m28/d26).

Items	Rhô de Spearman	Signifiance
m16/d15	0,238	0,035
m17p/d16p	0,347	0,002
m19p/d18p	0,252	0,023
m20p/d19p	0,158	0,157
m21p/d20p	-0,027	0,814
m22/d21	-0,114	0,310
m23p/d22p	0,149	0,185
m24/d23	0,264	0,017
m25p/d09p	0,251	0,024
m26/d24	0,180	0,109
m27p/d25p	0,166	0,137
m28/d26	0,240	0,031
m29/d27	0,026	0,821
m30p/d28p	0,102	0,365

Tableau 26: Corrélation ordinale entre les réponses des maires et celles des directeurs sur les directeurs

5.1.2.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs

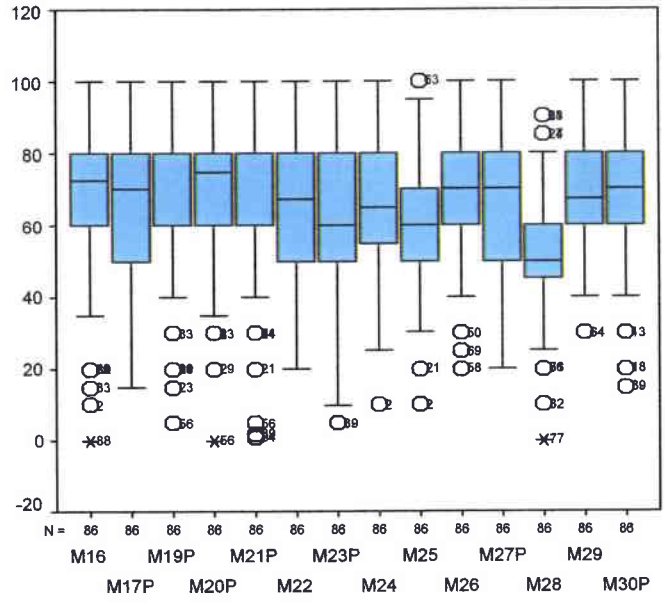


Figure 32: Boxplots sur les distributions des réponses des maires sur les directeurs

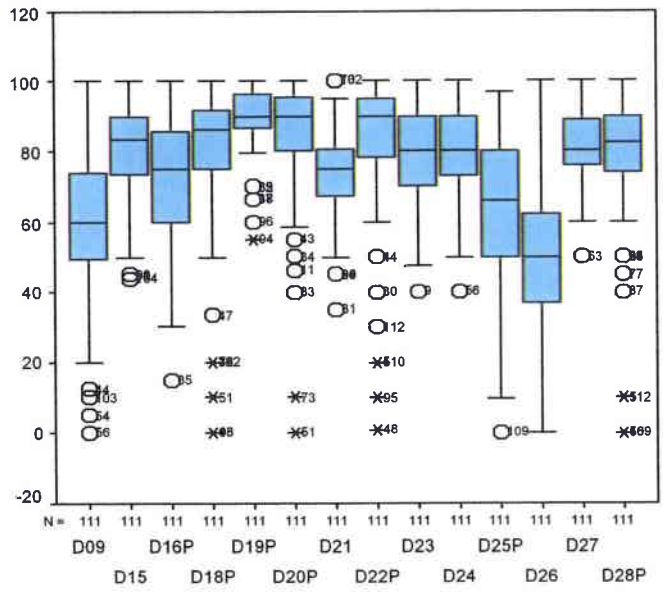


Figure 33: Boxplots sur les distributions des réponses des directeurs sur eux-mêmes

Les tendances centrales sont significativement différentes entre maires et directeurs en ce qui concerne les items relatifs à ceux-ci sauf dans quatre cas

(Tableau 27). Ces cas indiquent si «les directeurs sont moins enclins à commenter les décisions du maire qu'à les accomplir» (m17/d16), si «les directeurs travaillent en conditions confortables» (m27p/d25p), si «les directeurs sont cohésifs et ont l'esprit d'équipe» (m25/d09) et si «les directeurs s'identifient au maire» (m28/d26). Les valeurs des perceptions moyennes les plus basses sont enregistrées dans cette dernière paire d'items, que ce soit dans les réponses des maires ou dans les réponses des directeurs, ce qui peut être lié à la présence de deux sortes de leaders dans des domaines différents, pour qui il n'est pas socialement correct d'admettre une relation d'identification avec le maire. La valeur de la perception moyenne des directeurs est plus élevée que celle des maires sauf pour l'item concernant la cohésion et l'esprit d'équipe et pour celui qui questionne si les conditions de travail son confortables (m28/d26). L'item concernant à la «participation à l'intégration des nouveaux employés» a le plus fort score chez les maires et un des plus élevés chez les directeurs.

Maires		Directeurs		Différence	Test de Mann-Whitney	
Items	Moyenne (A)	Items	Moyenne (B)	D= (A)-(B)	Statistique U	Sig.
m16	69,31	d15	81,53	-12,22	3287,50	0,000
m17p	67,96	d16p	73,63	-5,67	4235,50	0,080
m19p	70,92	d18p	79,63	-8,71	3094,00	0,000
m20p	70,04	d19p	89,71	-19,67	1832,00	0,000
m21p	70,15	d20p	84,24	-14,09	2726,00	0,000
m22	63,10	d21	74,26	-11,16	3197,00	0,000
m23p	63,33	d22p	82,74	-19,41	2228,00	0,000
m24	64,99	d23	78,13	-13,14	2693,00	0,000
m25	58,94	d09	59,05	-0,11	4890,0	0,714
m26	67,53	d24	80,24	-12,71	2453,50	0,000
m27p	67,39	d25p	62,36	5,03	4384,00	0,110
m28	53,72	d26	48,48	5,24	4311,00	0,075
m29	67,26	d27	81,37	-14,11	2086,00	0,000
m30p	68,60	d28p	78,38	-9,78	2981,00	0,000

Tableau 27: Comparaison entre les moyennes des réponses des maires et des directeurs sur les directeurs

5.1.2.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les directeurs

Maires		Directeurs		Test de Levene	
Items	MAD	Items	MAD	Statistique	Sig.
m16	12,50	d15	8,25	6,157	0,014
m17p	10,00	d16p	15,00	0,308	0,580
m19p	10,00	d18p	14,44	0,018	0,892
m20p	15,00	d19p	5,00	25,048	0,000
m21p	10,00	d20p	10,00	1,163	0,282
m22	15,00	d21	6,62	5,142	0,025
m23p	20,00	d22p	10,00	12,255	0,001
m24	12,50	d23	10,00	0,857	0,356
m25	10,00	d09	13,17	6,074	0,015
m26	10,00	d24	7,50	8,075	0,005
m27p	10,00	d25p	14,38	0,054	0,817
m28	10,00	d26	13,33	4,791	0,030
m29	10,00	d27	5,88	17,242	0,000
m30p	10,00	d28p	7,50	3,686	0,056

Tableau 28: Homogénéité des réponses sur les directeurs

L'homogénéité des réponses des maires est modérée et similaire dans les différents items sauf dans l'item qui questionne si les directeurs cautionnent les «objectifs prioritaires de la mairie» (m23p), où les perceptions sont très hétérogènes. En revanche, la dispersion des réponses des directeurs dans chaque item est assez différente: le plus fort consensus existe sur «les bonnes relations professionnelles avec les autres employés» (d27), alors que la disposition à plus accomplir les décisions du maire qu'à les commenter (d16p) a mis en évidence un consensus minimal. Il y a des différences significatives parmi les consensus présentés par les maires et par les directeurs sur les huit items suivants m16/d15, m20p/d19p, m22/d21, m23p/d22p, m25/d09, m26/d24, m28/d26 et m29/d27, concernant à plusieurs dimensions.

5.1.3. Le maire

Dans cette section, nous décrirons et comparerons nos variables sur les comportements des maires du Portugal d'après leurs propres perceptions d'eux-mêmes et la perception moyenne des directeurs dans chaque mairie, notamment les items m31 à m50p et les items d29 à d74.

5.1.3.1. Analyse de la normalité

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie	Aplatissement
	Statistique	Sig.	(b)	(c)
m31	0,207	0,000	-1,999	5,964
m32p	0,240	0,000	-1,251	1,835
m33	0,190	0,000	-0,472	-0,092
m34	0,182	0,000	-0,377	0,033
m35	0,195	0,000	-0,900	1,715
m36p	0,150	0,000	-0,344	-0,885
m37p	0,283	0,000	-1,509	3,006
m38p	0,109	0,010	-0,370	-0,271
m39	0,165	0,000	-0,484	0,164
m40p	0,140	0,000	-0,419	-0,803
m41	0,150	0,000	-0,995	1,466
m42	0,237	0,000	-1,745	3,063
m43	0,173	0,000	-1,645	4,621
m44p	0,135	0,000	-0,313	-0,985
m45	0,197	0,000	-0,556	0,396
m46p	0,250	0,000	-1,201	0,690
m47	0,172	0,000	-0,411	-0,155
m48	0,173	0,000	-0,235	0,347
m49p	0,117	0,004	-0,373	-0,485
m50p	0,184	0,000	-1,207	1,520

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,253
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0,500

Tableau 29: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des maires sur eux-mêmes

En ce qui concerne les items du QCOM version maire, l'hypothèse H0 de normalité est rejetée pour tous les 20 items sur les maires, à l'exception de l'item m38p au seuil de 1% selon la statistique du test de Kolmogorov-Smirnov (Tableau

29). L'analyse des indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement permet, encore une fois, de considérer d'autres items comme étant proches de la courbe de Gauss: m33, m34, m36p, m38p, m39, m40p, m44p, m45. m47, m48 et m49.

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
d29	0,113	0,002	-0,437	-0,512
d30	0,120	0,001	-0,848	1,639
d31	0,114	0,001	-0.646	1,037
d32	0,129	0,000	-1,818	8,024
d33	0,082	0,066	-0,701	0,809
d34p	0,131	0,000	-0,873	0,381
d35	0,068	0,200*	-0,049	-0,457
d36	0,160	0,000	-0,580	0,008
d37	0,111	0,002	0,524	-0,179
d38	0,100	0,009	-0,707	0,994
d39	0,088	0,035	-0,976	2,040
d40	0,078	0,100	-0,330	0,681
d41	0,114	0,001	-0,597	0,345
d42p	0,169	0,000	-1,189	1,618
d43	0,162	0,000	1,273	2,039
d44p	0,214	0,000	-2,287	6,355
d45	0,085	0,051	-0,195	-0,798
d46p	0,089	0,034	-0,308	-0,513
d47	0,139	0,000	-1,173	1,619
d48p	0,130	0,000	-1,041	0,750
d49	0,122	0,000	-0,818	0,923
d50p	0,097	0,013	-0,884	1,209
d51p	0,143	0,000	-1,097	1,391
d52	0,118	0,001	-0,593	1,485
d53	0,094	0,020	-0,399	0,199
d54p	0,053	0,200*	-0,093	-0,224
d55	0,111	0,002	-0,155	0,000
d56	0,111	0,002	-0,784	1,229
d57	0,140	0,000	-0,268	-0,238
d58	0,081	0,073	-0,691	1,914

Items (cont.)	Test de S-K(a)		Asymétrie (b)	Aplatissement (c)
	Statistique	Sig.		
d59	0,104	0,005	-1,360	4,521
d60	0,099	0,011	-1,077	2,529
d61	0,130	0,000	-1,875	7,674
d62p	0,102	0,007	-0,088	-0,311
d63	0,086	0,047	-0,713	2,203
d64	0,084	0,056	-0,218	0,180
d65	0,122	0,000	-1,767	6,508
d66p	0,074	0,188	-0,398	-0,147
d67	0,111	0,002	-0,757	1,030
d68	0,089	0,033	-0,566	0,911
d69	0,079	0,089	-0,659	1,819
d70p	0,117	0,001	0,210	0,028
d71p	0,086	0,047	-0,439	-0,057
d72p	0,164	0,000	-0,790	-0,144
d73p	0,138	0,000	-1,126	1,870
d74	0,120	0,001	-0,988	1,733

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
*Une limite inférieure pour la vraie signifiance.
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0, 231
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0, 459

Tableau 30: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des directeurs sur les maires

En ce qui concerne le QCOM version directeur, parmi 46 items sur le maire, les items d33, d35, d40, d45, d54p, d58, d64, d66p et d69 ont des statistiques du test K-S qui ne permettent pas de rejeter l'hypothèse de normalité au seuil de 5%. Au-delà de ces variables, les items d39, d46p, d50p, d53, d60, d63 d68 et d71p ont des statistiques du test K-S qui ne permettent de rejeter cette hypothèse qu'au seuil de 1%.

L'analyse de l'asymétrie et de l'aplatissement faite relativement aux items sur les maires du QCOM - VD nous mène à conclure que les autres items sont proches de la normalité. Ainsi, si on considère les deux critères d'analyse de la normalité simultanément, nous pouvons admettre la normalité pour les items suivants: d29,

d33, d35, d39, d40, d45, d46p, d50p, d53, d54p, d55, d57, d58, d60, d62p, d63, d64, d66p, d68, d69, d70p et d71p.

5.1.3.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs

Paire d'items	Rhô de Spearman	Signifiance
m31/d30	0,185	0,096
m32p/d34p	0,286	0,009
m33/d36	0,252	0,022
m34/d38	0,203	0,067
m35/d40	0,043	0,701
m36p/d46p	0,309	0,005
m37p/d48p	0,231	0,037
m38p/d50p	0,102	0,361
m39/d52	0,201	0,070
m40p/d54p	0,250	0,023
m41/d56	0,270	0,014
m42/d58	0,200	0,857
m43/d60	0,092	0,411
m44p/d62p	0,126	0,259
m45d63	0,158	0,156
m46p/d66p	0,142	0,202
m47/d67	0,333	0,002
m48/d69	0,047	0,187
m49p/d70p	0,080	0,475
m50p/d71p	0,035	0,765

Tableau 31: Corrélation ordinale entre les réponses des maires et celles des directeurs sur les maires

Il existe une corrélation, bien que faible ou très faible, au seuil de 5% entre les réponses des maires et celles des directeurs (Tableau 31) uniquement pour sept items sur vingt: m32p/d34p, m33/d36, m36p/d46p, m37p/d48p, m40p/d54p, m41/d56, et m47p/d67p.

5.1.3.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de la tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs

Douze des vingt paires d'items ont des tendances centrales significativement différentes, qui peuvent être classées, pour mieux les cerner, selon les facteurs du

leadership de Bass (1997) de la façon suivante: a) celles qui concernent le leadership transformationnel (m31/d30, m32p/d34p, m39/d52, m43/d60 et m50p/d71p), b) celles qui concernent le leadership transactionnel contingent des récompenses, (m47/d67 et m49p/d70p), c) celles qui concernent le leadership transactionnel actif par exception (m35/d40, m45/d63, m46p/d66p et m48/d69) et d) celles qui concernent le leadership transactionnel passif par exception (m34/d38).

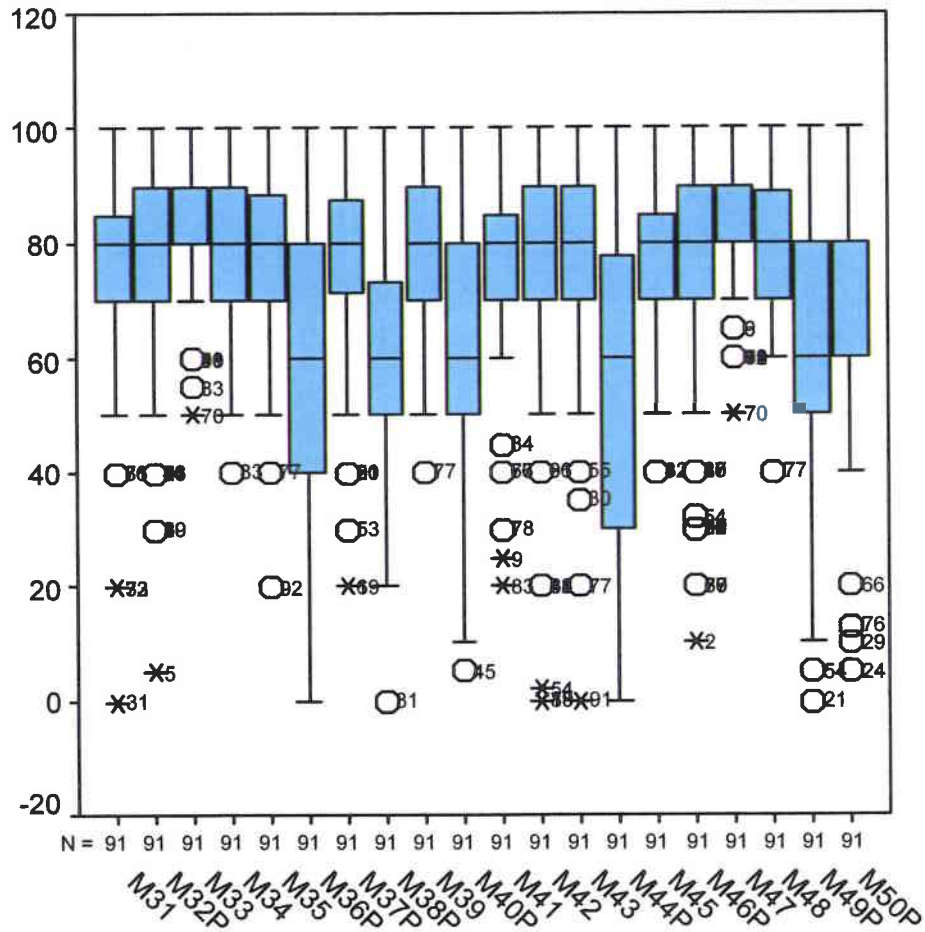


Figure 34: Boxplots sur les distributions des réponses des maires sur eux-mêmes

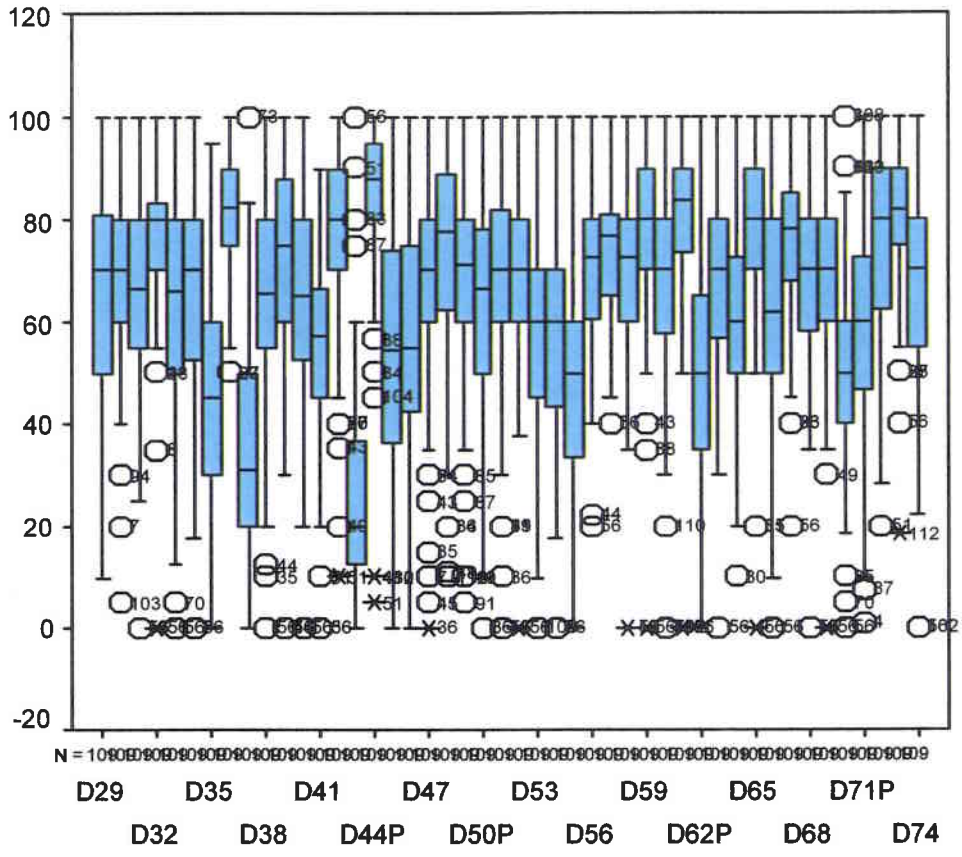


Figure 35: Boxplots sur les distributions des réponses des directeurs sur les maires

En excluant la paire d'items qui questionne si le maire «cible les priorités selon l'impact qui en résulte», les réponses des maires ont des scores plus élevés que les moyennes des directeurs (m38p/d50p). La paire qui questionne si le maire «encourage les directeurs à prendre décisions à risque» (m44p/d62p) est celle qui a les scores les plus bas, que ce soit pour les maires ou pour les directeurs, dénotant une caractéristique connue des leaders des services publics. Les moyennes les plus élevées des items analysés ci-dessus dans les deux questionnaires se trouvent dans les items qui questionnent si le maire «a de bonnes relations professionnelles avec les directeurs», que ce soit dans l'échantillon des maires (m33) ou dans celui des directeurs (d36), dénotant une très forte orientation vers les personnes.

Maires		Directeurs		Différence	Test de Mann-Whitney	
Items	Moyenne (A)	Items	Moyenne (B)	D= (A)-(B)	Statistique U	Sig.
		d29	67,23			
m31	75,85	d30	69,94	5,91	3792,50	0,001
		d31	65,90			
		d32	72,62			
		d33	63,84			
m32p	76,14	d34p	65,36	10,78	3424,50	0,000
		d35	45,43			
m33	82,77	d36	81,66	1.11	4919,50	0,651
		d37	35,80			
m34	79,01	d38	65,15	13,86	2853,50	0,000
		d39	72,46			
m35	76,51	d40	65,79	10,72	3215,00	0,000
		d41	55,27			
		d42	78,67			
		d43	26,22			
		d44p	82,87			
		d45	52,92			
m36p	57,16	d46p	55,01	2,15	4836,00	0,603
		d47	67,72			
m37p	77,62	d48p	72,46	5,16	4466,50	0,153
		d49	69,40			
m38p	58,63	d50p	63,62	-4,99	4349,50	0,088
		d51p	69,70			
m39	78,59	d52	68,20	10,39	3193,50	0,000
		d53	56,94			
m40p	59,45	d54p	57,55	1,90	4646,50	0,327
		d55	47,27			
m41	74,92	d56	71,74	3,18	4404,00	0,100
		d57	73,86			
m42	74,00	d58	72,49	1,51	4297,50	0,051
		d59	77,29			
m43	77,20	d60	67,43	9,77	11146,00	0,000
		d61	81,64			
m44p	55,24	d62p	50,93	4,31	4433,00	0,134
m45	76,07	d63	67,64	8,43	3395,00	0,000
		d64	62,38			
		d65	78,85			
m46p	73,21	d66p	63,61	9,60	3592,50	0,000
m47	82,57	d67	75,29	7,28	3586,50	0,000
		d68	69,03			

Maires		Directeurs		Différence	Test de Mann-Whitney	
Items (cont.)	Moyenne (A)	Items	Moyenne (B)	D= (A)-(B)	Statistique U	Sig.
m48	78,77	d69	70,07	8,70	3484,50	0,000
m49p	60,12	d70p	52,02	8,10	3894,00	0,005
m50p	71,25	d71p	56,63	14,62	2942,50	0,000
		d72p	74,17			
		d73p	81,00			
		d74	66,54			

Tableau 32: Comparaison entre les moyennes des réponses des maires et celle des directeurs sur les maires

De plus, les items qui concernent la participation dans la prise de décisions ont encore des scores très élevés: m41=d56 (0.7492 selon les maires et 0,7174 selon les directeurs) et d43p (1-0,2622=07378), bien que le maire ait une tendance modérée à imposer son opinion (d35p). La participation[1] des habitants est relativement moins requise que celle des directeurs, bien qu'à des niveaux raisonnablement élevés (d64). Quand il s'agit de leaders à succès, ces résultats (maires orientés vers la considération et maires participatifs) sont naturellement en accord avec les conclusions des théories behaviouristes, de la contingence et du leadership transformationnel. La tendance à un style participatif des managers publics relativement élevée a déjà été dégagée, notamment dans le contexte du modèle de Vroom (Vroom et Jago, 1988 et 1995).

5.1.3.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les maires

L'homogénéité des réponses est en général modérée dans les réponses des maires et dans celles des directeurs (bien que plus diversifiée dans ceux-ci). Les premiers ont 13 items sur 20 avec un minimum MAD=10 et un seul maximum de 20. Les directeurs ont le plus grand consensus dans l'item qui enquête s'il y a «de bonnes

relations professionnelles avec les directeurs», (d36 dont l'item correspondant m33 est aussi un MAD des minimums pour les maires). Le MAD plus élevé pour les items des réponses des directeurs est 20 pour les items: m36p/d46p et d54p, d62p et d70p. Dans chaque paire d'items liés à la même matière, le consensus entre chacune des deux sortes de répondants diffère significativement, pour les paires d'items m34/d38, m35/d40, m37p/d48p, m39/d52, m40p/d54p, m44p/d62p, m48/d69 et m49p/d70p.

Maires		Directeurs		Test de Levene	
Items	MAD	Items	MAD	Statistique	Sig.
		d29	13,75		
m31	10,00	d30	9,00	3,870	0,051
		d31	13,33		
		d32	8,00		
		d33	13,75		
m32p	10,00	d34p	11,50	3,120	0,079
		d35	14,44		
m33	10,00	d36	7,50	0,002	0,963
		d37	16,25		
m34	10,00	d38	14,00	11,809	0,001
		d39	15,00		
m35	10,00	d40	15,00	5,905	0,016
		d41	12,00		
		d42	10,00		
		d43	10,00		
		d44p	7,78		
		d45	18,75		
m36p	20,00	d46p	20,00	1,197	0,275
		d47	10,00		
m37p	10,00	d48p	11,25	6,791	0,010
		d49	12,5		
m38p	13,33	d50p	11,00	1,716	0,192
		d51p	10,00		
m39	10,00	d52	10,00	8.773	0,003
		d53	10,00		
m40p	13,00	d54p	20,00	5,229	0,023
		d55	12,50		
m41	10,00	d56	8,33	0,539	0,464

[1] En ce qui concerne le concept de participation politique, voir Sabucedo (1988 et 1996, chapitre 6).

cont. Maires		Directeurs		Test de Levene	
Items	MAD	Items	MAD	Statistique	Sig.
	d57	8,00			
m42	10,00	d58	10,50	0,188	0,665
		d59	10,00		
m43	10,00	d60	10,00	0,613	0,435
		d61	8,75		
m44p	15,00	d62p	20,00	5,782	0,017
m45	10,00	d63	10,00	3,677	0,057
		d64	10,00		
		d65	10,00		
m46p	15,25	d66p	10,00	1,126	0,290
m47	10,00	d67	9,17	2,960	0,087
		d68	10,00		
m48	10,00	d69	10,00	9,755	0,004
m49p	10,00	d70p	20,00	5,530	0,020
m50p	13,75	d71p	10,00	0,977	0,324
		d72p	10,00		
		d73p	8,00		
		d74	10,00		

Tableau 33: Homogénéité des réponses sur la maires

5.1.4. Variables critères

Dans cette section, nous analysons les items m05, m10, m11p, m12p et m18p de la version maire du questionnaire et les items d05, d11, d12p, d13p et d18p de la version directeurs.

5.1.4.1. Analyse de la normalité

Nous utiliserons encore une fois le test de Kolmogorov–Smirnov pour vérifier si les distributions de nos items suivent la courbe gaussienne. L'hypothèse de normalité est rejetée pour les items du QCOM version maire concernant l'efficacité, selon le test de Kolmogorov-Smirnov aux seuils de 1% et 5%. L'analyse des graphiques Q-Q et des histogrammes relatifs à ces items confirme le test.

Selon l'analyse des indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement (Tableau 33), nous pouvons admettre que les items du QCOM version maire m05p, m10, m24, m26 et m27p ne s'écartent pas trop de la normalité et qu'en revanche, m11 a une asymétrie négative forte, m12 et m18 ont une asymétrie positive et ce dernier est aussi leptokurtique.

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie	Aplatissement
	Statistique	Sig.	(b)	(c)
m05	0,133	0,001	0,249	-0,767
m10	0,136	0,000	-0,078	-1,008
m11p	0,190	0,000	-1,009	0,219
m12p	0,141	0,000	0,696	-0,015
m18p	0,211	0,000	-1,038	1,056

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0,258
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0,511

Tableau 34: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des maires sur les critères

Le test de Kolmogorov-Smirnov appliqué aux items correspondants dans le QCOM version directeur a mis en évidence que les distributions de d17, d23, d24 et d25 ne suivent pas la loi normale. Cependant, l'hypothèse H0 n'est pas rejetée au seuil de 5% dans les items d05, d12 et d13 et, en plus, on admet également la normalité de d11 au seuil de 1%.

Items	Test de S-K(a)		Asymétrie	Aplatissement
	Statistique	Sig.	(b)	(c)
d05p	0,073	0,195	-0,265	0,303
d11	0,093	0,019	-0,250	-0,243
d12p	0,074	0,176	-0,633	0,588
d13p	0,069	0,200*	0,357	0,639
d17p	0,143	0,000	-0,764	0,491

(a) Test de Kolmogorov-Smirnov avec la correction de Lilliefors
*Une limite inférieure pour la vraie signifiance.
(b) Erreur-type d'asymétrie = 0, 230
(c) Erreur-type d'aplatissement = 0, 457

Tableau 35: Analyse sur la normalité des distributions des réponses des directeurs sur les critères

En considérant les indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement (kurtosis) (Tableau 35) dans le QCOM version directeur, la distribution de d23 n'est pas loin de la normalité, mais les distributions de d17, d24 et d25p ont une forte asymétrie négative et d24 est aussi leptokurtique.

5.1.4.2. Analyse des corrélations entre les réponses des maires et directeurs

Paire d'items	Rhô de Spearman	Signifiance
m05p/d05p	0,373	0,001
m10/d11	0,319	0,004
m11p/d12p	0,209	0,063
m12p/d13p	0,269	0,015
m18p/d17p	0,203	0,068

Tableau 36: Corrélation ordinale entre les réponses des maires et celles des directeurs sur la mairie

Il y a trois corrélations significatives entre les réponses des maires et celles des directeurs dans les paires d'items suivantes: ne pas être «attardés à s'adapter aux changements extérieurs» (m05p/d05p), «respecter les délais des projets» (m10/d11) et «les coûts prévus ne sont pas dépassés» (m12p/d13p), ce qui donne une première indication du choix de ces items comme indicateurs du construit «efficacité perçue». Cependant, les corrélations entre les réponses des deux types de répondants sont faibles (Tableau 36).

5.1.4.3. Analyse de la tendance centrale et de la différence de la tendance centrale entre les réponses des maires et directeurs

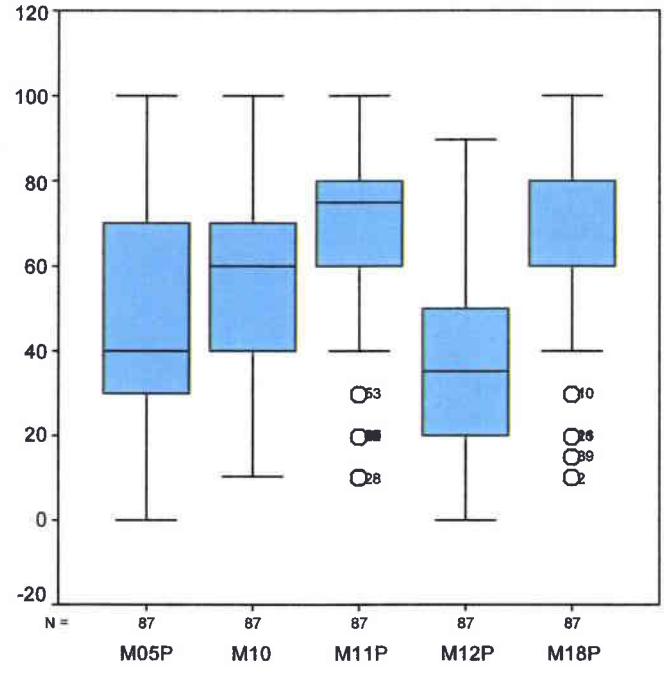


Figure 36: Boxplots sur les distributions des réponses des maires sur les variables critères

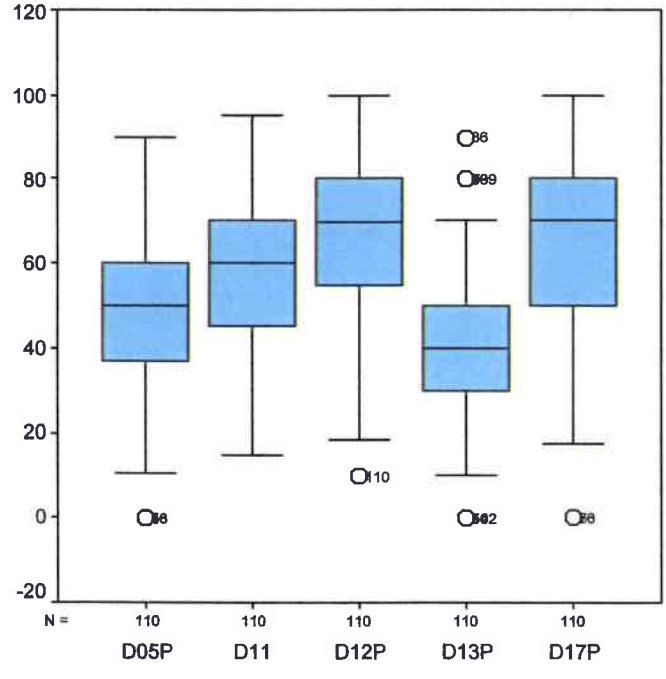


Figure 37: Boxplots sur les distributions des réponses des directeurs sur les variables critères

Maires		Directeurs		Différence	Test de Mann-Whitney	
Items	Moyenne (A)	Items	Moyenne (B)	D= (A)-(B)	Statistique U	Sig.
m05	45,80	d05p	48,42	-2,62	4434,50	0,223
m10	54,97	d11	56,33	-1.36	4841,50	0,727
m11p	67,22	d12p	67,14	0,08	4611,50	0,433
m12p	37,13	d13p	39,66	-2,53	4347,00	0,118
m18p	70,47	d17p	63,43	7,04	3863,00	0,007

Tableau 37: Comparaison entre les moyennes des réponses des maires et des directeurs sur les critères

Seules les distributions des maires et des directeurs qui questionnent si les directeurs sont fréquemment «très vite informés des décisions du maire» (m18p/d17p) ont des tendances centrales significativement différentes au seuil de 1% (Tableau 37), ne pouvant ainsi être un bon critère pour évaluer les résultats perçus pour l'ensemble des deux groupes de répondants. Les moyennes les plus basses sont enregistrées dans la paire d'items «les coûts prévus pour réaliser les projets ne sont pas dépassés» (m12p/d13p), que ce soit dans les réponses des maires ou dans les réponses des directeurs. Les moyennes les plus élevées sont enregistrées dans les items (m18p), où «on donne une satisfaction aux habitants de la municipalité (d12p).

5.1.4.4. Analyse de l'homogénéité des réponses à chaque item sur les critères

Maires		Directeurs		Test de Levene	
Items	MAD	Items	MAD	Statistique	Sig.
m05p	20,00	d05p	10,00	9,793	0,002
m10	20,00	d11	10,00	10,338	0,002
m11p	10,00	d12p	11,13	0,619	0,432
m12p	15,00	d13p	10,00	3,626	0,058
m18p	10,00	d17p	18,00	0,530	0,468

Tableau 38: Homogénéité des réponses sur les critères

Les plus fortes divergences entre les maires existent dans les items qui les décrivent comme n'étant pas «attardé à s'adapter aux changements extérieurs» (m05p) et «respecter les délais des projets» (m10) tandis qu'entre les directeurs elles existent dans l'item qui questionne si le directeur est fréquemment «très vite informé des décisions du maire» (d17p). Il y a une homogénéité significativement différente entre les réponses des maires et celles des directeurs dans les items m05p/d05p et m10/d11 (Tableau 37).

5.2. Le modèle de mesure des facteurs et de l'efficacité organisationnelle dans les mairies

5.2.1. La recherche des variables latentes

En ayant pour but d'analyser nos hypothèses sur les facteurs de l'efficacité dans les mairies, selon les perceptions soit des maires soit des directeurs, sur les variables communes aux deux questionnaires (mXXdYY ou mXXdYYp), nous essayons dans cette section de définir les variables latentes d'intérêt en ayant recours tout d'abord à l'analyse factorielle exploratoire (AFE). L'analyse factorielle exploratoire comprend un ensemble de techniques très utiles lorsqu'un nombre vaste de variables rend difficile l'interprétation effective des relations entre les sujets, comme c'est le cas de notre étude. Cette analyse permet d'identifier un nombre plus réduit de variables non corrélées qui représentent, sans perte significative, l'information trouvée dans les variables initiales corrélées (nos items). Elle permettra aussi de choisir, dans une perspective exploratoire, les items qui caractérisent chacune des variables latentes que nous irons utiliser dans le modèle

d'efficacité proposé. Dans cette perspective, nous utiliserons d'abord une des techniques d'analyse factorielle les plus populaires qui est la méthode d'analyse factorielle en composantes principales, aussi connue par l'acronyme AFCP[1], après la vérification ses présupposés. Au préalable, comme nous désirons que nos items aient une cohérence interne globale sur chaque domaine, bien qu'ils puissent avoir des différentes composantes, nous avons commencé par les analyser en visant l'élimination de ceux qui ne contribuent pas à ce but, pouvant corrompre l'interprétation des composantes et nos conclusions.

Les observations avec des valeurs manquantes, quel que soit l'item, ont été éliminées avant l'analyse. L'échantillon a ainsi été réduit de 204 à 191 cas.

5.2.1.1. Sur les mairies

L'analyse des corrélations des 9 items (m01d01, m02d02, m03d03p, m04d04, m06d06, m07d07, m08d08p, m09d10p et m13d14p) sur la mairie, communs aux deux versions du QCOM avec la somme de l'ensemble des items sur la mairie quand on exclut sa propre contribution pour l'ensemble, nous montre que l'enlèvement de l'item m07d07, m13d14p et m01d01 (items liés au non laxisme)

[1] L'analyse factorielle en composantes principales (A.F.C.P.) transforme les valeurs d'un ensemble de variables initiales corrélées entre elles en un autre ensemble de variables non corrélées (orthogonales) appelées composantes principales. Les composantes principales sont déterminées par ordre décroissant d'importance. Le nombre des composantes est égal ou inférieur à celui des variables initiales, ce qui réduit la complexité de l'interprétation des mesures observées. Ces composantes sont des combinaisons linéaires des variables initiales de telle façon que chaque composante doit rendre compte de la plus grande partie de la variance des données originales.
La variance des composantes est désignée par *valeurs propres ou racines caractéristiques* (eigenvalues). Les coefficients qui définissent les relations des variables avec les composantes sont appelés poids (loadings) et ces coefficients sont les corrélations entre les variables et les composantes. La somme des carrés des poids des variables pour chaque composante est égale à la communauté. La communauté est la proportion de la variance totale d'une variable expliquée pour les facteurs (Langouet et Porlier, 1989; Pestana et Gageiro, 1998; Reis 2001).

est rendu nécessaire pour que l'ensemble soit cohérent[1] (Tableau annexe 5.2.1._1). Les 6 items qui participent dans notre essai sur le climat organisationnel dans la mairie ont un alpha de Cronbach de 54,31%[2].

Une fois choisis les items qui participeront dans l'essai de réduction de l'information recueillie, nous avons vérifié les présupposés de l'AFCP. Reis (2001, p.274) suggère que l'effectif de l'échantillon nécessaire pour obtenir des composantes principales fiables est déterminé par l'effectif de l'échantillon (n) divisé par le nombre des variables (p) et que ce quotient doit être au minimum égal à 2. Cependant, elle ajoute que certains auteurs (Stevens 1986, Gorsuch 1983) considèrent nécessaire un quotient (n/p) minimum de 5 et toujours n>100. L'effectif de notre échantillon, conjuguant maires et directeurs des mairies est constituée par n=191 répondants et, en considérant les 6 items du QCOM concernés à la mairie en tant que telle, le coefficient n/p=31,83 remplit amplement les conditions les plus exigeantes mentionnées.

L'AFCP cherche à expliquer les corrélations de Pearson entre les items. Il faut donc analyser préalablement les corrélations entre les items pour vérifier s'ils sont suffisamment corrélés de manière à rendre possible une technique factorielle. Les outils statistiques disponibles pour ce contrôle sont notamment la *mesure de*

[1] D'après Streiner et Norman (1989), la corrélation entre le score d'un item et le score global de l'échelle quand celle-ci n'intègre pas l'item en analyse, doit être supérieur à 0,20. Dans l'analyse de faisabilité des items sur le climat à la mairie, nous n'avons pas suivi complètement cette orientation pratique pour l'item m04d04 car sa suppression irait diminuer la faisabilité de l'ensemble déjà faible et sa corrélation avec le score global (0,1892) est proche du limite proposé par ces auteurs (Tableau annexe 5.3.1._1).

[2] Le coefficient alpha (α) de Cronbach est une mesure de faisabilité interne qui est déterminée par la formule: α = k/k-1 (1- somme des variances de chaque item / variance totale des k items). La valeur d'alpha augmente avec un nombre d'items plus élevé et avec des corrélations entre les items plus fortes. Un alpha inférieur à 0,5 est inacceptable, mauvais entre 0,50 et 0,60, raisonnable entre 0,60 e 0,70, bon entre 0,70 et 0,80 et une valeur égale ou supérieure à 0,90 est excellente.

l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin[1], le test de *sphéricité de Bartlett*[2] et les *Measures of Sampling Adequacy ou MSA de la matrice anti-image*[3].

En résumé, nous avons déterminé une valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* de 0,594, ce qui nous permet d'affirmer que les corrélations entre les items remplissent les minimums exigés par l'analyse factorielle. Le test *de sphéricité de Bartlett* nous indique que l'analyse factorielle est légitime en rejetant l'hypothèse de la présence d'une matrice diagonale (χ^2 =133,053 avec 15 degrés de liberté est significatif: α=0,000). Enfin, *l'analyse de la matrice anti-image* corrobore l'acceptabilité de la légitimité avec prudence car les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) sont suffisantes ou mêmes bonnes et les valeurs hors de la diagonale sont en grande partie faibles, nonobstant l'existence entre elles de quelques valeurs significatives (Tableau annexe 5.2.1._2).

Deux critères pratiques pour déterminer le nombre de composantes sont le critère du «scree plot» proposé par Cattell (1966) et le critère de Kaiser (1958). Le premier consiste à représenter dans un graphique la valeur propre (eigenvalue), i.e. le pourcentage de variance expliqué par chaque composante, et retenir les composantes jusqu'à ce que la courbe qui en découle reste parallèle à l'axe des

[1] La mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin compare les corrélations simples avec les corrélations partielles observées entre les variables. Un KMO indique des coefficients de corrélation partiaux petits et des valeurs proches de zéro indiquent une corrélation faible entre les variables, ce qui dissuade le recours à l'analyse factorielle. Kaiser et Rice (1974) ont suggéré qu'une valeur de KMO inférieure à 0,50 est inacceptable pour l'analyse factorielle, une valeur entre 0,50 et 0,60 est mauvaise, une valeur entre 0,60 e 0,70 est raisonnable, une valeur entre 0,70 et 0,80 est bonne et une valeur égale ou supérieur à 0,90 est excellente.

[2] Le test de sphéricité de Bartlett teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice des corrélations est une matrice diagonale, i.e. une matrice où les corrélations entre les items soient égales à zéro. Si le χ^2 est significatif, les corrélations sont adéquates pour faire une analyse factorielle.

[3] Les MSA se trouvent dans la diagonale de la matrice anti-image et plus ils sont élevés, plus les résultats de l'analyse factorielle sont bons.

abscisses (pente presque nulle). Le critère de Kaiser consiste à exclure les composantes dont les valeurs propres sont inférieures à la moyenne i.e. inférieures à l'unité[1]. Ainsi, il nous est proposé de retenir deux composantes selon les deux critères (Tableau 39 et Figure 38), qui expliquent 55,578% de l'inertie de la variance totale du modèle: 27,965% par la première composante et 27,613% par la deuxième après rotation varimax[2].

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,869	31,152	31,152	1,678	27,965	27,965
2	1,466	24,425	55,578	1,657	27,613	55,578
3	,864	14,397	69,974			
4	,699	11,644	81,618			
5	,635	10,581	92,199			
6	,468	7,801	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 39: Résumé de l'AFCP appliqué aux items sur la mairie

[1] Quand l'analyse est faite à partir d'une matrice de corrélations, si le nombre de variables dans l'analyse est inférieur à 30, comme c'est le cas, il est en général préférable d'utiliser le critère de Kaiser car dans cette situation, le test du scree plot a tendance à proposer un nombre de facteurs excessif. (Hill et Hill, 2000). Reis (2001), en citant Hakstian, A. R. Rogers et Cattell (1982) affirme que quand le nombre de variables en analyse est relativement réduit ($p \leq 30$) ou le nombre d'observations est grand ($n > 250$), et encore quand les communautés sont au moins de 0,60, que ce soit un critère ou l'autre, ils gèrent des solutions crédibles en ce qui concerne le vrai nombre de composantes principales. Cette crédibilité peut être augmentée si le quotient nombre de composantes retenues/nombre de variables initiales (q/p) est inférieur à 0,30 (dans notre analyse $q/p=0,25$).

[2] Une rotation a comme objectif principal la transformation des coefficients des composantes principales retenues en une structure simplifiée. La rotation varimax est une méthode orthogonale très populaire, proposée par Kaiser, pour minimiser le nombre de variables avec des poids élevés dans chaque facteur. La rotation n'altère pas la corrélation entre les variables. La proportion de la variance expliquée par l'ensemble des composantes dans une rotation orthogonale reste aussi inaltérée. Cependant, chacune des composantes n'explique plus la proportion maximale des variables observées par ordre d'extraction. (Pestana et Gageiro, 1998; Reis 2001).

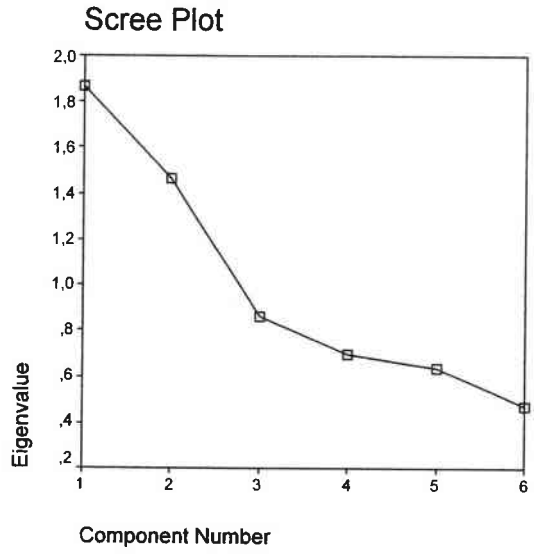


Figure 38: Critère de Cattell pour analyser le nombre de dimensions des items sur la mairie

Communalities

	Initial	Extraction
M02D02	1,000	,635
M03D03P	1,000	,363
M04D04	1,000	,527
M06D06	1,000	,531
M08D08P	1,000	,672
M09D10P	1,000	,607

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 40: Communautés de la solution factorielle sur la mairie

Le Tableau 40, relatif aux communautés de cette solution, montre que la proportion de la variance totale des items expliquée pour les facteurs est raisonnable. À l'exception de l'item m03d03p, elle est toujours supérieure à 50%.

L'analyse des poids des items dans chaque composante[1] (*component loadings*) après rotation varimax suggère l'élimination d'aucun item (Pour une meilleure visibilité des saturations, les poids inférieurs à 0,40 sont supprimés du Tableau 40).

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
M08D08P	,817	
M09D10P	,778	
M03D03P	,598	
M02D02		,768
M06D06		,729
M04D04		,724

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 41: Poids des composantes pour les items sur la mairie

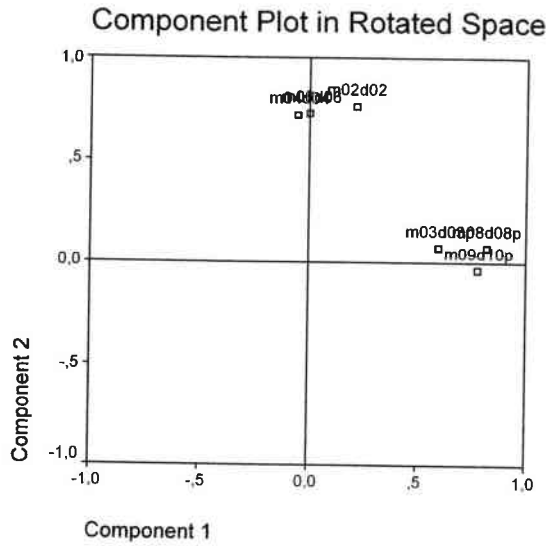


Figure 39: Poids des composantes pour les items sur la mairie

La grandeur des poids des items et de sa représentation (Tableau 41 et Figure 39) dans les composantes de cette solution nous aide aussi à interpréter les deux dimensions:

1) L'item «non-barrières à l'innovation» (m08d08p), qui traduit la confiance institutionnelle des fonctionnaires envers l'organisation et le maire; l'item «responsabilité des employés pour ce qu'ils font» (m09d10p), qui traduit la confiance du maire et des directeurs envers les fonctionnaires; et l'item «les

[1] Le poids d'un item est la corrélation entre l'item et la composante.

fonctions de chaque employé par rapport à ses collègues sont vraiment définies» (m03d03p), qui traduit une garantie que les tâches de chacun ne seront pas complètement bouleversées, ont des corrélations solides avec la composante 1, ce qui identifie le construit, ainsi opérationnalisé, comme le climat de «confiance/aménité)». Nous pouvons dire que ce construit traduit le climat de confiance créé par les fonctionnaires, d'après les managers (maires et directeurs), qui sont les répondants à notre questionnaire et, ainsi, il est plus proche du concept de la théorie X de McGregor que de la relation leader membre du modèle de Fiedler, qui fait référence à la confiance des subordonnés en leur leader. Cependant, en l'absence des perceptions des fonctionnaires sur les managers, nous rappelons que la confiance n'est pas durable si elle n'est pas réciproque (McAlister, 1995; Likert, 1967). En plus, nous sommes convaincus, à l'instar de Fiedler, que ce que le répondant dit sur une autre personne révèle plus sur le répondant lui-même que ce qu'il révèle sur la personne qu'il décrit.

2) Les items «convergence des efforts des services pour accomplir les objectifs» (m02d02), «chaque service est informé du travail effectué par les autres services» (m04d04) et «des efforts pour donner une image favorable» (m06d06) déterminent la composante 2, ce qui l'identifie comme une mesure du construit hypothétique climat de «coopération/collaboration» entre les services.

En conclusion, les construits «confiance» et «coopération» sont sélectionnés comme deux importants éléments dans notre modèle d'efficacité dans les mairies. En effet, selon Paul (1982), les principales fonctions des leaders sont de comprendre les motifs et les résistances au changement et de développer les principes d'exploitation qui construisent la confiance, facilitent la coopération et

promeuvent les changements réels qui rejoignent les besoins permanents des personnes dans l'organisation.

La cohérence interne des items des deux sous-échelles sur le climat à la mairie d'après l'alpha de Cronbach est adéquate[1]: α=0,5785 pour la sous-échelle constituée par les items m08p, m09p et m03d03p et α = 0,5820 pour la sous échelle constituée par les items m02d02, m04d04 et m06d06 (Tableau annexe 5.2.1._3).

L'enlèvement de l'item m03d03p est recommandable étant donné que la proportion de la variance totale de l'item expliquée pour les facteurs est faible (Tableau 39). Cet acte augmente la variance expliquée par le modèle factoriel à 62,928% (Tableaux annexes de 5.2.1._4 à 5.2.1._8) et l'alpha dans la première sous-échelle augmente de 0,5785 à 0,6223 (Tableau annexe 5.2.1._3).

5.2.1.2. Sur les directeurs

L'analyse de la cohérence interne de l'ensemble des 14 items sur les caractéristiques des directeurs (items m16d15, m17d16p, m19d18p, m20d19p, m21d20p, m22d21, m23d22p, m24d23, m25d09, m26d24, m27d25p, m28d26, m29d27 et m30d28) nous a révélé que l'enlèvement des items m27d25p (relatif à la satisfaction en ce qui concerne les conditions de confort) et m28d26 (relatif à l'identification au Maire) se justifient car ils ont un coefficient de corrélation minime avec le score global de l'ensemble des items sur les attitudes et comportements des directeurs quand on exclut l'item en analyse (Tableau annexe

5.2.1.2_1.). En effet, étant donné qu'il s'agit des directeurs au plus haut niveau de l'administration locale, l'item m27d25 ne doit pas être suffisamment important pour la satisfaction de ces fonctionnaires qui auront déjà les meilleurs conditions disponibles, contrairement à ce que les études nous montrent à des niveaux moins élevés (Fischer, 1997; Fischer et Vischer, 1998). En ce qui concerne l'item m28d26, comme nous l'avons déjà vu dans l'analyse préliminaire, cet item est celui qui présente les valeurs les plus faibles des perceptions sur les directeurs, en particulier celles d'eux-mêmes, ce qui peut être dû notamment à une certaine culture portugaise qui associe l'identification et l'imitation du chef soit à un signe d'humiliation en présence de la prépotence des «caciques» des régions retardées ou de protectionnisme du « chef», soit à un comportement-type désigné en langage courant de «lécheurs de bottes» des subordonnés envers le chef qui sont deux comportements assez dénoncés au quotidien. La consistance interne des items sélectionnés est bonne selon l'alpha de Cronbach (84,06%).

L'analyse des présupposés de l'AFCP pour les items retenus, peut être ainsi résumée:

- Le coefficient n/p=15,92 (avec n=191 et p=12 items), remplit les conditions plus exigeantes concernant l'effectif de l'échantillon.
- La valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* 0,844, permet une bonne analyse factorielle.
- Le test *de sphéricité de Bartlett* nous indique que l'analyse factorielle est légitime (χ^2 =802,421 avec 66 degrés de liberté est significatif: α=0,000).

[1] Van de Ven et Ferry (1980) considèrent qu'un alpha qui se situe entre 0,35 et 0,55 est adéquat pour une sous-échelle constituée par au moins trois items finaux.

- *l'analyse de la matrice anti-image* suggère aussi l'acceptabilité de la légitimité de l'analyse factorielle car les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) sont bonnes et les valeurs hors de la diagonale sont presque toutes faibles (Tableau annexe 5.2.1._2).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,651	38,755	38,755	3,136	26,136	26,136
2	1,600	13,333	52,088	3,114	25,952	52,088
3	,975	8,127	60,215			
4	,897	7,475	67,690			
5	,702	5,851	73,541			
6	,661	5,508	79,049			
7	,591	4,921	83,971			
8	,517	4,308	88,279			
9	,422	3,518	91,796			
10	,389	3,244	95,041			
11	,342	2,849	97,890			
12	,253	2,110	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 42: Résumé de l'AFCP appliqué aux items sur les directeurs

La solution trouvée comprend deux facteurs (Tableau 42 et Figure 40) qui expliquent 52,088% de la variance des 12 items sélectionnés sur les directeurs: 26,136% pour le premier facteur et 25,952% pour le deuxième après rotation varimax.

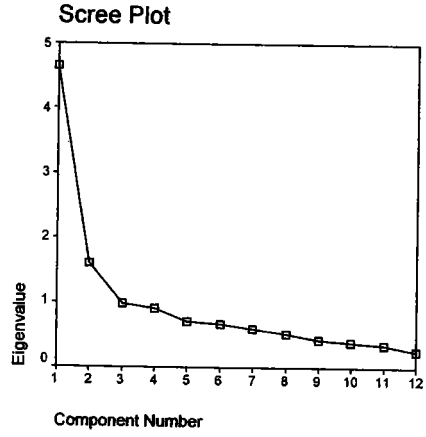


Figure 40: Critère de Cattell pour analyser le nombre de dimensions des items sur les directeurs

Communalities

	Initial	Extraction
M16D15	1,000	,304
M17D16P	1,000	,325
M19D18P	1,000	,602
M20D19P	1,000	,659
M21D20P	1,000	,463
M22D21	1,000	,630
M23D22P	1,000	,625
M24D23	1,000	,626
M25D09	1,000	,434
M26D24	1,000	,647
M29D27	1,000	,589
M30D28P	1,000	,346

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 43: Communautés de la solution factorielle sur les caractéristiques des directeurs

Les deux facteurs expliquent (Tableau 43) au minimum plus de 51,0% de la variance (m19d18p) de tous les items et au maximum 74,5% (item m26d24), ce qui est une valeur raisonnable.

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
M26D24	,790	
M24D23	,750	
M22D21	,716	
M29D27	,709	
M25D09	,643	
M16D15	,435	
M19D18P		,774
M23D22P		,746
M20D19P		,733
M21D20P		,677
M30D28P		,522
M17D16P		,514

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 44: Poids des composantes pour les items sur directeurs

Après rotation varimax, les poids des items (Tableau 44) et de ses représentations (Figure 41) dans les composantes de cette solution nous permettent d'identifier clairement les deux dimensions:

- Les items «être satisfait de travailler dans cette mairie» (m26d24), «avoir un emploi intéressant et stimulant» (m24d23), considérer «avoir de l'autodiscipline et de l'autocontrôle» (m22d21), «avoir une bonne relation professionnelle avec les autres employés» (m29d27), «les directeurs des services sont cohésifs et ont l'esprit d'équipe» (m25d09) et «rester dans le service à travailler au-delà de l'horaire journalier» (m16d15), sont saturés dans la première composante, ce qui identifie cette composante comme une mesure du construit hypothétique «satisfaction/stabilité émotionnelle» des directeurs (Kirpatrick et Locke (1991) ont suggéré la confiance en soi-même (y compris la stabilité émotionnelle) comme un des traits de la personnalité qui distingue les leaders des non-leaders).

- Les items «s'intéresser à l'intégration des nouveaux fonctionnaires» (m19d18p), «cautionner les objectifs prioritaires de la mairie» (m23d22p), «ne pas passer trop de temps au téléphone pour des affaires privées» (m20d19p), «prévenir en avance s'ils ne peuvent venir travailler» (m21d20p), «s'intégrer facilement à l'équipe du maire» (m30d28p) et «être plus enclin à accomplir immédiatement les décisions du Maire qu'à les commenter avec les collègues» (m17d16p), sont saturés avec la deuxième composante, ce qui peut identifier la dimension sous-jacente à cette composante comme «l'engagement/comportement de citoyenneté

organisationnel des directeurs» surtout dans son élément d'implication avec la mairie (Porter et al. 1974, p.604).

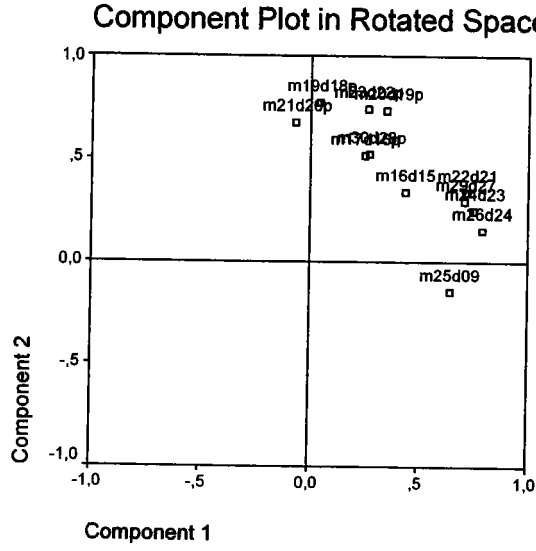


Figure 41: Poids des composantes pour les items sur les directeurs

L'alpha de Cronbach pour les deux sous-échelles peut être considéré comme étant bon (Tableau annexe 5.2.1.2._3): l'α = 0,7894 pour la sous-échelle constituée par les items m26d24, m24d23, m22d21, m29d27p, m25d09 et m16d15 et l'α = 0,7896 pour la sous-échelle constituée par les items m19d18p, m23d22p, m20d19p, m21d20p, m30d28p et m17d16p.

5.2.1.3. Sur les maires

Comme auparavant, nous avons commencé par analyser la faisabilité de nos items. L'analyse de la cohérence interne de l'ensemble des items sur les caractéristiques comportementales des maires (items m31d30, m32d34p, m33d36, m34d38, m35d40, m36d46p, m37d48p, m38d50p, m39d52, m40d54p, m41d56, m42d58 m43d60, m44d62p, m45d63, m46d66p, m47d67, m48d69, m49d70p et m50d71p) a montré que l'enlèvement de l'item m38d50p (le maire cible les priorités selon

l'impact qui en résulte) se justifie car il présente un coefficient de corrélation minime avec le score global de l'ensemble des items sur les directeurs quand on exclut cet item (Tableau annexe 5.2.1.3._1). La faisabilité interne des items sélectionnés est bonne (0,8894 selon l'alpha de Cronbach).

L'analyse des présupposés de l'AFCP pour les items retenus sur les maires peut être résumée pour le modèle provisoire par:

- Le coefficient n/p=19 (avec n= 191 et p=19 items), remplit les conditions les plus exigeantes concernant l'effectif de l'échantillon.
- La valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* 0,909, permet une excellente analyse factorielle.
- Le test *de sphéricité de Bartlett* indique que l'analyse factorielle est légitime (χ^2 =1524,841 avec 171 degrés de liberté est significatif: α=0,000).
- *L'analyse de la matrice anti-image* suggère l'acceptabilité de la légitimité de AFCP car les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) sont bonnes et les valeurs hors de la diagonale sont presque toutes très faibles (Tableau annexe 5.2.1.3._2).

Les deux critères pratiques (Tableau 45 et Figure 42) pour la détermination du nombre de facteurs suggèrent trois facteurs qui expliquent 53,776% de l'inertie de la variance totale: 28,339% pour la première composante, 14,179% pour la deuxième et 11,258% par la troisième.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,288	38,356	38,356	5,384	28,339	28,339
2	1,828	9,620	47,975	2,694	14,179	42,518
3	1,102	5,800	53,776	2,139	11,258	53,776
4	,954	5,023	58,798			
5	,901	4,742	63,540			
6	,775	4,077	67,617			
7	,745	3,922	71,538			
8	,694	3,653	75,192			
9	,687	3,613	78,805			
10	,602	3,168	81,973			
11	,566	2,979	84,952			
12	,529	2,782	87,735			
13	,444	2,335	90,070			
14	,406	2,137	92,207			
15	,363	1,911	94,118			
16	,329	1,731	95,849			
17	,302	1,589	97,438			
18	,264	1,391	98,830			
19	,222	1,170	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 45: Résumé de l'AFCP appliqué aux items sur les maires

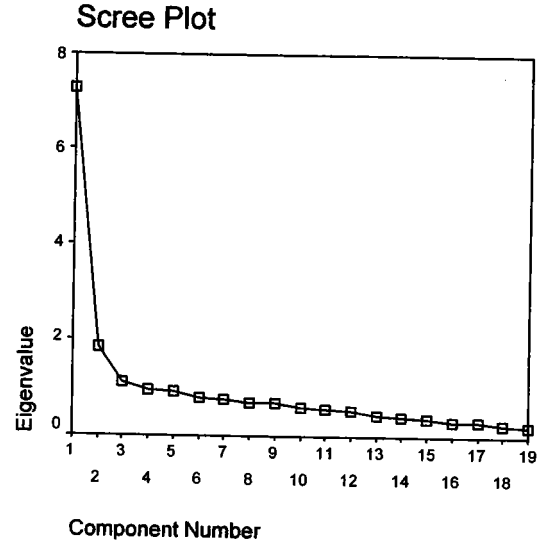


Figure 42: Critère de Cattell pour analyser le nombre de dimensions des items sur les directeurs

Communalities

	Initial	Extraction
M31D30	1,000	,382
M32D34P	1,000	,417
M33D36	1,000	,608
M34D38	1,000	,608
M35D40	1,000	,529
M36D46P	1,000	,491
M37D48P	1,000	,470
M39D52	1,000	,674
M40D54P	1,000	,494
M41D56	1,000	,576
M42D58	1,000	,393
M43D60	1,000	,553
M44D62P	1,000	,407
M45D63	1,000	,638
M46D66P	1,000	,528
M47D67	1,000	,667
M48D69	1,000	,666
M49D70P	1,000	,498
M50D71P	1,000	,617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 46: Communautés de la solution factorielle sur les caractéristiques des directeurs

Les trois facteurs expliquent raisonnablement nos items (Tableau 46) avec des communautés autour de 50%.

Après la rotation varimax, les poids des items (voir Tableau 47 et Figure 43) dans les composantes de cette solution nous permettent d'identifier trois dimensions:

- Les items «exprime son estime pour les bonnes performances» (m47d67), «s'intéresse à tous les services en recherchant des aires en commun» (m48d69), «encourage à innover» (m39d52), «analyse les erreurs, exceptions et écarts d'activité» (m45d63), «intervient avant que les problèmes deviennent sérieux (m34d38), «a de bonnes relations professionnelles avec les directeurs des services» (m33d36), «encourage à admettre les erreurs, à apprendre de celles-ci et à continuer le travail»

(m35d40), «confère autorité et responsabilité aux directeurs» (m41d58), «ne laisse pas les conflits personnels perturber les activités des services» (m42d58), «motive pour des objectifs supérieurs au détriment des intérêts personnels» (m43d60), et «construit des intérêts, des valeurs et des

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
M47D67	,773		
M48D69	,743		
M39D52	,729		
M45D63	,723		
M34D38	,707		
M33D36	,698		
M35D40	,635		
M41D56	,626		,428
M42D58	,623		
M43D60	,610	,403	
M31D30	,609		
M50D71P		,767	
M49D70P		,681	
M46D66P		,597	
M37D48P		,525	,412
M32D34P		,463	
M36D46P			,683
M40D54P			,665
M44D62P			,605

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Tableau 47: Poids des composantes pour les items sur directeurs

expectatives» (m31d30), sont saturés dans la première composante ce qui peut l'identifier comme un construit hypothétique du leadership général, que nous désignons par «leadership G», intégrant des éléments du comportement managérial, en particulier les comportements (path-goal) directifs clarifiants des trajectoires vers les buts (m42d58, m45d63) orienté vers l'accomplissement (m35d40, m47d67) et facilitateur d'interaction

(m34d38 et m48d69) (House, 1996) et des éléments du leader transformationnel[1] (Bass et Avolio, 1995) de considération individualisée (m33d36), de stimulation intellectuelle/charisme (m39d52, m43d60), de motivation inspirée (m31d30) et l'élément partage d'autorité et de responsabilité (d41d56). À notre avis, les deux fonctions des behavioristes s'entrelacent dans cette composante générale du leadership, car le maire est - dans les mairies de petite et moyenne taille - simultanément considéré le manager général de la mairie et principal leader politique local, ce qui ne permet pas le vrai choix d'équilibres variés des deux fonctions. La contrainte politique est un vrai facteur qui l'oblige à exécuter les deux fonctions toujours à des niveaux élevés sans marge significative contingentielle.

- Les items «se préoccupe plus des objectifs à long terme que des résultats à court terme» (m50d71p), «fixe clairement les récompenses d'une performance efficace» (m49d70p), «demande mon feed-back concernant mon travail» (m46d66p), est «réceptif aux nouvelles idées» (m37d48p) et «ne change pas fréquemment ses valeurs et ses préjugés d'action» (m32d34p), sont saturés avec la deuxième composante, ce qui peut identifier la dimension sous-jacente à cette composante comme leadership stratégique, que nous désignons par «leadership S».
- Les items «n'évite pas de s'engager dans les question controversées» (m36d46p), «partage son influence et son pouvoir avec les directeurs» (m40d54p) et «encourage les directeurs des services à prendre des

[1] Robert House (1996), dans la théorie du path-goal du leadership de l'unité de travail, décrit comme comportement basé sur la valeur un comportement similaire à celui du leadership transformationnel.

décisions à risque» (m44d62p), saturent avec la troisième composante et semble représenter le construit leadership prédisposé au risque, que nous désignons par «leadership R». Ceux qui ont une propension élevée au risque sont plus disposés à s'engager dans le comportement politique, tandis que ceux qui n'ont pas cette orientation tendent à éviter un tel comportement à cause des éventuelles conséquences négatives (Sitkin et Pablo, 1992).

- L'analyse des poids des items dans ces facteurs a également mis en évidence que tous ces items ont un pouvoir discriminatoire[1] suffisant, malgré les poids relativement élevés des items m41d56 (confère autorité et responsabilité aux directeurs) et m37d48p (est réceptif aux nouvelles idées) dans la troisième composante du risque.

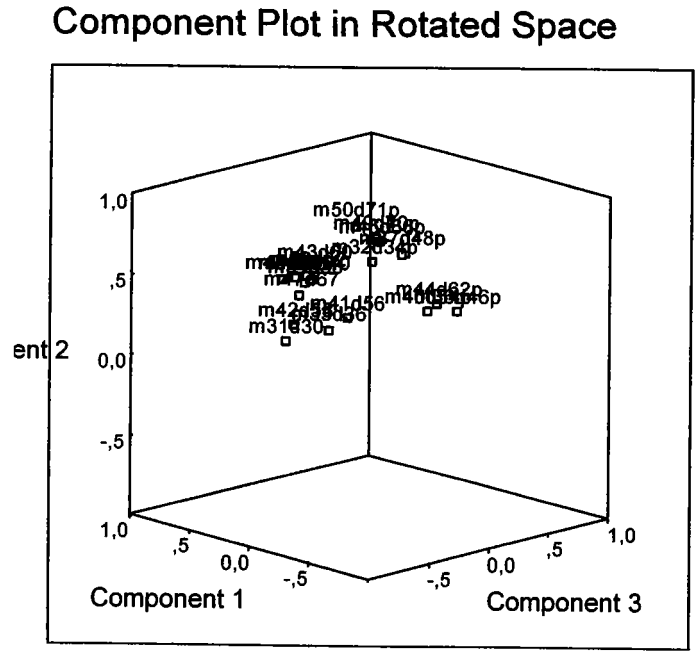


Figure 43: Poids des composantes pour les items sur les directeurs

[1] C'est-à-dire, les deux principales saturations d'un item dans les composantes différent plus de 0,10.

L'alpha de Cronbach diffère pour chaque sous-échelle (Tableau annexe 5.2.1.3._3): l'α = 0,9046 pour les items qui saturent dans la première composante, l'α = 0,7414 pour ceux qui saturent dans la deuxième et l'α = 0,5264 pour la sous-échelle constituée par les items qui saturent dans la troisième dimension.

5.2.1.4. Sur les résultats perçus

Concernant les critères d'efficacité, l'analyse de la cohérence interne de l'ensemble des items considérés (items m05d05p, m10d11, m11d12p, m12d13 m18d17p) a mis en évidence que l'enlèvement de l'item m10d11 se justifie car il présente un coefficient de corrélation avec le score global de l'ensemble des items sur les résultats perçus quand on exclut cet item (Tableau annexe 5.2.4._1) inférieur à 0,20. De plus, le coefficient alpha augmente si cet item est éliminé. Bien que l'item m18d17p ait une corrélation de 0,24 avec le score global de l'ensemble, nous avons également décidé de l'enlever car la faible faisabilité de l'ensemble monte de 0,5686 vers 0,5906, ainsi que les résultats de l'AFE.

L'analyse des présupposés de l'AFCP pour les items retenus sur les maires, peut être résumé pour le modèle par:

- Le coefficient n/p=66,67 (avec n=191 et p=3 items), remplit les conditions les plus exigeantes concernant l'effectif de l'échantillon.
- La valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* 0,627, a mis en évidence que les corrélations entre les items permettent une analyse factorielle raisonnable.
- Le test *de sphéricité de Bartlett* nous indique que l'analyse factorielle est légitime (χ^2 =55,856 avec 3 degrés de liberté α=0,000).

- *L'analyse de la matrice anti-image* suggère prudence sur la légitimité de l'analyse car les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) ne sont pas assez élevées et les valeurs hors de la diagonale ne sont pas très faibles (Tableau annexe 5. 2.1.4._2).

Un facteur (Tableau 48 et Figure 44) qui explique 55,142% de la variabilité des items est retenu.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,654	55,142	55,142	1,654	55,142	55,142
2	,732	24,405	79,547			
3	,614	20,453	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 48: Résumé de l'AFCP appliqué aux items sur les résultats perçus

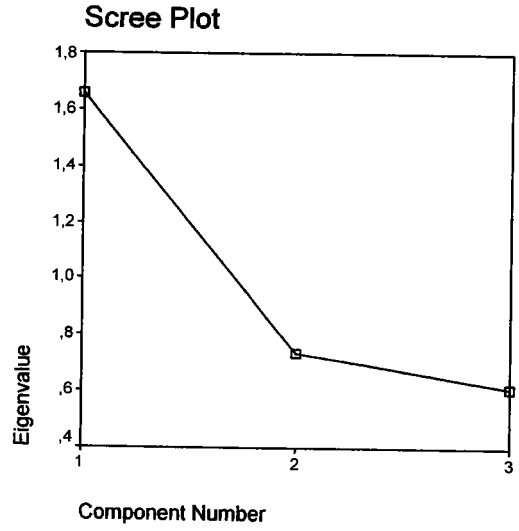


Figure 44: Critère de Cattell pour analyser le nombre de dimensions des items sur les résultats perçus

Le facteur unique explique raisonnablement les items de manière assez homogène (Tableau 49).

Communalities

	Initial	Extraction
M05D05P	1,000	,555
M11D12P	1,000	,492
M12D13P	1,000	,607

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 49: Communautés de la solution factorielle sur les résultats perçus

Component Matrix[a]

	Component
	1
M12D13P	,779
M05D05P	,745
M11D12P	,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tableau 50: Poids de la composante pour les items sur les résultats perçus

Les poids des items sont présentés dans le Tableau 50. Les items «les coûts prévus pour réaliser les projets ne sont pas dépassés» (m12d13p), «nous ne sommes pas attardés à nous adapter aux changements extérieurs» (m05d05p) et «on donne une satisfaction aux habitants de la Commune» (m11d12p), opérationnalisent une variable latente que nous désignons par «efficacité perçue».

5.2.2. Définition et examen du modèle de mesure

5.2.2.1. Introduction et concepts essentiels

Les analyses factorielles exploratoires élaborées dans les points 5.3.1, 5.2.2., 5.3.3. et 5.3.4., nous ont fourni huit variables latentes constituées d'après les items qui sont à la base de notre modèle de mesure: leadership général (leadership G), leadership stratégique (leadership S) et leadership prédisposé au risque (leadership R) du maire, satisfaction/stabilité émotionnelle (satisfaction) et

engagement (engagement) des directeurs des services climat de confiance/aménité (confiance) et climat de coopération/collaboration entre les services (coopération) à la mairie, et efficacité perçue (résultats perçus).

Pour tester nos hypothèses, nous utilisons des modèles d'équations structurelles (Bollen, 1989; Klem, 2000 pp. 227-260; Thompson 2000 pp. 261-283; Ancona, 2002 pp. 516-625)[1] donc les paramètres sont estimés par la méthode de la «maximum likelihood»[2] telle qu'elle est implémentée dans le logiciel AMOS (4.0) (Arbuckle et Wothke, 1999).

Cette technique permet l'utilisation concomitante de la technique de l'analyse factorielle, en représentant les construits (i.e. les variables latentes) à partir des valeurs connues des variables observées (i.e. variables manifestées ou items); et de la technique de régression multiple, en considérant des relations causales entre les variables latentes par plusieurs équations linéaires structurelles en simultané.

Dans la technique de «structural equations modeling» (SEM), l'ensemble des connections (paths) entre les variables observées et les construites est appelé «*modèle de mesure*» et le modèle constituant les connexions entre les variables latentes est le «*modèle structurel*» (Landis et al., 2000).

[1] Thompson (2000, p.261) réfère Lomax, 1989, p.171) selon qui le SEM est la contribution la plus importante de la statistique pour les sciences sociales et du comportement pendant les dernières vingt années. D'un autre coté, Thompson (2000, p.268) réfère Muller (1997) qui remarque qu'«un modèle d'équations structurelles n'est pas plus que une approximation simplifiée de la réalité, même s'il a été soigneusement conceptualisé. Un bon modèle peut être caractérisé par l'affichage d'une balance appropriée entre les efforts pour représenter un phénomène complexe d'une manière simple (la plus parcimonieuse) et la capacité de garder une complexité suffisante qui conduit (de nouveau) aux interprétations les plus significatives (et vraies) possibles» (p.365).

[2] La méthode *maximum likelihood* est la méthode utilisée par défaut dans la plupart des programmes informatiques et en conséquence elle demeure la plus populaire. Les estimations de cette méthode sont utilisées pour chercher les paramètres qui reproduisent le mieux la matrice variance-covariance estimée pour la population.

Dans les schémas des modèles, les rectangles représentent nos items, les grandes ellipses les variables latentes et les petites ellipses les erreurs[1]. Les flèches (→) représentent les relations de causalité (trajectoires ou paths) et les flèches en arche dans une double direction (↶) représentent les covariances. Il est présupposé que les coefficients de régression des erreurs sont égaux à l'unité[2].

Pour analyser l'ajustement des modèles, nous utiliserons plusieurs indicateurs, comme recommandé (Thompson, 2000, p.277, sixième commandement). Étant donnée l'existence d'une énormité d'indices pour analyser le bon ajustement dans un modèle d'équations structurelles, nous nous restreindrons à quelques indices plus usuels choisis en fonction des perspectives suivantes (Vanderberg et Lance, 2000):

Mesures d'ajustement absolu (qui mesurent le degré auquel le modèle global estimé prévoit la matrice de variance - covariance observée)

- Le khi-deux [3] qui est un indice assez connu, mais il possède plusieurs limitations. Par exemple, avec un grand échantillon il est facile d'obtenir une différence significative entre la matrice des variances covariances observées et la matrice fondée sur les paramètres estimés (Arbuckle et Wothke, 1999, p. 398 réfèrent sur ce problème Cochran, 1952; Gulliksen

[1] Les erreurs représentent non seulement les fluctuations aléatoires des variables endogènes dues aux erreurs de mesure, mais aussi tout dont ces variables peuvent dépendre et qui n'est pas mesuré dans cette étude.
[2] Étant donné que l'erreur est une variable non observée, l'unité de mesure n'est naturellement pas spécifiée. L'attribution d'une valeur arbitraire au poids de la régression associé avec l'erreur est une façon indirecte de choisir une unité de mesure qui permettra de résoudre le problème de l'identification. La variance d'une variable et les poids de régression associés dépendent de l'unité de mesure de cette variable. Cependant, cette contrainte n'affecte pas les poids de régression standardisés et les corrélations, qui sont indépendants des unités de mesure.
[3] Le khi-deux est égal à (N-1) F étant N l'effectif de l'échantillon et F la valeur minimum de la fonction de l'inconsistance pour des modèles correctement spécifiés (méthode de maximum likelihood). Si l'échantillon est distribué selon la distribution normale multivariée, alors la valeur attendue du khi-deux est égale aux degrés de liberté.

- et Turkey, 1958, pp. 95-96; Jöreskog, 1969, p.200; Bentler et Bonett, 1980; p.591 et Browne et Mels, 1992, p.78). Le khi-deux est aussi très sensible au présupposé de normalité multivariée des variables de mesure: les écartements de la normalité tendent à augmenter la valeur du khi-deux (Klem, 2000). Plus la valeur du niveau de signifiance[1] (p) du khi-deux fourni par le AMOS est grande, meilleur est l'ajustement.
- Le ratio khi-deux/dl est recommandé par plusieurs auteurs (Kline, 1998, Maruyama, 1998) pour examiner l'ajustement des modèles, étant donné la sensibilité du khi-deux à l'effectif de l'échantillon. Il doit se situer dans l'intervalle de 2 pour 1 ou de 3 pour 1 pour un ajustement acceptable du modèle postulé aux données de l'échantillon (Carmines et McIver, 1981, p.80).

Mesures d'ajustement incrémental (qui comparent le modèle proposé avec le modèle nul, qui constitue un standard pour un mauvais ajustement). Ces mesures varient entre 0 et 1. Une valeur proche de l'unité signifie un bon ajustement.

- Le CFI (Comparative Fit Index) de Bentler Vandenberg et Lance (2000) suggère que si CFI est supérieur à 0,90, on peut avoir confiance en un bon ajustement.

Mesures d'ajustement *parsimonius* et de comparaison entre modèles (qui considèrent le nombre de paramètres à être estimés pour contrôler si l'ajustement a été fait par sur-identification[2], avec un nombre excessif de paramètres).

[1] Le niveau de signifiance de χ^2 est la probabilité d'obtenir une valeur de la distribution de χ^2 plus élevée que celle effectivement obtenue, quand le modèle est correct.
[2] Il y a sur-identification si, comme désirable pour tester le modèle, les degrés de liberté (dl), i.e., le nombre de paramètres à estimer moins le nombre d'éléments uniques de la matrice de variance – covariance est supérieur à zéro. S'il y a un nombre excessif de paramètres à estimer, les dl pourront être augmentés, et en conséquence le khi-deux sera plus faisable.

- Le PCFI (Parsimonious Comparative Fit Index) qui ajuste le CFI par la perte de degrés de liberté. Il varie entre 0 et 1.
- Le AIC (Akaike Information Criterion) est utilisé uniquement pour la comparaison de modèles. Le modèle qui s'ajuste le mieux est celui qui aura le plus petit AIC.

Mesures basées sur l'erreur d'approximation à la population parente (qui prennent en considération l'erreur d'approximation à la population et la précision de la mesure à soi-même):

- Le RMSEA (Root-Mean-Square Error of Approximation de Steiger, 1990) est orienté pour l'ajustement à la population estimée. Les valeurs de RMSEA égaux ou inférieurs à 0,05 indiquent un très proche ajustement, une valeur inférieure à 0,08 suggère un bon ajustement et on doit rejeter tous les modèles avec un RMSEA supérieur à 0,10 (Browne et Cudeck, 1993).

En général, un modèle s'ajuste mieux selon quelques critères que selon d'autres. Le chercheur doit être guidé par la prépondérance de l'évidence à atteindre une conclusion sur l'adéquation du modèle (Klem, 2000, p.244).

5.2.2.2. L'acceptabilité du modèle de mesure

Les présupposés de la technique de «Structural Equations Modeling» (SEM) sont (Klem, 2000; Thompson 2000): 1) les variables observées sont mesurées dans des échelles d'intervalles et 2) elles ont une distribution normale multivariée. West et al. (1995) référés par Laura Klem (2000, p.246) ont trouvé que les effets de violation de ce dernier présupposé sont l'inflation de la valeur du khi-deux et la sous-estimation des écarts type. Selon Klem (2000), les deux présupposés mentionnés sont fréquemment difficiles à trouver dans les données des sciences sociales. Cependant, ça n'empêche pas obligatoirement l'utilisation du SEM car 1) l'estimation par la méthode de *maximum likelihood*, qui est fréquemment utilisée dans le SEM, est très robuste à la violation de la normalité (Chou et Bentler, 1995) et 2) les développements récents des softwares disponibles fournissent des remèdes pour les variables non normales.

Dans notre étude, tous les items du QCOM utilisés dans le SEM sont mesurés par des échelles d'intervalles. En revanche, comme nous avons vu dans les sections 5.1.1.1., 5.1.2.1., 5.1.3.1.et 5.1.4.1., les distributions de ces variables ne suivent pas toujours la distribution normale, ce qui ne garantit pas une distribution normale multivariée pour l'ensemble. Cette conclusion est confirmée par le coefficient de kurtosis multivarié de Mardia déterminé par le AMOS qui cependant n'est pas un test très adéquat (Arbuckle et Wothke, 1999). Comme l'indiquent Hill et Hill (2000 p. 235), peu de chercheurs évaluent le présupposé de distribution normale multivariée probablement parce que peu de programmes statistiques ont des tests adéquats et ces auteurs concluent qu'en général, quand l'effectif de l'échantillon est grand, l'absence de ce présupposé ne fait pas de problèmes.

L'effectif de l'échantillon est capital pour la détermination de la significativité des résultats de l'analyse. L'erreur d'échantillonnage diminue et la faisabilité de la plupart des indicateurs de l'ajustement augmente quand on augmente l'effectif de l'échantillon (Ancona, 2002). Quand on utilise la méthode de la «maximum likelihood», un effectif de l'échantillon d'au moins 100 est recommandé. Jaccard et Wan (1996) recommandent comme minimum un effectif dix fois plus grand que le nombre des variables observées. Bentler et Chou (1987) ont proposé que l'effectif soit déterminée entre 5 et 10 cas par paramètre estimé ou même plus si la distribution n'est pas normale multivariée. Nous avons un échantillon de 204 cas de réponses de maires et directeurs des mairies, mais pour rendre possible le calcul des différentes statistiques nous avons enlevé les cas où il y avait des valeurs manquantes dans au moins une variable. Ainsi l'effectif s'est réduit à 191 cas, ce qui est acceptable, mais sur quelques critères nous sommes dans les limites minimums selon les modèles analysés ensuite (cf. Thompson 2000, p.272).

La SEM permet d'analyser simultanément l'ajustement des modèles de mesure et des modèles structurels. Cependant, Anderson et Gerbing (1988) recommandent un abordage en deux pas pour l'utilisation des modèles d'équations structurelles: 1) s'assurer de l'acceptabilité du modèle de mesure et seulement après, 2) examiner les relations structurelles hypothétiques en utilisant une procédure de comparaison de modèles intégrés.

Fixer le modèle de mesure requiert aussi une recherche de la spécification et évaluation des validités discriminante et convergente du modèle des variables latentes (Medsker et al., 1994). La *validité convergente* du modèle de mesure peut être estimée en calculant si le coefficient de régression estimé de chaque

indicateur, posé en principe dans un facteur sous-jacent, est signifiant. La *validité discriminante* pour deux construits estimés peut être déterminée en contraignant le paramètre de corrélation estimé entre eux à 1 et ensuite en exécutant un test de différence du khi-deux aux valeurs obtenues dans les modèles contraint et non-contraint. (Jöreskog, 1971). En utilisant un modèle d'analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour les huit variables latentes (l'ajustement est bon avec χ^2=1206,075, dl=674 χ^2/dl=1,789, CFI=0,977, NFI=0,949, PNFI=0,820, PCFI=0,844 PNFI=0,820,, RMSEA=0,064 et AIC=1496,075), le Tableau 5.2.2.2._1 de l'annexe 9 montre que toutes les raisons critiques des coefficients de régression de notre modèle de mesure initiale (Figure 45) sont significatives avec une probabilité égale à zéro. En ce qui concerne l'analyse de la validité discriminante, on a contraint la covariance entre les variables latentes a 1, sauf celles de «coopération»↶ «engagement» et de «leadership G» ↶ «engagement», dont les corrélations sont négatives (Tableau 51), qui ont été fixées en – 1 et les résultats ont été les suivants: khi-deux associé à notre modèle contraint est 2134,104 avec dl=702 et au non contraint 1206,075 avec dl=674, ainsi $\Delta \chi^2$ =928.029 avec Δdl=28 est significatif (p=0,000).

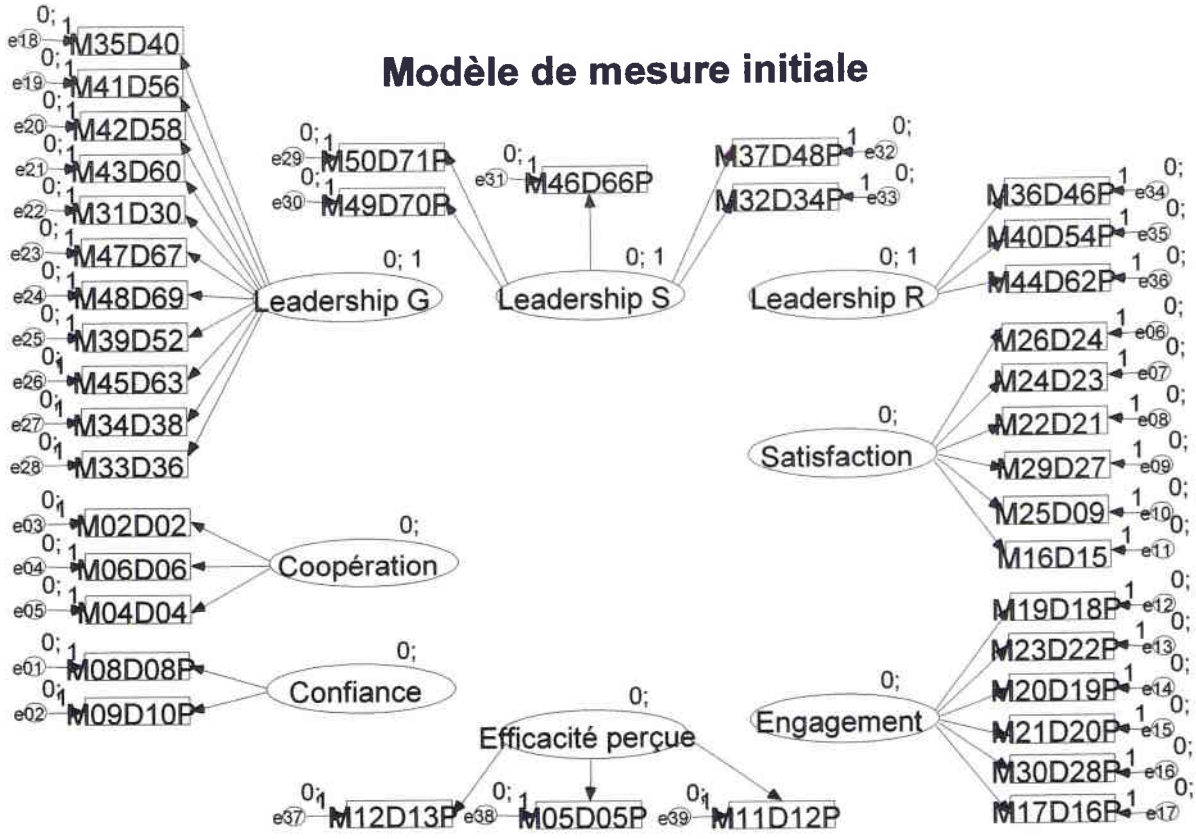


Figure 45: Modèle de mesure des variables latentes (Maires et directeurs) opérationnalisé par des indicateurs multiples

	V. Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Confiance	1,00							
2	Coopération	0,17	1,00						
3	Satisfaction	0,28	0,09	1,00					
4	Engagement	0,55	-0,14	0,66	1,00				
5	Leadership G	0,03	0,61	0,22	-0,16	1,00			
6	Leadership S	0,26	0,39	0,10	0,07	0,72	1,00		
7	Leadership R	0,05	0,05	0,35	0,28	0,51	0,80	1,00	
8	Efficacité perçue	0,84	0,26	0,14	0,40	0,16	0,36	0,11	1,00

Tableau 51: Corrélations entre les variables latentes (Maires et directeurs)

En analysant les corrélations d'ordre zéro (Tableau 51) entre les variables latentes, on observe que la corrélation la plus élevée est celle entre la confiance et les résultats perçus, ce qui donne un premier support à notre hypothèse 2.1.3 d'une

relation de causalité entre ces construits. D'ailleurs, il est intéressant de remarquer que cette corrélation supporte la prédiction du modèle de Fiedler dans les catégories I et V, si on considère que la relation leader-membre peut être représentée par le climat de confiance, étant donné que la situation dans la mairie se caractérise par une structure élevée des tâches des directeurs et par une position solide de pouvoir du maire.

La qualité de notre modèle de mesure a, de plus, été examinée par la faisabilité de chaque variable latente, déterminée dans les sections 5.2.1.1., 5.2.1.2., 5.2.1.3. et 5.2.1.4. (Tableau 52).

		Variables Latentes Items	Alpha de Cronbach	
Mairie	Coopération	m02d02, m04d04 et m06d06	0,5820	0,5208
	Confiance	m08d08p et m09d10	0,6223	
Directeurs	Satisfaction et Stabilité émotionnelle	m16d15, m022d21, m24d23, m25d09, m26d24 et m29d27	0,7894	0,8406
	Engagement	m17d16p, m19d18p, m20d19p, m21d20p, m23d22p et m30d28p	0,7896	
Maires	Leadership G	m31d30, m33d36, m34d38, m35d40, m39d48p, m41d56, m42d58, m43d60, m45d63, m47d67 et m48d69	0,9046	0,8894
	Leadership S	m32d34p, m37d48p, m46d66p, m49d70p et m50d71p	0,7414	
	Leadership R	m36d46, m40d54p et m44d62	0,5264	
	Résultats perçus	m05d05, m11d12p et m12d13p	0,5906	0,5906

Tableau 52: Résumé de la réduction de l'information des items du QCOM

En vertu des problèmes associés à un grande nombre d'items dans les SEM, nous avons testé une méthode d'agrégation partielle, appelée «méthode du facteur

unique [1]» (Landis et al., 2000) afin de combiner les items et constituer un ensemble réduit d'indicateurs afin d'améliorer le modèle de mesure. Les poids des items de chaque variable latente, qui ont permis l'agrégation des items, sont présentés dans les tableaux 5.2.2.2_2, 5.2.2.2_3, 5.2.2.2_4 et 5.2.2.2_5. de annexe 9. Les variables composites[2] sont identifiées par un code alphanumérique de six caractères qui commence par «sfm» suivi par un «d» ou un «m» dans les cas ou il s'agit de réponses concernant les caractéristiques comportementales des directeurs ou des maires respectivement et de deux nombres, où le premier identifie le facteur et le deuxième l'ordre d'agrégation selon la méthode du «single factor».

Le nouveau modèle (Figure 46) de mesure présente une validité convergente (Le Tableau 5.2.2.2._6 de annexe 9 montre que toutes les raisons critiques des coefficients de régression de l'AFC sont significatives avec une probabilité égale a zéro) et une validité discriminante (khi-deux associé à notre modèle contraint[3] est 1449,522 avec dl=299 et au non-contraint 477.708 avec dl=271, ainsi $\Delta \chi^2$ =971.814 avec Δdl=28 est signifiant, p=0,000) (Medsker et al., 1994).

[1] Selon la méthode du facteur unique, nous conduisons une AFE sur les items de chaque variable latente spécifiant un seul facteur et nous utilisons les résultats pour combiner les items de telle façon que l'item avec un poids plus important est apparié avec l'item avec le poids le moins important pour constituer le premier indicateur; l'item avec le poids plus important de ceux qui restent est apparié avec l'item avec le poids le moins important pour constituer le second indicateur et ainsi de suite. Dans une simulation faite par Landis et al. (2000), cette méthode a produit parmi d'autres le meilleur résultat pour l'ajustement des modèles.

[2] Une variable composite ou variable synthétique est une variable empiriquement dérivée d'une combinaison linéaire de deux ou plusieurs variables.

[3] Comme auparavant (Section 5.3.3.2.), nous avons contraint les covariances entre les variables latentes ``a 1, sauf celles de «coopération» ↷ «engagement» et de «leadership G» ↷ «engagement», qui ont été fixés à -1, car les corrélations entre les variables de chacune de ces deux paires sont négatives (Tableau 5.2.2.2._7 de l'annexe 10).

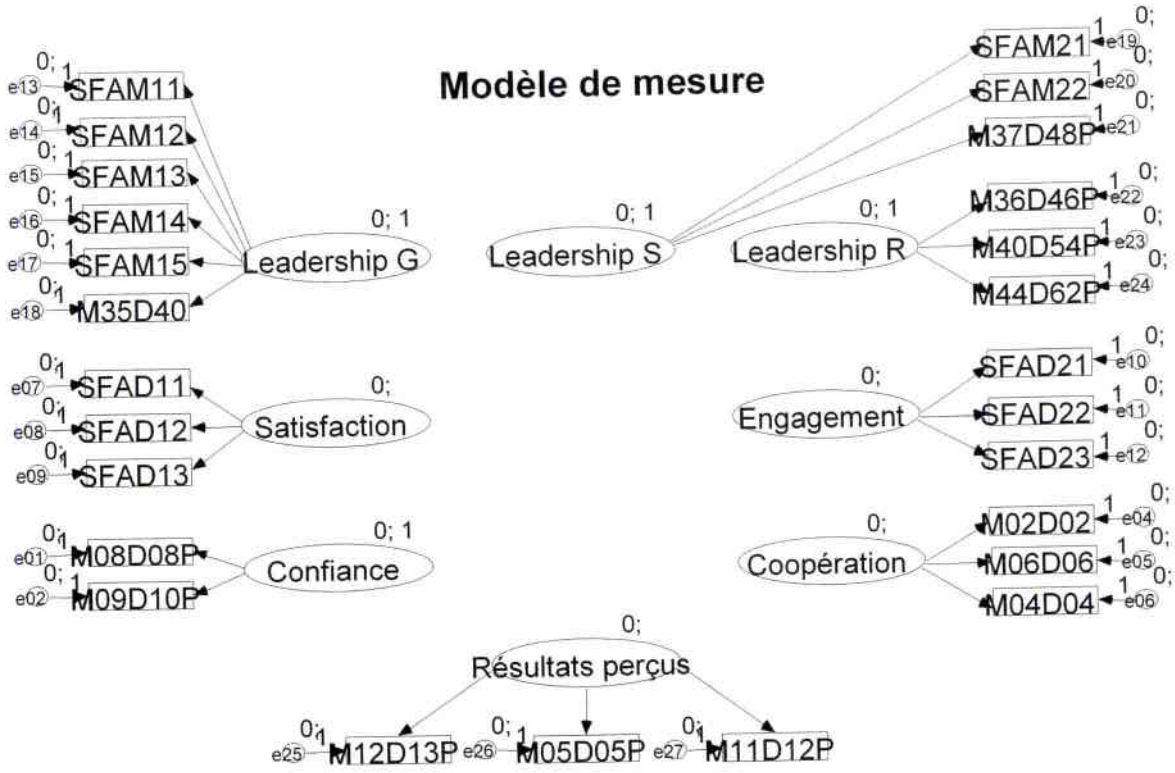


Figure 46: Modèle de mesure des variables latentes (Maires et directeurs) opérationnalisé par des indicateurs multiples ainsi que par des variables composites

5.3. Le modèle d'efficacité organisationnelle dans les mairies

5.3.1. Présentation des modèles structurels et stratégie de décision

Après avoir vérifié la validité du modèle de mesure, nous examinerons dans cette section les relations structurelles hypothétiques entre les variables latentes en utilisant une procédure de comparaison de modèles intégrés selon la stratégie de décision suggérée par Anderson et Gerbing, D.W. (1988). Le modèle structurel saturé est utilisé comme base pour les comparaisons des modèles intégrés contraints et nous examinerons les indicateurs d'ajustement des différents modèles. Un modèle Ma est dit *intégré (nested)* dans un autre Mb quand l'ensemble de ses paramètres estimés librement est un sous-ensemble de ceux

estimés en Mb, ce qui peut être noté comme Ma<Mb. Un modèle *saturé*[1] (Ms) est celui dans lequel tous les paramètres (i.e. les trajectoires (paths) unidirectionnelles) liant les construits sont estimés. Un modèle *contraint* (Mc) est le modèle dans lequel une ou plusieurs trajectoires dans le modèle hypothétique sont enlevées ou les poids de régressions sont imposés comme égaux à zéro. Le modèle *nul* (Mn) est celui dans lequel tous les paramètres liant les construits sont fixés en zéros. Le niveau de signifiance du changement des indicateurs de comparaison de modèles, notamment la différence des khi-deux entre le modèle étendu et le modèle contraint, traduit l'effet de l'enlèvement des trajectoires[2]. Un changement significatif dans le khi-deux suggère que les trajectoires enlevées sont significatives et ainsi doivent être rétablies. Un changement non significatif dans la valeur du khi-deux confirme que les trajectoires examinées doivent être enlevées pour des raisons de parcimonie.

Pour tester nos hypothèses et étudier les influences des facteurs sur l'efficacité organisationnelle, nous allons construire des modèles hypothétiques d'équations structurelles récursives[3] pour l'ensemble des répondants au QCOM (maires ou directeurs). Les styles de leadership du Maire G, S et R sont les variables exogènes. Les «résultats perçus» par les répondants sont la variable endogène. Le climat de coopération et le climat de confiance dans la mairie font la médiation entre variables exogènes et endogènes au niveau de base et la satisfaction et

[1] Le modèle saturé est formellement équivalent à un modèle de mesure confirmatoire.
[2] Nonobstant les limitations du khi-deux mentionnées auparavant (5.2.2.1.), il est utile pour comparer l'ajustement des modèles, notamment des modèles intégrés (nested models) (Jöreskog et Sörbom, 1989, pp. 230-233).
[3] Du latin «recurso» qui signifie je retourne. Des modèles non récursifs seront testés dans la Section 5.3.3.

l'engagement des directeurs sont des variables médiatrices au niveau supérieur (elles font la médiation entre les variables exogènes et les médiatrices de base).

5.3.2. L'essai des hypothèses opérationnelles de la recherche

Les hypothèses opérationnelles testées dans cette section sur les facteurs d'efficacité dans la mairie sont les hypothèses 2.1., 2.2., 2.3., 2.4. et 2.5., annoncées dans la section 2.2.

Modèle saturé

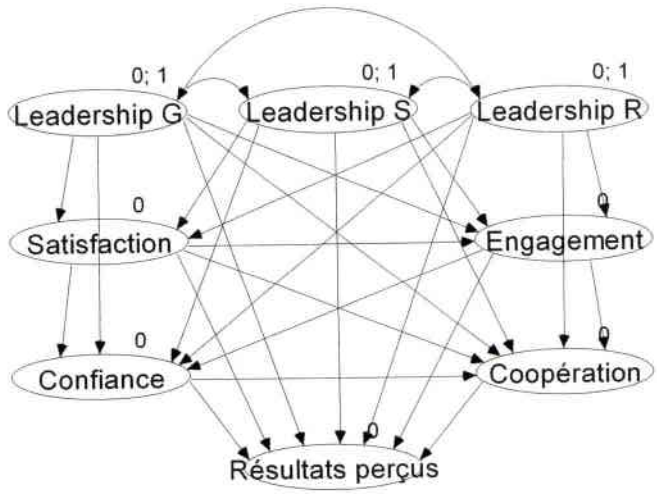


Figure 47: Modèle structurel saturé (Maires et directeurs)

Le modèle saturé (Ms) englobe toutes les trajectoires directes des autres variables vers la variable «efficacité perçue», toutes les trajectoires des variables exogènes vers les variables médiatrices, toutes les trajectoires des variables médiatrices du niveau supérieur vers celles du niveau de base et les trajectoires de la «satisfaction» vers l'«engagement» et de la «confiance» vers la «coopération» (Figure

47).[1] Le modèle nul (Mn) fixe en zéro tous les paramètres qui établissent les rapports entre les construits de Ms.

Le modèle des effets directs (Md) englobe exclusivement toutes les trajectoires directes des autres variables vers la variable «efficacité perçue». Le modèle hypothétique M01 englobe toutes les trajectoires des variables exogènes vers les autres variables, les trajectoires des variables médiatrices vers l'«efficacité perçue», les trajectoires de la «satisfaction» vers l'«engagement» des directeurs, du climat de «confiance» vers le climat de «coopération» et du climat de «confiance» vers les résultats perçus. Mn <Md<M01<Ms.

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
Ms	477,708	271	1,763	0,986	0,762	0,063	689,708	d vs. s	225,478	43	0,000
Mn	782,351	321	2,437	0,971	0,824	0,087	950,351	n vs. d	79,165	7	0,000
Md	703,186	314	2,239	0,975	0,810	0,081	885,186	d vs. 01	223,640	40	0,000
M01	478,935	274	1,748	0,987	0,770	0,063	684,935	01 vs. s	1,227	3	0,747

Tableau 53: Comparaison préliminaire des modèles (les effets directs)

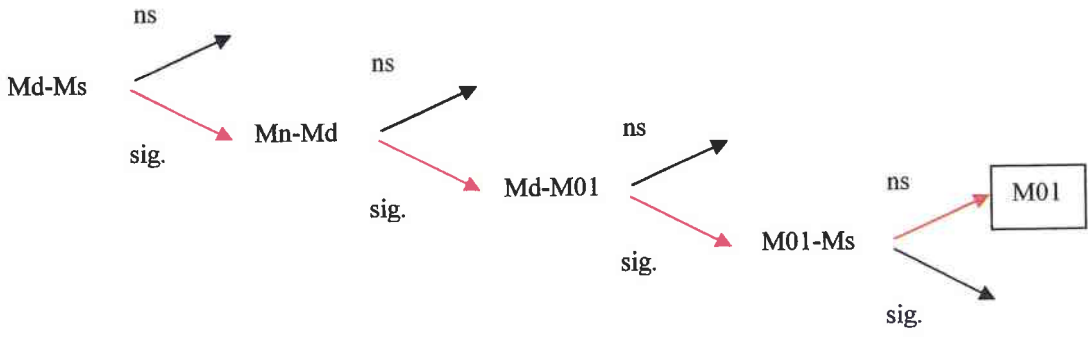


Figure 48: Arbre des décisions prises dans les tests séquentiels de différence de khi-deux (comparaison préliminaire)

[1] Le modèle saturé est équivalent au modèle de mesure finale (Anderson et Gerbing, 1988 p. 418).

Une comparaison initiale entre des modèles intégrés[1] est faite dans le Tableau 53, en utilisant l'arbre de décision proposé par Anderson et Gerbing (1988). La Figure 48 schématise les comparaisons faites en affichant en rouge les options successives qui ont été prises. Ainsi, la comparaison du modèle des effets directs et Ms présente une différence de khi-deux significative (Ho: Md-Ms=0 est rejetée au seuil de 0,05), en soutenant les hypothèses des effets au moins partiellement indirects et la comparaison suivante de Md en opposition au modèle nul (*next most likely constrained alternative*) supporte Md. La seule trajectoire directe significative de Md est celle du climat de «confiance» vers les «résultats perçus» (Tableau 53). Cependant, la présence dans le modèle de différentes trajectoires qui ne sont pas importantes peut compromettre la capacité du modèle à révéler des inférences significatives sur les relations entre les construits, ce qui nous conduit à uniquement considérer cette conclusion de manière provisoire. Le modèle Md est alors comparé avec le modèle hypothétique M01 (*next most likely unconstrained alternative*) et la statistique du test de la différence des khi-deux de ces modèles est significative (Ho: M01-Md=0 est rejetée au seuil de 0,05). En définitif, l'hypothèse nulle de M01-Ms=0 est testée et elle est soutenue par les données, donc M01 doit être adopté.

Le modèle hypothétique M01 s'ajuste mieux aux données que les autres modèles considérés sauf en ce qui concerne la parcimonie, donc l'indicateur PCFI a une valeur légèrement moins élevée que les valeurs qui correspondent aux modèles nuls et des effets directs en raison de la non existence de liaisons entre les construits en Mn et des seules 7 liaisons considérées en Md.

[1] La différence entre les valeurs de la statistique du khi-deux des modèles intégrés (nested models) est elle-

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Résultats perçus	<--	Coopération	0,271	0,28	0,970	0,332
Résultats perçus	<--	Confiance	1,844	0,941	1,960	0,050
Résultats perçus	<--	Satisfaction	-0,289	0,285	-1,015	0,310
Résultats perçus	<--	Leadership S	0,946	1,040	0,910	0,363
Résultats perçus	<--	Leadership R	-0,659	0,873	-0,755	0,450
Résultats perçus	<--	Engagement	0,517	0,352	1,467	0,142
Résultats perçus	<--	Leadership G	-0,066	0,402	-0,164	0,87

Tableau 54: Poids de régression du modèle des effets directs

Nous considérons maintenant également le modèle M02 qui est défini en contraignant au modèle M01 toutes les trajectoires directes sauf la trajectoire «confiance»→ «efficacité perçue» et le modèle M03 qui est défini en contraignant au modèle M02 la trajectoire «confiance» → «efficacité perçue».

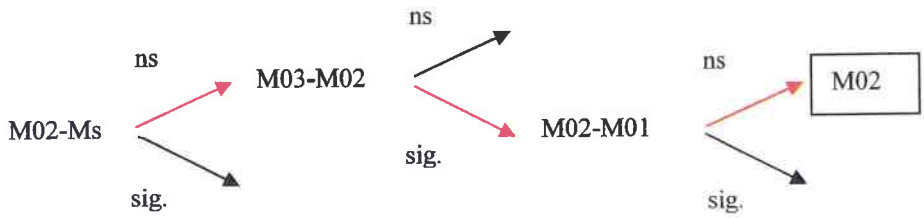


Figure 49: Arbre des décisions prises dans l'essai des effets directs

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
M01	478,935	274	1,748	0,987	0,770	0,063	684,935	01 vs.02	4,783	6	0,572
M02	483,718	280	1,728	0,987	0,787	0,062	677,718	02 vs. s	6,010	9	0,739
M03	549,982	281	1,957	0,982	0,786	0,071	741,982	03 vs. 02	66,264	1	0,000

Tableau 55: Essai des effets directs

même distribuée asymptotiquement selon le khi-deux. Anderson et Gerbing, 1988 réfèrent que Seiger et al. (1985) ont prouvé analytiquement que les tests des différences de khi-deux séquentielles sont asymptotiquement indépendants.

Etant donné que M03<M02<M01<Ms et comme Ho: M02-Ms=0 est soutenue, on compare ensuite M03 et M02 (Figure 49) donc le résultat de la statistique du test (Tableau 55) des différences de khi-deux est significative (H0:M03-M02=0 est rejetée au seuil de 0,05). Ainsi, la trajectoire «confiance» → «efficacité perçue» est significative et nous adoptons provisoirement M02. En définitif, nous faisons la comparaison de M02 versus M01 donc la statistique du test de la différence de khi-deux est non signifiante (Ho: M02-M01=0 est soutenue). En relaxant la contrainte qui différencie M02 de M01 (toutes les trajectoires directes sauf «confiance» → «efficacité perçue»), dans une perspective théorique, cela n'ajoute rien de significatif à l'explication des covariances du construit et par des raisons de parcimonie, M02, qui fournit une explication adéquate, doit être adopté. Le seul effet direct significatif des construits vers l'efficacité est donc celui du climat de confiance vers l'efficacité, soutenant l'hypothèse opérationnelle 2.1.3 (antécédent «confiance»). En revanche, il n'existe pas d'évidences pour soutenir les hypothèses 2.1.1 (antécédent «leadership G», «leadership S» et «leadership R», ainsi que la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs ont des effets directs significatifs sur l'«efficacité perçue») et 2.1.2 (antécédent «coopération»).

Nous analysons ensuite les effets médiateurs du climat de «**confiance**» (Tableau 56). Au delà de M02, nous considérons le modèle 4 (M04) qui est défini en enlevant au M02 la trajectoire «leadership R» → «confiance», le modèle 5 (M05) qui est défini en enlevant au M02 la trajectoire «leadership S» → «confiance», le modèle 6 (M06) qui est défini en enlevant au M02 la trajectoire «leadership G» → «confiance» et le modèle 7 (M07) qui est défini en enlevant au M06 la trajectoire «engagement»→ «confiance».

Modèle	χ^2	Dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
M04	492,185	281	1,752	0,986	0,789	0,063	684,185	04 vs.02	8,467	1	0,036
M05	494,509	281	1,760	0,986	0,789	0,063	686,509	05 vs.02	10,791	1	0,001
M06	484,342	281	1,724	0,987	0,790	0,062	676,342	06 vs.02	0,624	1	0,430
								06 vs. s	6,634	10	0,759
M07	505,010	282	1,791	0,985	0,792	0,065	695,010	07 vs.06	20,688	1	0,000

Tableau 56: Essai des hypothèses des effets médiateurs de la «confiance»

Nous considérons à présent M04<M02<M1. Quand on compare M04 avec M02, la statistique du test de la différence des khi-deux est significative (l'hypothèse Ho: M04-M02=0 est rejetée au seuil de 0,05). Ainsi, comme nous avons vu auparavant que les hypothèses nulles M02-Ms=0 et M02-M01=0 ont été soutenues, nous devons continuer à adopter M02[1], car l'estimation du paramètre qui lie le style de «leadership R» du maire au climat de «confiance» contribue pour une meilleure explication donnée par M02. La confrontation de M05 avec M02 (M05<M02<M1) a mis en évidence également, selon une argumentation parallèle à celle qui est faite pour M04[2], qu'on doit continuer à adopter le modèle M02 car Ho: M05-M02=0 est rejetée au seuil de 0,05, i.e. l'estimation du paramètre qui lie le style de «leadership S» du maire au climat de «confiance»contribue pour une meilleure explication donnée par M02. La comparaison suivante concerne M06 contre M02 (M06<M02<Ms) (Figure 50), qui a mis en évidence que Ho: M06-M02=0 est soutenue et comme Ho: M02-Ms=0 est soutenue (Tableau 55) et Ho: M06-Ms=0 (Tableau 56) est également soutenue. Nous préférons donc adopter par la suite M06, qui est un modèle adéquat par des raisons de parcimonie.

[1] L'arbre des décisions prises est égal à celui schématisé dans Figure 49, si on substitue M03 par M04.
[2] L'arbre des décisions prises est égal à celui schématisé dans Figure 49, si on substitue M03 par M05.

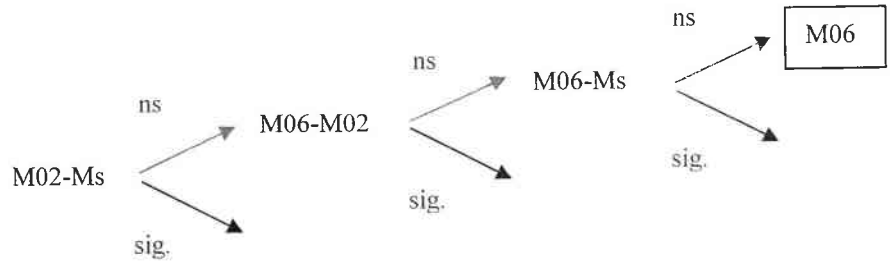


Figure 50: Arbre de décision de M06 vs. M02

La comparaison de M07 avec M06 (M07<M06<M2) (Tableau 56), indique que le modèle M06 fournit un meilleur ajustement (l'hypothèse M07-M06=0 est rejetée au seuil de 0,05). Comme nous avons déjà vérifié que M06-Ms=0 (Tableau 56) et M06-M02=0 (Tableau 56) sont soutenues, M06 doit par conséquence continuer à être adopté[1] car l'estimation du paramètre qui lie l'«engagement» des directeurs au climat de «confiance» contribue pour une meilleure explication donnée par M06.

En conclusion de l'analyse faite aux antécédents du construit «confiance», nous avons trouvé des évidences pour soutenir les hypothèses 2.2.1. (antécédent engagement), 2.2.3. (antécédent leadership S) et 2.2.4. (antécédent leadership R) et 2.2.2. (antécédent leadership G). La valeur du coefficient de régression du construit du leadership prédisposé pour le risque vers le climat de confiance est négative, ce qui suggère que le climat de confiance à la mairie est plus bas (élevé) quand le maire a une propension élevée (faible) pour le risque.

Nous testons ensuite les effets de la variable climat de «confiance» et des variables exogènes sur la variable «**coopération**». Au delà de M06, nous considérons le modèle 8 (M08), qui est défini en enlevant au M06 la trajectoire «confiance» → «coopération», le modèle 9 (M09) qui est défini en enlevant au M08 la trajectoire

[1] L'arbre des décisions prises est égal à celui schématisé dans la Figure 49, si on substitue M01 par M02, M02 par M06 et M03 par M07.

«leadership R» → «coopération», le modèle 10 (M10) qui est défini en enlevant au M08 la trajectoire «leadership S» → «coopération» et le modèle 11 (M11) qui est défini en enlevant au M10 la trajectoire «leadership G» → «coopération».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
M08	485,796	282	1,723	0,987	0,793	0,062	675,796	08 vs. 06	1,454	1	0,228
								08 vs. s.	8,088	11	0,705
M09	492,542	283	1,740	0,986	0,795	0,062	680,542	09 vs. 08	6,796	1	0,009
M10	487,647	283	1,723	0,987	0,795	0,062	675,647	10 vs. 08	675,647	1	0,174
								10 vs. s	9,939	12	0,621
M11	523,945	284	1,845	0,984	0,796	0,067	709,945	11 vs. 10	36,298	1	0,000

Tableau 57: Essai des hypothèses des effets sur la «coopération»

En comparant M06 avec M08 (M08<M06<Ms) (Tableau 57) le test de la différence des khi-deux indique que l'hypothèse nulle M08-M06=0 est soutenue, et comme les hypothèses nulles M06-Ms=0 et M08-Ms=0 sont également soutenues[1], l'ajustement de M06 n'est pas significativement meilleur que celui de M08 et, par des raisons de parcimonie, nous préférons adopter ce dernier modèle, qui a une explication adéquate des covariances pour la comparaison suivante. Selon le résultat du test des différences de khi-deux (Tableau 57), l'hypothèse nulle de M09-M08=0 est rejetée au seuil de 0,05 et comme les hypothèses nulles M8-Ms=0 et M08-M06=0 sont soutenues (M09<M08<M06), la trajectoire «leadership R» → «coopération» ne doit pas être relaxée et M08 doit continuer à être adopté dans la comparaison suivante[2]. À son tour, l'hypothèse nulle M10-M08=0 est soutenue et comme Ho: M10-Ms=0 est aussi soutenue (M10<M08<Ms), M10 doit être

[1] L'argumentation est égale à celui qui est schématisée dans la Figure 50, quand on substitue M02 par M06 et M06 par M08.

[2] L'arbre des décisions prises est égal à celui qui est schématisé dans Figure 49, quand on substitue M01 par M06, M02 par M08 et M03 par M09.

adoptée parce qu'elle est adéquat et plus parcimonieux[1]. Enfin, la comparaison de M11 avec M10 nous conduit vers une statistique du test de la différence des khi-deux des deux modèles significative (Ho: M11-M10=0 est rejetée au seuil de 0,05) et comme les hypothèses nulles M10-Ms=0 et M10-M08=0 sont soutenues (M11<M10<M08), la trajectoire «leadership G» → «coopération» ne doit pas être relaxée et M10 doit continuer à être adopté dans la comparaison suivante[2].

En conclusion, de l'analyse faite aux antécédents du construit « coopération», nous avons trouvé des évidences qui soutiennent nos hypothèses 2.3.2. (antécédent leadership G) et 2.3.4. (antécédent leadership R), mais pas pour 2.3.1. (antécédent confiance) et pour 2.3.3. (antécédent leadership S). Le poids de régression de «leadership R» → «coopération» a une valeur négative, i.e. le leadership du maire prédisposé fortement au risque provoque des niveaux faibles de coopération et une prédisposition faible au risque mène à des niveaux élevés de coopération.

Pour tester la médiation de la variable «**engagement**» des directeurs vers le climat de confiance, nous avons considéré au-delà du modèle M10, le modèle 12 (M12) qui est défini en enlevant au M10 la trajectoire «leadership R» → «engagement», le modèle 13 (M13) qui est défini en enlevant au M12 la trajectoire «leadership S» → «engagement», le modèle 14 (M14) qui est défini en enlevant au M12 la trajectoire «leadership G» → «engagement», et le modèle 15 (M15) qui est défini en enlevant au M12 la trajectoire «satisfaction» → «engagement».

[1] L'argumentation est égale à celle qui est schématisée dans la Figure 50, quand on substitue M02 par M08 et M06 par M10.
[2] L'arbre des décisions prises est égal à celui qui est schématisé dans Figure 49, quand on substitue M01 par M08, M02 par M10 et M03 par M11.

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	α
M12	487,680	284	1,717	0,987	0,798	0,061	673,680	12 vs.10	0,033	1	0,856
								12 vs. s	9,972	13	0,696
M13	502,536	285	1,763	0,986	0,800	0,063	686,536	13 vs.12	14,856	1	0,000
M14	511,366	285	1,794	0,985	0,800	0.065	695,366	14 vs.12	23,686	1	0,000
M15	557,912	285	1,958	0,982	0,797	0,071	741,912	15 vs.12	70,232	1	0,000

Tableau 58: Essai des hypothèses des effets médiateurs de l'«engagement» des directeurs

L'analyse du M12 par opposition au M10 a mis en évidence que H0: M12-M10=0 est soutenue et comme M10-Ms=0 (Tableau 57) et M12-Ms=0 (Tableau 58) (M12<M10<Ms) sont également soutenues, le modèle plus parcimonieux (M12) doit être adopté[1]. En revanche, les essais aux hypothèses nulles M13-M12=0, M14-M12=0 et M15-M12=0 présentent des statistiques significatives aux seuil de 0,05 (Tableau 57) et comme les hypothèses M12-Ms=0 et M12-M10=0 sont soutenues, les trajectoires «leadership G» → «engagement» «leadership S» → «engagement» et «satisfaction» → «engagement» sont essentielles pour l'explication des covariances des construits[2]. Le coefficient de régression entre le leadership général du maire et l'engagement est négatif. C'est à dire que des niveaux élevés (faibles) de «leadership G» provoquent un faible (élevé) engagement des directeurs. Ainsi, nous concluons de l'analyse faite aux antécédents du construit «engagement» qu'il existe des évidences qui supportent les hypothèses opérationnelles 2.4.1, 2.4.2 et 2.4.3, mais pas l'hypothèse 2.4.4 (antécédent, leadership R).

Pour tester la médiation de la variable «**satisfaction**» des directeurs vers le climat de confiance nous avons considéré, au-delà du modèle M12, le modèle 16 (M16) qui est défini en enlevant au M12 la trajectoire «leadership R» → «satisfaction», le

[1] L'argumentation est égale à celle qui est schématisée dans la Figure 50, quand on substitue M02 par M10 et M06 par M12.
[2] Comme auparavant, l'argumentation est parallèle à celle qui est schématisée dans la Figure 49.

modèle 17 (M17) qui est défini en enlevant au M12 la trajectoire «leadership S» → satisfaction» et le modèle 18 (M18) qui est définit en enlevant au M12 la trajectoire «leadership G» → «satisfaction».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
M16	496,264	285	1,741	0,986	0,801	0,062	680,264	16 vs.12	8,584	1	0,003
M17	494,646	285	1,736	0,986	0,801	0,062	678,646	17 vs.12	6,966	1	0,008
M18	494,651	285	1,736	0,986	0,801	0,062	678,651	18 vs.12	6,971	1	0,008

Tableau 59: Essai des hypothèses des effets médiateurs de la «Satisfaction» des directeurs

Les hypothèses nulles M16-M12=0, M17-M12=0 et M18-M12=0 sont rejetées au seuil de 0,05 par les statistiques du test de la différence de khi-deux et comme M12-Ms=0 et M12-M10=0 sont soutenues (Tableau 58), les trajectoires «leadership G» → «satisfaction» «leadership S» → «satisfaction» «leadership R» → «satisfaction» sont toutes fondamentales pour l'ajustement du modèle aux données[1]. Le poids de la régression de la trajectoire liant le leadership stratégique à la satisfaction des directeurs est négatif, ce qui suggère que le style de leadership du maire fortement (faiblement) orienté vers la stratégie entraîne l'insatisfaction (satisfaction) des directeurs des unités de la structure administrative de la mairie. Ainsi, nous concluons de l'analyse faite aux antécédents du construit «satisfaction» qu'il existe des évidences qui supportent nos hypothèses opérationnelles 2.5.1, 2.5.2 et 2.5.3.

En résumé, le modèle 12 est celui qui a le meilleur ajustement possible de tous ceux que nous avons testé. Et il est encore plus appréciable de remarquer que cet ajustement est assez bon, comme on peut constater pour les différents indicateurs que nous avons utilisés (Tableau 58).

Trajectoires			Estimation	S.E.	C.R.	P
Satisfaction	<--	Leadership G	0,43	0,18	2,36	0,02
Satisfaction	<--	Leadership S	-0,73	0,34	-2,12	0,03
Satisfaction	<--	Leadership R	0,70	0,30	2,33	0,02
Engagement	<--	Leadership G	-0,90	0,24	-3,71	0,00
Engagement	<--	Leadership S	0,72	0,23	3,14	0,00
Engagement	<--	Satisfaction	0,96	0,17	5,54	0,00
Coopération	<--	Leadership G	1,10	0,24	4,52	0,00
Coopération	<--	Leadership R	-0,47	0,22	-2,18	0,03
Confiance	<--	Leadership S	1,09	0,50	2,18	0,03
Confiance	<--	Leadership R	-1,06	0,53	-1,99	0,05
Confiance	<--	Engagement	0,66	0,19	3,44	0,00
Résultats perçus	<--	Confiance	1,07	0,36	2,94	0,00

Tableau 60: Poids de régression du modèle M12

L'addition de trajectoires dans un modèle d'équations structurelles augmente l'ajustement du modèle, mais elle met en cause la capacité du modèle à prouver des relations de causalité significatives entre les construits. Nous avons réussi un bon *trade off* entre ces deux alternatives. Les douze trajectoires du modèle d'efficacité perçue dans les mairies ont toutes des poids de régression significatifs (Tableau 60).

Les poids de régression standardisés indiquent, en unités d'écart type, le changement dans la variable effet qui a pour origine un changement d'une unité d'écart type dans la variable causale, quand il n'existe pas de changements dans les autres variables de l'équation. Les estimations des poids (Tableau 61) de régression explicitent des corrélations partielles assez satisfaisantes entre les variables latentes.

[1] Comme auparavant, l'argumentation est parallèle à celle qui est schématisée dans la Figure 49.

Trajectoires			Estimation
Satisfaction	<--	Leadership G	0,38
Satisfaction	<--	Leadership S	-0,64
Satisfaction	<--	Leadership R	0,61
Engagement	<--	Leadership G	-0,60
Engagement	<--	Leadership S	0,48
Engagement	<--	Satisfaction	0,72
Coopération	<--	Leadership G	0,80
Coopération	<--	Leadership R	-0,34
Confiance	<--	Leadership S	0,74
Confiance	<--	Leadership R	-0,72
Confiance	<--	Engagement	0,67
Résultats perçus	<--	Confiance	0,85

Tableau 61: Poids de régression standardisés du modèle M12

La prédictibilité d'une variable dépendante est typiquement synthétisée par la corrélation multiple carrée (coefficient de détermination), dont la valeur, telle qu'elle est calculée par le logiciel AMOS (4.0) (Arbuckle et Wothke, 1999) est, pour le construit «résultats perçus», de 0,716 pour M12.

Toutefois, les variables exogènes ont mis en évidence des fortes corrélations entre elles (Tableau 62), comme on peut d'ailleurs espérer, car il s'agit des différents traits du leadership du maire. Selon la définition de Bollen (1989, p. 58), la **multi-colinéarité** est l'ampleur d'une dépendance linéaire entre une variable explicative et les autres variables explicatives d'une équation. La colinéarité augmente généralement les écarts type des variables colinéaires, ce qui signifie qu'il existe une incertitude plus élevée dans les inférences que nous faisons sur les paramètres. Bollen (p.59) explique de manière intuitive qu'il est difficile d'estimer l'effet unique d'une variable si les trajets sont toujours en conjonction avec d'autres variables causales.

Corrélations			Estimation
Leadership S	<-->	Leadership G	0,709
Leadership R	<-->	Leadership G	0,515
Leadership R	<-->	Leadership S	0,761

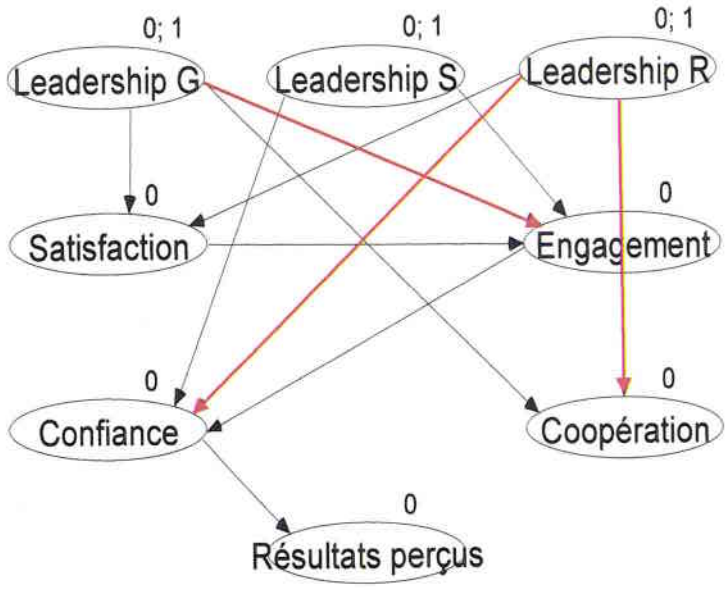
Tableau 62: Corrélations entre les variables exogènes (multi-colinéarité)

Le software AMOS permet de résoudre le problème de la forte corrélation entre les variables exogènes en contraignant les covariances entre ces variables à zéro. Le modèle de mesure reste ainsi égal à celui de M12 et, dans le modèle structurel. La seule altération est l'imposition de la valeur zéro aux trois covariances entre le «leadership G», «leadership S» et «leadership R».

Ce nouveau modèle (M12a) présente une validité convergente (le Tableau 5.2.2.2._2 de l'annexe 9 présente toutes les raisons critiques des coefficients de régression du modèle de mesure, significatives avec probabilité égale à zéro) et la validité discriminante (khi-deux associé au modèle contraint est 2269,979 avec dl=702 et au non contraint 1344,645 avec dl=677, ainsi $\Delta\ \chi^2$ =925.334 avec Δdl=25 est signifiant, p=0,000).

Relativement au modèle structurel (Figure 51), aucune estimation ne présente des valeurs aberrantes. Le modèle a, par conséquence, un ajustement un peux moins bon que M12 (bien qu'un petit peu meilleur considérant le nombre de paramètres à estimer - ajustement parcimonieux) quoiqu'adéquat avec χ^2=626,663, dl=287 χ^2/dl =2,183, CFI=0,978, PCFI=0,799, RMSEA=0,079 et AIC=806,663). Les trajectoires rouges signalent des relations négatives entre les variables latentes ainsi liées.

Modèle 12a1



Note: Les trajectoires rouges lient des variables latentes ayant des relations inverses entre elles.

Figure 51: Modèle structurel de l'efficacité organisationnelle perçue dans les mairies (M12a1)

Les poids de régression sont tous significatifs (Tableau 5.3.2._3 de l'annexe 9), soutenant les hypothèses opérationnelles révélées auparavant par le modèle M12 (Tableau 60) avec la seule exception de la trajectoire «leadership S» vers la «satisfaction». D'autre part, les poids de régression standardisés obtenus (Tableau 5.3.2._4 de L'annexe 9) sont assez inférieurs à ceux de M12 (Tableau 60), en raison du contrôle de la multi-colianearité. L'élimination de la trajectoire «leadership S» vers la «satisfaction» conduit au modèle final de l'efficacité perçue (M12a1, dont l'ajustement est caractérisé par: χ^2=628,927, dl=288 χ^2/dl =2,184, CFI=0,978, PCFI=0,802, RMSEA=0,079 et AIC=806,927).

Trajectoires			Estimation	S.E.	C.R.	P
Satisfaction	<--	Leadership G	0,20	0,10	2,07	0,04
Satisfaction	<--	Leadership R	0,25	0,13	1,96	0,05[1]
Engagement	<--	Leadership G	-0,67	0,17	-3,90	0,00
Engagement	<--	Leadership S	0,56	0,18	3,18	0,00
Engagement	<--	Satisfaction	1,00	0,18	5,63	0,00
Coopération	<--	Leadership G	0,96	0,20	4,84	0,00
Coopération	<--	Leadership R	-0,44	0,20	-2,21	0,03
Confiance	<--	Engagement	0,49	0,12	3,96	0,00
Confiance	<--	Leadership R	-0,48	0,20	-2,43	0,02
Confiance	<--	Leadership S	0,51	0,17	2,97	0,00
Résultats perçus	<--	Confiance	1,12	0,35	3,21	0,00

Tableau 63: Poids de régression du modèle M12a1

En conclusion, le modèle M12a1 confirme que les hypothèses 2.1.3., 2.2.1., 2.2.3., 2.2.4., 2.3.2., 2.3.4., 2.4.1., 2.4.2., 2.4.3., 2.5.1. sont, encore une fois, soutenues. Ainsi (Tableaux 63 et 64):

- Le climat de «confiance» a un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue» (2.1.3.).
- La variable climat de «confiance» s'interpose dans la relation entre l'«engagement» des directeurs (2.2.1.), le «leadership S» du maire (2.2.3.), et le «leadership R» du maire (2.2.4.), avec l'«efficacité perçue».
- Les variables «leadership G» du maire (2.3.2.) et «leadership R» du maire (2.3.4) ont des effets directs significatifs sur la variable climat de «coopération».

[1] La probabilité de la statistique de test est de 0,049762 avant l'arrondissement à deux décimales. Ainsi bien qu'à peine, le résultat est significatif au seuil de 0,05 et il faut rappeler que tous les autres modèles alternatifs confirment l'hypothèse.

- La variable «engagement» des directeurs s'interpose dans la relation entre la «satisfaction» des directeurs (2.4.1.), le «leadership G» du maire (2.4.2) et le «leadership S» du maire (2.4.3.), avec le climat de «confiance».
- La variable «satisfaction» des directeurs s'interpose dans la relation entre le «leadership G» du maire (2.5.1.) et le «leadership R» du maire (2.5.3.), avec l'«engagement» des directeurs.

Trajectoires			Estimation
Satisfaction	<--	Leadership G	0,19
Satisfaction	<--	Leadership R	0,24
Engagement	<--	Leadership G	-0,42
Engagement	<--	Leadership S	0,35
Engagement	<--	Satisfaction	0,65
Coopération	<--	Leadership G	0,66
Coopération	<--	Leadership R	-0,30
Confiance	<--	Leadership S	0,34
Confiance	<--	Leadership R	-0,32
Confiance	<--	Engagement	0,52
Résultats perçus	<--	Confiance	0,86

Tableau 64: Poids de régression standardisés du modèle M12a1

Le Tableau 65 montre les effets standardisés directs (poids de régression) et indirects (à travers d'une autre variable médiatrice) ainsi que l'effet total de la conjugaison de ces deux effets des variables en colonne sur les variables en ligne. Chaque variable en ligne dépend des variables en colonnes.

Estimation des effets totaux standardisés							
	Leadership			Satisfaction	Engagement	Coopération	Confiance
	«G»	«S»	«R»				
Satisfaction	0,19	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00
Engagement	-0,30	0,35	0,16	0,65	0,00	0,00	0,00
Coopération	0,66	0,00	-0,30	0,00	0,00	0,00	0,00
Confiance	-0,15	0,52	-0,24	0,34	0,52	0,00	0,00
Résultats perçus	-0,13	0,45	-0,20	0,29	0,45	0,00	0,86
Estimation des effets directs standardisés							
	Leadership			Satisfaction	Engagement	Coopération	Confiance
	«G»	«S»	«R»				
Satisfaction	0,19	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00
Engagement	-0,42	0,35	0,00	0,65	0,00	0,00	0,00
Coopération	0,66	0,00	-0,30	0,00	0,00	0,00	0,00
Confiance	0,00	0,34	-0,32	0,00	0,52	0,00	0,00
Résultats perçus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86
Estimation des effets indirects standardisés							
	Leadership			Satisfaction	Engagement	Coopération	Confiance
	«G»	«S»	«R»				
Satisfaction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Engagement	0,12	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Coopération	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Confiance	-0,15	0,18	0,08	0,34	0,00	0,00	0,00
Résultats perçus	-0,13	0,45	-0,20	0,29	0,45	0,00	0,00

Tableau 65: Effets totaux, directs et indirects en M12a1

La prédictibilité de la variable-critère «résultats perçus» est légèrement supérieure (Tableau 66) à celle du modèle M12: 0,740 contre 0,716 en M12.

Construits	Estimation
Satisfaction	0,09
Engagement	0,62
Coopération	0,53
Confiance	0,56
Résultats perçus	0,74

Tableau 66: Corrélations multiples carrées (M12a1)

5.3.3. Les effets de rétroaction

Un modèle hypothétique d'équations structurelles non récursif a un diagramme avec une (ou plusieurs) boucle(s) de rétroaction. Par exemple, le climat de «confiance» de la mairie dépend de l'«engagement» des directeurs, qui à son tour dépend du climat de «confiance» et ainsi de suite indéfiniment. Cette séquence illimitée de dépendances linéaires des modèles non récursifs peut être à l'origine de l'apparition de problèmes de convergence vers un ensemble bien défini de relations entre les variables du modèle (Arbuckle et Wothke, 1999, p.182). La stabilité du modèle dépend des poids de régression et il est fréquent que le modèle soit instable quand l'effectif de l'échantillon est insuffisant pour fournir des estimations exactes des poids de régression. L'AMOS calcule un indice de stabilité pour les modèles non récursifs dont les valeurs tombent entre -1 et + 1 si le système est stable.

Modèle	Trajectoires	Indice de stabilité
1	Confiance ⟺ Engagement	0.005
2	Confiance ⟺ Résultats perçus	0.063[1]
3	Leadership R ⟺ Coopération	0.651

Tableau 67: Indices de stabilité des modèles de rétroaction

Nous avons testé pour chaque trajectoire du modèle M12a1 les effets respectifs de rétroaction. Cependant, étant donné l'effectif de notre échantillon, seulement trois boucles de rétroaction ont conduit à des modèles avec des systèmes stables (Tableau 67).

Dans le premier modèle, le poids de régression de la trajectoire «confiance» → «engagement» n'est pas significatif et tous les autres poids de régression demeurent significatifs (Tableau 5.3.3_1 de l'annexe 9).

Dans le deuxième modèle, le poids de régression de la trajectoire «confiance» → «résultats perçus» n'est pas significatif, ainsi que le poids relatif à la trajectoire «résultats perçus» → «confiance» devient également non significatif (Tableau 5.3.3_2 de l'annexe 9).

Dans le troisième modèle, le poids de régression de la trajectoire «coopération» → «leadership R» est significatif, ainsi que tous les autres, sauf pour la trajectoire «leadership G» → «satisfaction», où le poids devient non significatif (Tableau 5.3.3_3 de l'annexe 9).

Ainsi, le seul effet de rétroaction soutenu est celui qui s'établit entre «coopération» et «leadership R» et, contrairement à l'effet du «leadership R» sur la coopération, il est positif: une augmentation (diminution) du niveau de prédisposition au risque du maire provoque une diminution (augmentation) du climat de coopération à la mairie. Toutefois cet effet sur le climat de coopération ira diminuer (augmenter) la pré-disposition du maire pour prendre des décisions de risque.

Le modèle qui intègre les 3 boucles de rétroaction (χ^2=605,837, dl=285 χ^2/dl =2,126, CFI=0,979, PCFI=0,795, RMSEA=0,077 et AIC=789,837) est également stable (indice de stabilité de 0.653 pour les variables «leadership R» et

[1] Le fondement théorique pour analyser l'effet de rétroaction de l'efficacité perçue sur la confiance peut être trouvé dans la combinaison des théories de la confiance (Section 1.6.) avec les théories de l'attribution du leadership (Section 1.2.2.).

«coopération» et de 0,012 pour les «résultats perçus», «confiance» et «engagement») et il conduit aux conclusions mentionnées auparavant.

Nous ne présentons pas dans cette section la corrélation multiple carrée (coefficient de détermination), comme indice de la prédictibilité de la variable dépendante car ce coefficient n'est pas très approprié avec des modèles non récursifs, dans lesquels il y a des interdépendances réciproques entre les variables (Bentler et Raykov, 2000).

5.3.4. Les effets de modération des variables démographiques sur l'efficacité perçue

Dans cette section, nous examinerons si l'efficacité perçue suit la même dynamique dans les groupes constitutifs de chaque variable hypothétiquement modératrice.

Puisque l'effectif de l'échantillon des répondants au QCOM est satisfaisant face à la taille de la population parente, mais pas suffisamment grand pour l'application du SEM avec nombreuses trajectoires, nous avons utilisé le modèle M 12a1 comme paradigme dans cette section pour tester quelques hypothèses de modération des variables démographiques dans les relations entre les construits. Étant donné le petit effectif de chaque catégorie de la variable modératrice, nous avons seulement utilisé des variables modératrices dichotomiques.

Nous considérons ici les éventuelles variables modératrices suivantes: le type de répondant au QCOM (maires et directeurs), le développement économique selon

le pourcentage du pouvoir d'achat détenu par la municipalité et importance de la mairie selon le nombre d'électeurs ou selon la population résidente.

5.3.4.1. Maires et Directeurs

Le M12a1, considérant la partition maires (A) et directeurs (B), continue à s'ajuster assez bien aux données[1]: χ^2=1083.991 avec dl=576; χ^2/dl=1,882; CFI=0,968; PCFI=0,794; RMSEA=0,068 et AIC=1439,991).

Construits			Maires			Directeurs			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,39	0,19	2,02	1,14	0,25	4,56	2,38
Satisfaction	<--	Leadership R	0,85	0,37	2,33	-0,02	0,19	-0,13	-2,12
Engagement	<--	Leadership G	-0,43	0,18	-2,37	-0,33	0,29	-1,14	0,30
Engagement	<--	Leadership S	0,42	0,25	1,65	0,99	0,29	3,37	1,47
Engagement	<--	Satisfaction	0,45	0,17	2,66	0,16	0,17	0,91	-1,20
Coopération	<--	Leadership G	0,12	1,16	0,10	0,75	0,21	3,61	0,54
Coopération	<--	Leadership R	-0,08	0,78	-0,10	-0,40	0,22	-1,87	-0,40
Confiance	<--	Leadership S	-0,07	0,26	-0,25	1,48	0,65	2,26	2,19
Confiance	<--	Leadership R	-0,23	0,26	-0,87	-0,78	0,42	-1,88	-1,12
Confiance	<--	Engagement	0,80	0,24	3,32	-0,11	0,26	-0,42	-2,57
Résultats perçus	<--	Confiance	1,09	0,50	2,17	0,90	0,44	2,05	-0,29

Tableau 68: Comparaison des poids de régression entre les Maires et les Directeurs

D'après les résultats du Tableau 68 (les poids de régression standardisés sont présentés au Tableau 5.3.4.1._1 de l'annexe 9):

- Il existe une relation positive entre le «leadership G» du maire et la «satisfaction» des directeurs, que ce soit dans les perceptions des maires ou dans celles des directeurs, mais cette relation est significativement plus forte chez ces derniers (un poids de régression standardisé de 0,75 (A) vs.

0,28 (B)). Une autre relation qui est significativement plus élevée chez les directeurs que chez les maires est celle entre le «leadership S» et le climat de «confiance» à la mairie (un poids de régression standardisé de -0,05 (A) vs. 0,79 (B)), qui d'ailleurs n'est pas perçue significativement par les maires. En revanche, les relations entre le «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,62 (A) vs. -0,02 (B)) et entre l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance» à la mairie (un poids de régression standardisé de 0,73 (A) vs. -0,08 (B)) sont plus élevés chez les maires que chez les directeurs et ceux-ci ne s'aperçoivent pas significativement de ces relations.

- Les maires et les directeurs ont des perceptions significatives de la relation positive existant entre le climat de confiance dans la mairie et les «résultats perçus de l'efficacité organisationnelle» qui ne différent pas entre eux: un poids de régression standardisé de 0,83 (A) vs. 0,86 (B).
- Les maires ont la perception de la relation inverse entre le «leadership G» du maire et l'«engagement» des directeurs ainsi que de la relation positive entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,49), mais ces relations ne sont pas perçues par les directeurs.
- En revanche, les effets positifs du «leadership S» du maire sur «l'engagement» des directeurs (poids de régression standardisé de 0,70), ainsi que celui du «leadership G» sur le climat de «coopération» (un poids

[1] Avec deux groupes au lieu d'un, il faut estimer un nombre de moments de l'échantillon et un nombre de paramètres deux fois supérieur et en conséquence nous avons aussi un nombre de degrés de liberté plus grand.

de régression standardisé de 0,57) sont perçus par les directeurs mais nullement par les maires.

- Si la (in)satisfaction des directeurs ne semble pas être influencée par le «leadership R» (p=0,899), il y a en revanche des pistes qui indiquent que cette composante du comportement du maire peut conduire significativement au déclin de la coopération (p=0,062) des services et de la confiance (p=0,060) des fonctionnaires selon la perception des directeurs.

5.3.4.2. Parti politique qui supporte le maire

On considère ici comme variable hypothétiquement modératrice la tendance idéologique, selon la typologie répandue à droite et à gauche[1], du parti politique qui supporte le maire. La dichotomie a été faite en séparant, d'un coté la droite, (Partido Popular CDS/PP) et le centre droite (Partido Social Democrata PPD/PSD et Partido Popular Monárquico PPM) et, de l'autre, le centre gauche (Partido Socialista Português PS) et la gauche (Partido Comunista Português PCP, Partido Ecologista os Verdes PEV et União Democrática Popular UDP).

Le M12a1, en considérant les deux groupes (A=droite et B=gauche), s'ajuste bien aux données: χ^2=1033,942 avec dl=576; χ^2/dl=1,795; CFI=0,970; PCFI=0, 796; RMSEA=0,065 et AIC=1389,942).

[1] Bien que cette typologie soit souvent critiquée, notamment en ce qui concerne si le centre gauche est plus proche du centre droit que de l'extrême gauche, il est également vrai qui au delà de la place que chaque parti occupe dans la salle du parlement, il y a un patrimoine commun à l'intérieur de chacune de ces catégories qui est plus au moins visible en fonction des contextes historiques vécus.

Trajectoires			Droite			Gauche			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,29	0,15	1,93	0,08	0,12	0,65	-1,12
Satisfaction	<--	Leadership R	-0,24	0,20	-1,22	0,21	0,13	1,60	1,91
Engagement	<--	Leadership G	-0,53	0,24	-2,17	-0,78	0,28	-2,83	-0,69
Engagement	<--	Leadership S	0,38	0,24	1,60	0,72	0,29	2,47	0,89
Engagement	<--	Satisfaction	0,66	0,19	3,54	1,50	0,39	3,82	1,93
Coopération	<--	Leadership G	1,08	0,31	3,48	0,96	0,31	3,08	-0,27
Coopération	<--	Leadership R	0,53	0,29	1,81	-0,45	0,25	-1,82	-2,56
Confiance	<--	Leadership S	0,75	0,42	1,79	0,23	0,17	1,37	-1,15
Confiance	<--	Leadership R	0,93	0,61	1,53	-0,03	0,16	-0,20	-1,53
Confiance	<--	Engagement	0,81	0,36	2,24	0,24	0,09	2,71	-1,55
Résultats perçus	<--	Confiance	0,58	0,25	2,26	1,87	1,36	1,37	0,93

Tableau 69: Comparaison des poids de régression selon l'idéologie du parti qui support le maire

Un seul poids de régression présente une différence significative entre la droite et la gauche: «leadership R» → «coopération» (Tableau 69, dont les poids de régression standardisés sont présentés au Tableau 5.3.4.2._1 de l'annexe 9). Il y a une tendance chez les mairies de droite à considérer que le leadership prédisposé au risque provoque un effet positif sur le climat de «coopération» et une tendance chez les mairies de gauche à considérer que ce style de leadership provoque un effet négatif dans le climat de «confiance» à la mairie. Cependant, ces tendances ne sont pas significativement perçues par les deux sortes de mairies selon ce critère politique.

Que les mairies soient supportées par la droite ou par la gauche, elles ont des perceptions significatives de la relation négative existant entre le «leadership G» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de -0,40 (A) vs. -0,38 (B)) et de la relation positive de ce type de leadership sur le climat de «coopération» dans la mairie (un poids de régression standardisé de 0,69 (A) vs. 0,66 (B)). Deux autres relations positives sont perçues aussi bien par les mairies

de droite que celles de gauche: entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,54 (A) vs. 0,74 (B)) et entre l'«engagement» des directeurs» et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,55 (A) vs. 0,42 (B)).

Dans les mairies supportées par la droite, il y a encore la perception de la relation positive entre le climat de «confiance» et les «résultats perçus» (un poids de régression standardisé de 0,75) mais cette relation n'est pas perçue significativement dans les mairies de gauche. En revanche, dans les mairies supportées par la gauche, il y a une relation positive entre le «leadership S» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,35) mais cette relation n'est pas perçue significativement dans les mairies de droite.

5.3.4.3. Pouvoir d'achat dans la municipalité

Le pouvoir d'achat est mesuré selon trois indicateurs de l'Instituto Nacional de Estatística (INE, 2000): le pouvoir d'achat par habitant, le pourcentage du pouvoir d'achat et le dynamisme relatif de la municipalité[1]. Chacune de ces variables a été

[1] Instituto Nacional de Estatística -INE. Estudo sobre o poder de compra concelhio n.° 4, 2000. Le «Pouvoir d'achat des municipalités (EPCC), est constitué d'un ensemble de 3 indicateurs, qui visent caractériser les municipalités portugaises du point de vue du pouvoir d'achat, et qui ont été inférés dans un vaste éventail de 18 variables par recours à un modèle d'analyse factorielle. Les 3 indicateurs proposés sont: l'indicateur per capita du pouvoir d'achat, le pourcentage du pouvoir d'achat et le facteur de dynamisme relatif. Le premier est un numéro indice avec valeur 100 égale à la moyenne du pays, qui compare le pouvoir d'achat manifesté quotidiennement, en valeurs per capita, dans les différentes municipalités et régions, avec cette valeur de référence nationale. Le pourcentage du pouvoir d'achat traduit le poids du pouvoir d'achat de chaque municipalité et région qui transparaît de l'indicateur per capita, dans le total du pays qui assume la valeur 100%. Le facteur dynamisme mesure la tendance surtout en tant que tendance commerciale, qui subsiste au delà du pouvoir d'achat mesuré par les deux indicateurs précédents.

dichotomisée par Municipalités qui ont une valeur inférieure (A) ou supérieure (B) à la médiane[1].

A) Le pouvoir d'achat par habitant

Le M12a1, en considérant ces deux groupes de municipalités selon leur pouvoir d'achat per capita, continue à s'ajuster bien aux données: χ^2=1040,748 avec dl=576; χ^2/dl=1,807; CFI=0,970; PCFI=0,796; RMSEA=0,065 et AIC=1396,748).

Trajectoires			Inférieur à la médiane			Supérieur à la médiane			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,17	0,13	1,35	0,05	0,15	0,31	-0,62
Satisfaction	<--	Leadership R	-0,23	0,17	-1,40	0,50	0,20	2,48	2,81
Engagement	<--	Leadership G	-0,51	0,18	-2,87	-1,43	1,28	-1,12	-0,72
Engagement	<--	Leadership S	0,40	0,19	2,15	1,12	1,08	1,03	0,65
Engagement	<--	Satisfaction	0,54	0,16	3,44	3,25	2,59	1,26	1,05
Coopération	<--	Leadership G	0,95	0,32	3,00	0,63	0,24	2,66	-0,82
Coopération	<--	Leadership R	0,83	0,34	2,44	0,01	0,22	0,02	-2,04
Confiance	<--	Leadership S	0,23	0,19	1,21	0,72	0,33	2,17	1,31
Confiance	<--	Leadership R	0,29	0,23	1,23	-0,39	0,33	-1,17	-1,66
Confiance	<--	Engagement	0,46	0,16	2,91	0,24	0,20	1,22	-0,86
Résultats perçus	<--	Confiance	1,01	0,34	2,98	1,83	1,81	1,01	0,44

Tableau 70: Comparaison des poids de régression entre municipalités qui ont un pouvoir d'achat per capita inférieur ou supérieur à la médiane

Selon le Tableau 70 (les poids de régressions standardisés sont présentés au Tableau 5.3.4.3._1 de l'annexe 9):

- La relation entre le «leadership R» du maire et le climat de «coopération» est significativement supérieure dans les mairies qui ont un pouvoir d'achat

[1] La méthode de partition des groupes extrêmes en établissant deux valeurs de cut-off (ex: médiane ± l'intervalle inter quartile) augmenterait la puissance de l'analyse, mais diminuerait cependant la nouvelle dimension de l'échantillon, ce qui, étant donné la dimension du notre échantillon, est hors de question pour réaliser une analyse utile en utilisant le SEM.

per capita inférieur, à celui des mairies où il est supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de 0.51 (A) vs. 0,00 (B). En revanche, la relation entre le «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs est significativement inférieure (même avec tendance à être inverse) dans les mairies qui ont un pouvoir d'achat per capita inférieur à celui des mairies où il est supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de -0.22 (A) v.s. 0,45 (B)).

- Dans les deux types de mairies, selon le critère du pouvoir d'achat per capita, il existe une perception de la relation positive entre le «leadership G» du maire et le climat de «coopération» et cette perception n'est pas significativement différente entre les mairies qui ont un pouvoir d'achat per capita inférieur et supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de 0.59 (A) vs. 0,53 (B)).
- Au-delà des relations mentionnées dans les mairies qui ont un pouvoir d'achat per capita inférieur à la médiane, on a la perception d'une relation inverse entre le «leadership G» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de -0,40), et des relations directes entre le «leadership S» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,31), entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,44), entre l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,48), et entre le climat de «confiance» et les résultats perçus (un poids de régression standardisé de 0,78).
- Dans les mairies avec un pouvoir d'achat per capita supérieur à la médiane, les relations entre les variables organisationnelles de notre modèle ne sont

que faiblement perçues, sauf pour la relation entre le «leadership S» du maire et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,43), outre les relations déjà mentionnées entre le «leadership G» du maire et le climat de «coopération» et celle de la relation entre «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs.

B) Le pourcentage du pouvoir d'achat

Le M12a1, en considérant les groupes de municipalités avec un pourcentage du pouvoir d'achat inférieur (A) et supérieur (B) à la médiane, continue à s'ajuster relativement bien aux données: χ^2=1019,154 avec dl=576; χ^2/dl=1,769; CFI=0,971; PCFI=0,797; RMSEA=0,064 et AIC=1375,154).

Trajectoires			Inférieur à la médiane			Supérieur à la médiane			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,14	0,13	1,14	0,23	0,14	1,65	0,46
Satisfaction	<--	Leadership R	0,18	0,17	1,06	0,36	0,18	1,99	0,74
Engagement	<--	Leadership G	-0,75	0,27	-2,75	-0,57	0,22	-2,59	0,54
Engagement	<--	Leadership S	0,86	0,33	2,62	0,29	0,21	1,35	-1,47
Engagement	<--	Satisfaction	0,90	0,27	3,36	0,99	0,22	4,40	0,25
Coopération	<--	Leadership G	1,20	0,41	2,97	0,64	0,21	2,99	-1,23
Coopération	<--	Leadership R	-0,84	0,36	-2,33	-0,10	0,22	-0,48	1,75
Confiance	<--	Leadership S	0,58	0,25	2,29	0,30	0,23	1,32	-0,82
Confiance	<--	Leadership R	-0,34	0,24	-1,40	-0,27	0,27	-0,98	0,20
Confiance	<--	Engagement	0,36	0,16	2,25	0,61	0,18	3,46	1,04
Résultats perçus	<--	Confiance	0,92	0,34	2,71	2,15	2,34	0,92	0,52

Tableau 71: Comparaison des poids de régression entre municipalités qui ont un % du pouvoir d'achat inférieur ou supérieur à la médiane par rapport au total du pays

Selon le Tableau 71 (Les poids de régression standardisés sont présentés au Tableau de l'annexe 5.3.4.3._2):

- Dans les deux types de mairies, selon le critère du pourcentage de pouvoir d'achat, il n'existe aucune différence significative sur les relations entre les variables du modèle.
- Il existe les perceptions d'une relation inverse entre le «leadership G» du maire et l'«engagement» du maire (un poids de régression standardisé de -0.44 (A) vs. 0,37 (B)) et positive entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0.54 (A) vs. 0,71 (B)), entre le «leadership G» du maire et le climat de «coopération» (un poids de régression standardisé de 0.68 (A) vs. 0,53 (B)) et entre l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0.42 (A) vs. 0,65 (B)).
- Outre les relations mentionnées, dans les mairies qui ont un pourcentage du pouvoir d'achat inférieur à la médiane, il y a aussi les perceptions d'une relation inverse entre le «leadership R» du maire et le climat de «coopération» (un poids de régression standardisé de -0,47), et des relations directes entre le «leadership S» du maire et l'engagement (un poids de régression standardisé de 0,50) des directeurs et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,39) et entre le climat de «confiance» et les résultats perçus (un poids de régression standardisé de 0,80). En revanche, dans les mairies qui ont un pourcentage du pouvoir d'achat supérieur à la médiane, il y a aussi la perception d'une relation positive entre le «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,33).

C) Le facteur dynamisme de la municipalité

Le M12a1, en considérant les groupes de municipalités avec un facteur dynamisme inférieur (A) et supérieur (B) à la médiane, continue à bien s'ajuster aux données: χ^2=1055,33 avec dl=576; χ^2/dl=1,832; CFI=0,969; PCFI=0,795; RMSEA=0,066 et AIC=1411, 333).

Trajectoires			Inférieur à la médiane			Supérieur à la médiane			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	-0,09	0,15	-0,58	0,31	0,14	2,28	1,97
Satisfaction	<--	Leadership R	0,65	0,23	2,80	0,04	0,15	0,24	-2,21
Engagement	<--	Leadership G	-0,56	0,22	-2,59	-0,66	0,27	-2,46	-0,29
Engagement	<--	Leadership S	0,42	0,24	1,77	0,65	0,27	2,38	0,64
Engagement	<--	Satisfaction	0,89	0,24	3,77	1,01	0,27	3,76	0,32
Coopération	<--	Leadership G	0,95	0,29	3,29	0,96	0,24	3,93	0,03
Coopération	<--	Leadership R	-0,46	0,31	-1,49	0,45	0,22	2,04	2,40
Confiance	<--	Leadership S	0,33	0,19	1,75	1,10	0,76	1,46	0,99
Confiance	<--	Leadership R	-0,13	0,22	-0,58	1,40	1,03	1,36	1,45
Confiance	<--	Engagement	0,32	0,13	2,46	0,85	0,54	1,58	0,97
Résultats perçus	<--	Confiance	1,04	0,32	3,27	0,82	0,67	1,22	-0,30

Tableau 72: Comparaison des poids de régression entre municipalités qui ont un facteur de dynamisme inférieur ou supérieur à la médiane

L'analyse du Tableau 72 (les poids de régression standardisés sont présentés au Tableau annexe 5.3.4.3._3) dénonce que:

- Les perceptions des relations entre variables qui distinguent les mairies, quand on considère les deux échelons du facteur dynamisme, sont la relation entre le «leadership R» du maire et le climat de «coopération», qui est significativement supérieur dans les mairies qui ont un facteur dynamisme inférieur à celle des mairies où il est supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de 0.55 (A) vs. 0,04 (B)) et la relation entre le «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs qui est

significativement inférieur (même avec une tendance inverse) dans les mairies qui ont un facteur dynamisme inférieur que dans les mairies où il est supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de -0.32 (A) vs. 0,31 (B)).

- Dans les deux types de mairies, selon le critère facteur dynamisme, il existe la perception de la relation inverse entre le «leadership G» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de -0.34 (A) vs. -0,41 (B)) et des relations directes entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0.65 (A) vs. 0,66 (B)) et entre le «leadership G» du maire et le climat de «coopération», et ces perceptions ne sont pas significativement différentes entre les mairies qui ont un facteur dynamisme inférieur et supérieur à la médiane (un poids de régression standardisé de 0.65 (A) vs. 0,66 (B)).
- Outre les relations mentionnées, dans les mairies qui ont un facteur dynamisme inférieur à la médiane, il y a la perception des relations directes significatives entre l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,43), et entre le climat de «confiance» et les «résultats perçus» (un poids de régression standardisé de 0,78).
- Outre les relations mentionnées, dans les mairies avec un facteur de dynamisme supérieur à la médiane, il y a la perception des relations directes significatives entre le «leadership G» du maire et la «satisfaction» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,30), entre le «leadership S» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression

standardisé de 0,41) et entre le «leadership R» et le climat de «coopération» (un poids de régression standardisé de 0,31).

5.3.4.4. Taille de la municipalité

A) Nombre d'électeurs.

Cette variable a été découpée en municipalités qui ont un nombre d'électeurs inférieur (A) ou supérieur (B) à la médiane, selon le nombre d'électeurs inscrits dans le recensement électoral, par circonscription de recensement en Juillet 2001[1].

Le M12a1, en considérant ces deux groupes de municipalités selon leur nombre d'électeurs, continue à s'ajuster assez bien aux données: χ^2=1040,259 avec dl=576; χ^2/dl=1,806; CFI=0,970; PCFI=0,796; RMSEA=0,065 et AIC=1396,259).

Trajectoires			Inférieur à la médiane			Supérieur à la médiane			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,18	0,13	1,40	0,20	0,14	1,38	0,10
Satisfaction	<--	Leadership R	0,13	0,18	0,71	0,40	0,19	2,12	1,04
Engagement	<--	Leadership G	-0,77	0,29	-2,69	-0,61	0,22	-2,72	0,43
Engagement	<--	Leadership S	0,90	0,35	2,61	0,28	0,21	1,31	-1,53
Engagement	<--	Satisfaction	0,92	0,28	3,31	1,04	0,23	4,45	0,33
Coopération	<--	Leadership G	1,29	0,44	2,94	0,63	0,22	2,91	-1,34
Coopération	<--	Leadership R	-0,77	0,38	-2,03	-0,18	0,22	-0,80	1,35
Confiance	<--	Leadership S	0,57	0,25	2,28	0,35	0,25	1,41	-0,64
Confiance	<--	Leadership R	-0,31	0,24	-1,29	-0,39	0,30	-1,28	-0,20
Confiance	<--	Engagement	0,34	0,16	2,15	0,65	0,20	3,33	1,26
Résultats perçus	<--	Confiance	0,93	0,34	2,72	1,95	1,95	1,00	0,52

Tableau 73: Comparaison des poids de régression entre municipalités qui ont un nombre d'électeurs inférieur ou supérieur à la médiane

[1] Secretariado Técnico para o Processo Eleitoral - STAPE - Número de eleitores inscritos por circunscrição de recenseamento – Julho 2001: http://www.stape.pt/recenseamento.htm

Aucune relation entre les variables organisationnelles construites présente une différence significative entres les deux échelons du nombre d'électeurs (Tableau 73). Les poids de régression standardisés sont présentés au Tableau annexe 5.3.4.4._1.

Dans les deux types de mairies, selon le nombre d'électeurs, il existe la perception d'une relation inverse entre le «leadership G» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de -0.44 (A) vs. -0,39 (B)) et des relations directes entre la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0.54 (A) vs. 0,62 (B)), entre le «leadership G» du maire et le climat de «coopération» (un poids de régression standardisé de 0.71 (A) vs. 0,53 (B)) et entre l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0.40 (A) vs. 0,68 (B)).

Les mairies avec un plus petit nombre d'électeurs ont la perception de la relation inverse entre le «leadership R» du maire et le climat de «coopération» (un poids de régression standardisé de -0,43) et des relations directes entre le «leadership S» du maire et l'«engagement» des directeurs (un poids de régression standardisé de 0,52), entre le «leadership S» du maire et le climat de «confiance» (un poids de régression standardisé de 0,40), et entre le climat de «confiance» à la mairie et les «résultats perçus» (un poids de régression standardisé de 0,80). Toutes ces relations ne sont pas perçues significativement dans les mairies avec un plus grand nombre d'électeurs. En revanche, l'effet positif du «leadership R» du maire sur la «satisfaction» des directeurs (poids de régression standardisé de 0,36), est perçu

significativement par les mairies avec un nombre plus élevé d'électeurs, à l'inverse des mairies qui sont dans l'échelon inférieur.

B) Population résidente

Cette variable a été découpée dans des municipalités qui ont une population résidente selon le cens 2001 inférieur (A) ou supérieur (B) à la médiane[1].

Trajectoires			Inférieur à la médiane			Supérieur à la médiane			RC des différences
			Estimation	E.T.	R.C.	Estimation	E.T.	R.C	
Satisfaction	<--	Leadership G	0,15	0,13	1,22	0,22	0,14	1,58	0,35
Satisfaction	<--	Leadership R	0,15	0,17	0,84	0,37	0,18	2,06	0,90
Engagement	<--	Leadership G	-0,78	0,29	-2,73	-0,57	0,22	-2,61	0,59
Engagement	<--	Leadership S	0,92	0,35	2,66	0,27	0,21	1,28	-1,61
Engagement	<--	Satisfaction	0,91	0,28	3,28	1,01	0,23	4,42	0,29
Coopération	<--	Leadership G	1,29	0,45	2,86	0,61	0,21	2,99	-1,37
Coopération	<--	Leadership R	-0,82	0,39	-2,12	-0,11	0,21	-0,53	1,60
Confiance	<--	Leadership S	0,60	0,26	2,28	0,29	0,23	1,27	-0,91
Confiance	<--	Leadership R	-0,33	0,25	-1,33	-0,28	0,27	-1,03	0,13
Confiance	<--	Engagement	0,35	0,16	2,19	0,61	0,18	3,45	1,08
Résultats perçus	<--	Confiance	0,92	0,35	2,65	1,90	1,66	1,14	0,58

Tableau 74: Comparaison des poids de régression entre municipalités qui ont une population résidente inférieur ou supérieur à la médiane

Le M12a1, en considérant ces deux groupes de municipalités selon la grandeur de la population résidente, s'ajuste relativement bien aux données: χ^2=1027,543 avec dl=576; χ^2/dl=1,784; CFI=0,971; PCFI=0,796; RMSEA=0,064 et AIC=1383,543.

Comme pour la variable nombre d'électeurs, aucun poids de régression présente une différence significative entre les deux échelons de mairies selon la population résidente de la municipalité (Tableau 74). Les poids de régression standardisés

[1]Instituto Nacional de Estatística -INE. População residente - Censos 2001 – XIV Recenseamento Geral da População: http://inenetw01.ine.pt/censos2001 .

sont présentés au Tableau annexe 5.3.4.4._2). D'ailleurs, il y a une coïncidence parfaite entre les relations des variables construites perçues, dans chacun des échelons (A et B) considérés, selon les deux critères choisis pour définir la taille de la municipalité, ce qui valide les conclusions présentées auparavant.

5.3.5. Les critères objectifs de gestion financière

5.3.5.1. La mesure des critères

La sélection des critères d'efficacité est usuellement très subjective et arbitraire. Elle est très influencée par les objectifs et valeurs de la personne qui fait l'évaluation, comme nous l'avons déjà vu lors de la révision de la théorie (section 2.1.), ainsi que par les opportunités et les difficultés à collecter les données (Yukl et Van Fleet, 1992, p. 180). Dans notre étude, nous avons envisagé de considérer, au delà des cotations subjectives des répondants au QCOM, des données objectives de la gestion des municipalités dans le période du mandat des maires. Les sources pour le calcul de ces indicateurs sont les budgets et les comptes de l'exploitation de la gérance des municipalités portugaises pendant la période considérée, c'est à dire les années 1998-2001, fournis en fichiers *Excel* par la Direcção Geral das Autarquias Locais. Les données pour 2001 nous ont été fournies au mois de mars 2003, juste avant sa publication, mais après une vérification des calculs effectués aux différents niveaux, i.e. ce sont des données définitives.

En fonction de ces données, nous avons calculé les indicateurs objectifs d'efficacité suivants:

- Le taux moyen d'exécution des investissements (TXEXINV),
- Le taux moyen d'exécution des dépenses totales de capital à l'exception des investissements (TXEXDCAS),
- Le ratio moyen dépenses courantes/ recettes courantes (DCORCO), et
- Le ratio moyen charges financières/recettes courantes (CFRCO).

Les quatre indicateurs considérés ont ensuite été soumis à une analyse factorielle exploratoire. L'analyse des présupposés de l'AFCP pour les quatre indicateurs peut être résumée par:

- Le coefficient n/p=47,75 (avec n=191 et p=4), remplit les conditions les plus exigeantes concernant l'effectif de l'échantillon.
- La valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* 0,909, permet une analyse factorielle excellente.
- Le test *de sphéricité de Bartlett* nous indique que l'analyse factorielle est légitime (χ^2 =180,291 avec 6 degrés de liberté est significatif: α=0,000).
- *l'analyse de la matrice anti-image* suggère l'acceptabilité de la légitimité de AFCP avec prudence car ni les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) sont assez bonnes ni les valeurs hors de la diagonale sont assez faibles (Tableau annexe 5.3.4.1._1).

Les deux critères pratiques pour la détermination du nombre de facteurs suggèrent deux facteurs (Tableau 75 et Figure 52) qui expliquent 77,842% de l'inertie de la variance totale: 50,856% pour la première composante et 26,985% pour la deuxième.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,095	52,363	52,363	2,034	50,856	50,856
2	1,019	25,479	77,842	1,079	26,985	77,842
3	,574	14,339	92,180			
4	,313	7,820	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 75: Résumé de l'AFCP appliqué aux indicateurs objectifs

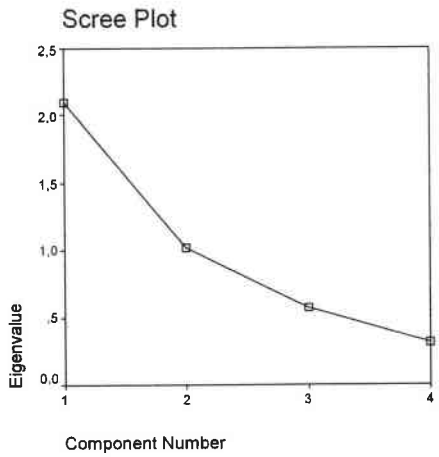


Figure 52: Critère de Cattell pour analyser le nombre de dimensions indicateurs objectifs

Communalities

	Initial	Extraction
TXEXINV	1,000	,956
TXEXDCAS	1,000	,776
DCORCO	1,000	,759
CFRCO	1,000	,623

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 76: Communautés de la solution factorielle sur les indicateurs objectifs

Les deux facteurs expliquent (Tableau 76) relativement bien les quatre indicateurs.

Après la rotation varimax, les poids des indicateurs (Tableau 77 et Figure 53) dans les composantes de cette solution permettent d'identifier deux dimensions. Les variables manifestes DCORCO, TXEXDCAS et CFRCO opérationnalisent une

variable latente que nous désignons comme «Résultats d'exploitation». Le seul indicateur saturé dans la deuxième composante est le taux d'exécution des investissements.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
DCORCO	,870	
TXEXDCAS	,816	,331
CFRCO	,780	-,117
TXEXINV		,977

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 77: Poids des composantes pour les indicateurs objectifs

L'alpha de Cronbach pour la sous-échelle constituée par les indicateurs DCORCO, TXEXDCAS et CFRCO est de 0.5878 (0,7592 si on enlève l'indicateur CFRCO).

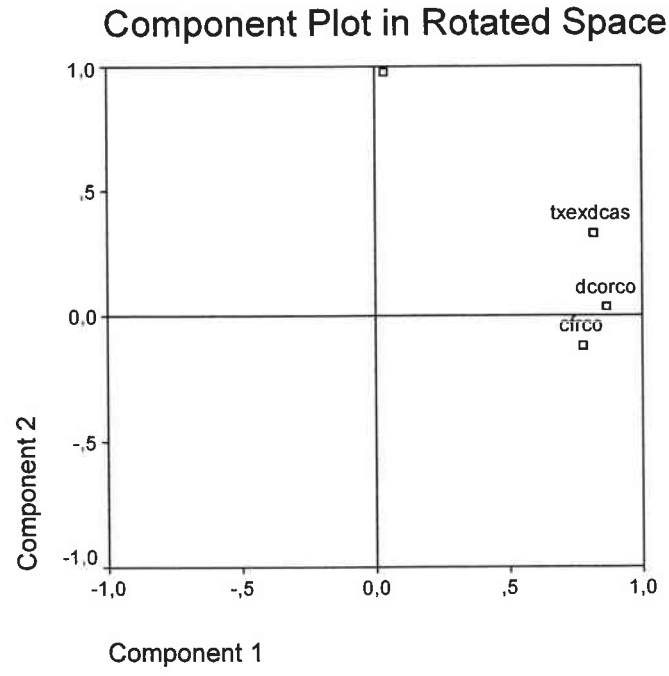


Figure 53: Poids des composantes pour les indicateurs objectifs

5.3.5.2. Les résultats d'exploitation

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Satisfaction	<--	Leadership G	0,20	0,10	2,06	0,04
Satisfaction	<--	Leadership R	0,25	0,13	1,92	0,05
Engagement	<--	Leadership G	-0,68	0,17	-3,92	0,00
Engagement	<--	Leadership S	0,57	0,18	3,17	0,00
Engagement	<--	Satisfaction	1,01	0,18	5,62	0,00
Coopération	<--	Leadership G	0,95	0,20	4,85	0,00
Coopération	<--	Leadership R	-0,41	0,20	-2,10	0,04
Confiance	<--	Leadership S	0,45	0,18	2,50	0,01
Confiance	<--	Leadership R	-0,44	0,22	-2,04	0,04
Confiance	<--	Engagement	0,53	0,14	3,80	0,00
Résultats d'exploitation	<--	Confiance	0,09	0,07	1,25	0,21

Tableau 78: Signifiance des poids de régression de M12a2 (résultats d'exploitation)

Considérons le modèle M12a1 et, en remplaçant comme critère d'efficacité les «résultats perçus» par les «résultats d'exploitation» (Figure 54), nouvelle dimension construite sur la base des indicateurs TXEXDCAS, DCORCO, et CFRCO, nous constatons qu'aucune estimation ne présente des valeurs aberrantes et le nouveau modèle (M12a2) s'ajuste bien aux données (χ^2=594,128, dl=288, χ^2/dl=2,063 CFI=0,980, PCFI=0,804, RMSEA=0,075 et AIC=772,128). Cependant, ce critère d'efficacité objectif n'est pas expliqué selon le coefficient de corrélation multiple carré par les autres variables du modèle (R^2 =0,018). Corroborant cette conclusion, le poids de régression de la trajectoire de la «confiance» vers les «résultats d'exploitation» n'est pas significatif (ainsi que «leadership R» → «satisfaction») au seuil de 5% (Tableau 78).

Si nous utilisons comme critère chacun des trois indicateurs des «résultats d'exploitation» de *per si*, les résultats sont similaires à ceux obtenus en utilisant la

dimension sous-jacente, nonobstant, en ce qui concerne le ratio charges financières/recettes courantes, les résultats sont bien plus susceptibles d'être expliqués par le modèle (Tableaux annexes 5.3.5.2._1, 5.3.5.2._2 et 5.3.5.2._3). Les coefficients de régression multiples carrés sont d'à peine 0,006 pour TXEXDCAS, 0,010 pour DCORCO et 0,031 pour DFORCO.

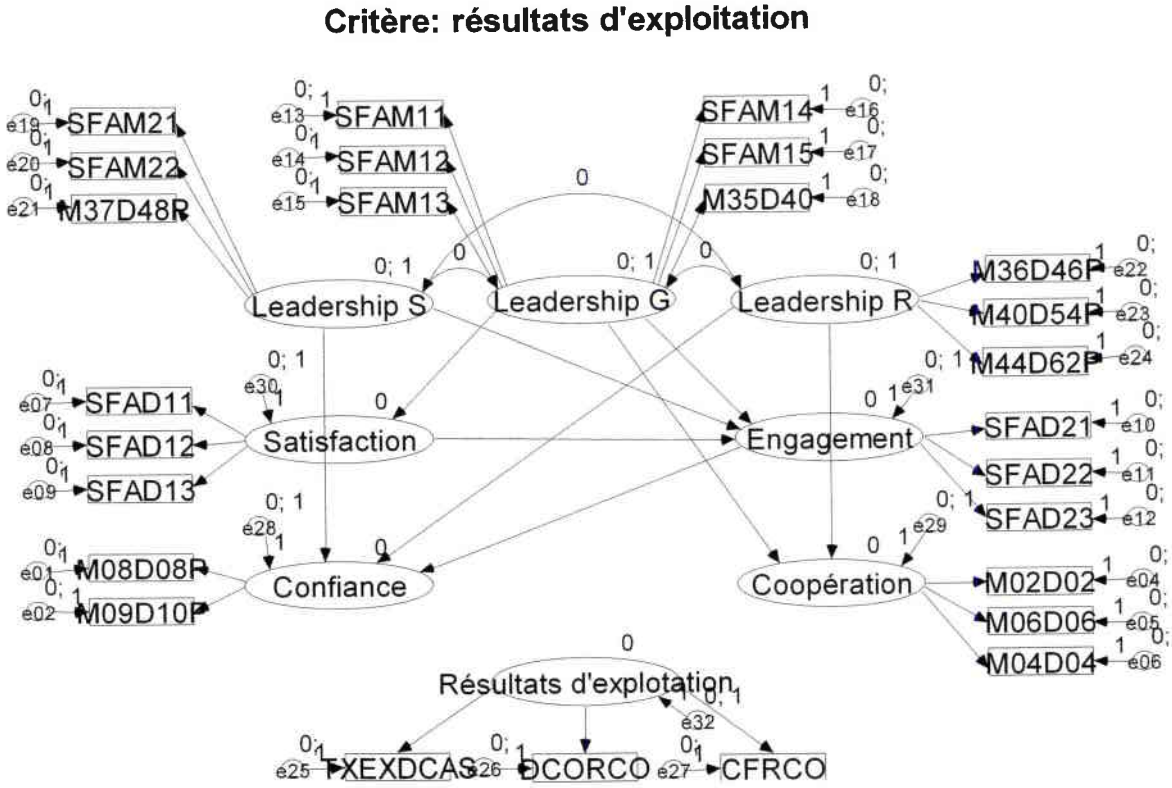


Figure 54: M12a2 (critère des résultats d'exploitation)

5.3.5.3. Le taux d'exécution des investissements

Finalement, nous considérons comme critère d'efficacité le «taux moyen d'exécution des investissements: Modèle M12a3 (Figure 55). Nous remarquons encore une fois qu'aucune estimation ne présente des valeurs aberrantes et le modèle s'ajuste bien aux données (χ^2=531,005, dl=242, χ^2/dl=2,194, CFI=0,980, PCFI=0,790, RMSEA=0,079 et AIC=648,000).

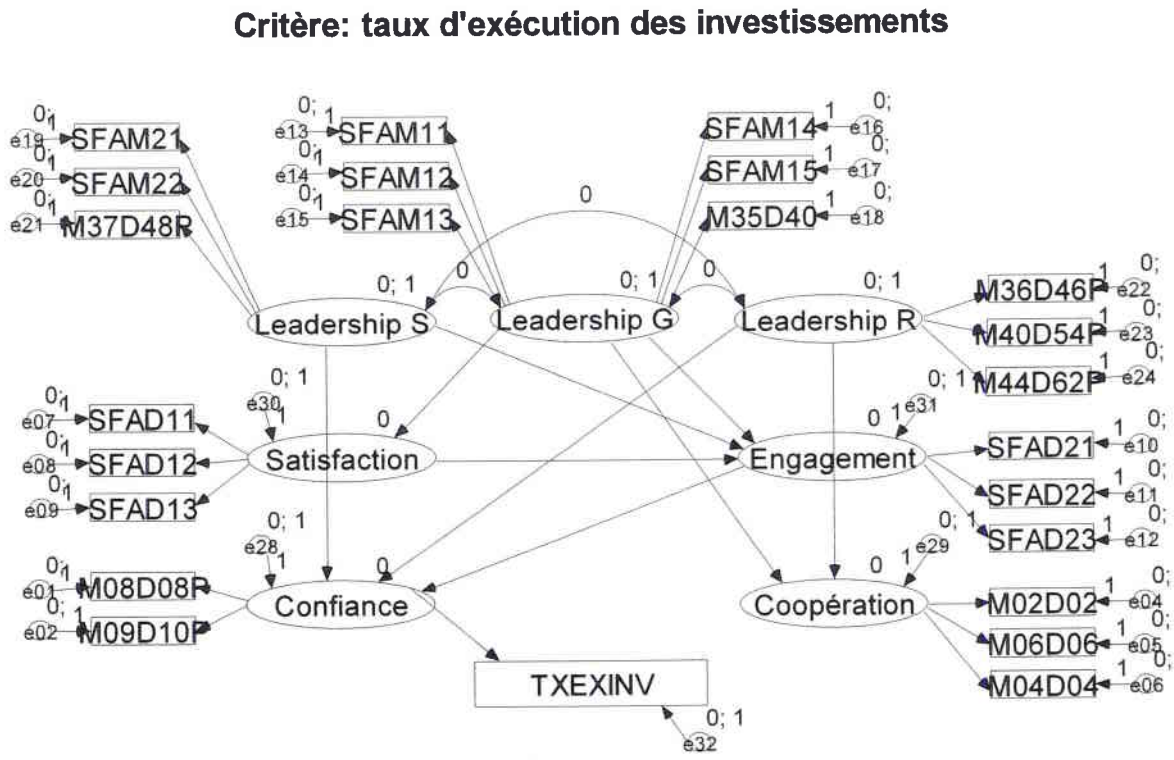


Figure 55: M12a3 (critère du taux d'investissements)

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Satisfaction	<--	Leadership G	0,19	0,10	2,04	0,04
Satisfaction	<--	Leadership R	0,25	0,13	1,95	0,05
Engagement	<--	Leadership G	-0,68	0,17	-3,92	0,00
Engagement	<--	Leadership S	0,57	0,18	3,17	0,00
Engagement	<--	Satisfaction	1,01	0,18	5,62	0,00
Coopération	<--	Leadership G	0,95	0,20	4,85	0,00
Coopération	<--	Leadership R	-0,41	0,20	-2,10	0,04
Confiance	<--	Leadership S	0,42	0,17	2,46	0,01
Confiance	<--	Leadership R	-0,41	0,21	-1,96	0,05
Confiance	<--	Engagement	0,52	0,13	3,88	0,00
TXEXINV	<--	Confiance	2,29	1,10	2,08	0,04

Tableau 79: Signifiance des poids de régression de M12a3

Ce critère d'efficacité du taux moyen d'exécution des investissements est expliqué très faiblement selon le coefficient de corrélation multiple carré par les autres variables du modèle (R^2 =0,041). Cependant, contrairement au modèle dont le critère d'efficacité est «les résultats d'exploitation», le poids de régression de la trajectoire du climat de «confiance» → TXEXINV est significatif au seuil de 5% (Tableau 78). La seule trajectoire non significative est celle du «leadership R» → «satisfaction».

5.3.5.4. Efficacité perçue et efficacité selon les résultats financiers

Il existe un sentiment intuitif, particulièrement chez les managers, qu'il y a une relation directe entre l'efficacité perçue et la performance financière d'une organisation. D'ailleurs, au début du XX ème siècle, les mesures initiales de l'efficacité étaient presque exclusivement appuyées sur les résultats financiers et les coûts (Mayer, Goes et Brooks (eds), 1994) et l'association est naturellement faite. Cependant, les conclusions de la recherche se sont montrées prudentes quand il fut nécessaire de comparer ces deux variables, étant données des différentes définitions des concepts (Cameron et Whetten, 1983).

D'après les résultats du modèle, les coefficients de corrélations multiples dont les critères d'efficacité sont le taux d'exécution des investissements et les résultats d'exploitation financière sont très faibles, de valeur absolue presque nulle et assez différents de celui que nous avons trouvé en considérant comme critère les résultats perçus (qui est élevé). Ces résultats confirment d'ailleurs des études faites sur différents terrains, qui n'ont pas trouvé de relation significative entre les

deux sortes de critères d'efficacité (Khandwalla, 1973 et Minnis, 2001[1]) et nous conduisent au calcul des coefficients de corrélations de Pearson.

Le Tableau 80 présente les corrélations entre les items m05d05p, m11d12p et m12d13p (indicateurs qui ont opérationnalisé la dimension sous jacente «résultats perçus»), le taux moyen d'exécution des dépenses totales de capital à l'exception des investissements (TXEXDCAS), le ratio moyen dépenses courantes/ recettes courantes (DCORCO), le ratio moyen charges financières/recettes courantes (CFRCO) (indicateurs qui ont opérationnalisé la dimension sous jacente «résultats d'exploitation») et le taux moyen d'exécution des investissements (TXEXINV). L'examen des corrélations montre que les indicateurs financiers sont corrélés entre eux ainsi que les indicateurs perçus, qui le sont également entre eux, mais aucune relation significative n'existe entre les composantes d'un critère et de l'autre.

En effet, l'efficacité organisationnelle telle qu'elle est perçue peut ne pas inclure les mesures des résultats financiers ou des concepts proches, ce qui est assez probable dans les services publics qui n'ont pas le risque de faillite et surtout dans les mairies pendant le période étudiée, qui ne se sont pas préoccupées avec l'endettement. Donc, une mairie a pu être perçue comme efficace par le maire et ses directeurs et avoir des faibles résultats dans les comptes d'exploitation. Il y a même des facteurs incontrôlables comme une crise économique, comme celle qui a surgi dans le mandat actuel des maires, qui affecte la bonne gestion d'un manager, qu'il soit public ou privé, bien que ce dernier soit plus vulnérable.

[1] Goodman et al. 1983 considèrent que la disparité des différentes sortes d'organisations peut être à l'origine

Correlations

		TXEXINV	TXEXDCAS	DCORCO	CFRCO	M05D05P	M11D12P	M12D13P
TXEXINV	Pearson Correlation	1	,261**	,059	,019	,030	,100	,014
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,421	,798	,676	,169	,846
	N	191	191	191	191	191	191	191
TXEXDCAS	Pearson Correlation	,261**	1	,656**	,443**	,097	,138	,098
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,180	,056	,175
	N	191	191	191	191	191	191	191
DCORCO	Pearson Correlation	,059	,656**	1	,477**	,086	,112	,024
	Sig. (2-tailed)	,421	,000	,	,000	,236	,124	,744
	N	191	191	191	191	191	191	191
CFRCO	Pearson Correlation	,019	,443**	,477**	1	-,024	-,001	-,103
	Sig. (2-tailed)	,798	,000	,000	,	,745	,994	,156
	N	191	191	191	191	191	191	191
M05D05P	Pearson Correlation	,030	,097	,086	-,024	1	,275**	,378**
	Sig. (2-tailed)	,676	,180	,236	,745	,	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
M11D12P	Pearson Correlation	,100	,138	,112	-,001	,275**	1	,325**
	Sig. (2-tailed)	,169	,056	,124	,994	,000	,	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
M12D13P	Pearson Correlation	,014	,098	,024	-,103	,378**	,325**	1
	Sig. (2-tailed)	,846	,175	,744	,156	,000	,000	.
	N	191	191	191	191	191	191	191

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableau 80: Corrélation entre les indicateurs l'efficacité perçue et les donnés sur les résultats des comptes d'exploitation des mairies

5.3.6. Les styles de maire et leur efficacité

5.3.6.1. Les huit styles de comportement de maire

Styles de maire	Score G	Score S	Score R
(1) A	inférieur	inférieur	inférieur
(2) R	inférieur	inférieur	supérieur
(3) S	inférieur	supérieur	inférieur
(4) G	supérieur	inférieur	inférieur
(5) SR	inférieur	supérieur	supérieur
(6) GR	supérieur	inférieur	supérieur
(7) GS	supérieur	supérieur	inférieur
(8) GSR	supérieur	supérieur	supérieur

Tableau 81: Les styles de leadership de maire

de ce manque de corrélation. Cependant, la recherche de Minnis est réalisée uniquement dans le terrain de la médecine.

Si nous découpons les dimensions «leadership G», «leadership S» et «leadership R» du leadership du maire, en utilisant comme valeurs de *cut-off* la médiane, il est possible de définir huit styles standard de leadership de maire en combinant ces 3 dimensions (Tableau 81).

(1) Le leader de type «A» est un style de maire relativement peu attentif aux problèmes humains et relationnels. Il a un «low profile» organisationnel, étant également absent de la gestion des services de la mairie. Il ne s'intéresse qu'au court terme et est relativement prudent.

(2) Le maire de type «R» est audacieux et partage son pouvoir, son autorité et sa responsabilité avec ses collaborateurs, avec qui il a une bonne relation. Il contrôle le travail des directeurs sans s'engager dans les problèmes. Il laisse les conflits personnels perturber les activités des services.

(3) Le maire de type «S» envisage le futur, est réceptif aux nouvelles idées et est solide dans ses valeurs. Il fixe les récompenses des collaborateurs pour qu'ils atteignent leurs objectifs et contrôle les procédures sans décentraliser les responsabilités. Il lui manque de l'audace et de la considération envers ses collaborateurs.

(4) Le maire du type «G» s'engage directement dans les problèmes des services et développe au maximum les potentialités organisationnelles présentes, cherchant d'augmenter les synergies. C'est «un professeur». Il est orienté vers les relations et attache de l'importance aux individus et au groupe, il confère autorité et responsabilité, attire l'attention, peut avoir du charisme. Cependant, son travail quotidien ne lui laisse pas le temps de penser à l'avenir. D'ailleurs, il n'aime pas les situations d'instabilité et de changement.

(5) Le maire «SR» imagine le futur et reste persistant dans ses convictions. Il est réceptif aux nouvelles idées et il prend des risques contrôlés. Il contrôle le travail des directeurs sans s'engager dans les problèmes du quotidien. Il ne prête pas d'attention aux sentiments des subordonnés et ne construit pas d'intérêts, de valeurs et d'expectatives.

(6) Le maire «GR» est gentil, actif, courageux, attache de l'importance aux problèmes de gestion courante, confère autorité et responsabilité, mais envisage les situations de rupture sans les planifier et ne récompense pas de manière contingente.

(7) Le maire «GS» est gentil, attache de l'importance aux problèmes de gestion et à ceux de planification, en cherchant la coopération entre les services, en incitant au travail, en motivant pour des objectifs supérieurs, et il encourage l'innovation. Cependant, il est excessivement contrôleur et prudent face à la controverse et au risque et il ne partage pas son influence et son pouvoir.

(8) Le maire de type «GSR» est omniprésent et il a toutes les qualités au superlatif. Il peut à la limite être narcissiste et manipulateur.

GSR

	Effectif	Pourcentage
A	45	23,6
R	16	8,4
S	10	5,2
G	20	10,5
SR	19	9,9
GR	12	6,3
GS	20	10,5
GSR	49	25,7
Total	191	100,0

Tableau 82: Fréquences des styles de maire

Les styles les plus répandus au Portugal, selon notre échantillon, sont nettement les styles «GSR» et «A» (Figure 56 et Tableau 82), deux styles de maire opposés: le

premier omniprésent et le deuxième absent en termes du comportements organisationnel à la mairie.

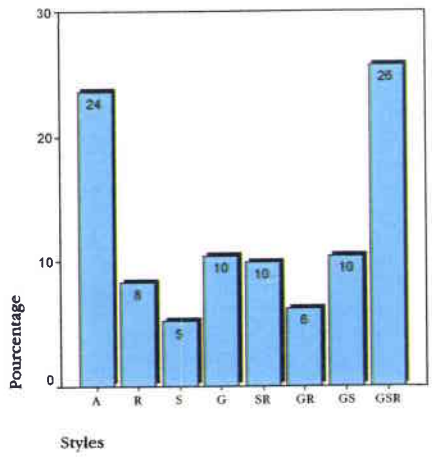


Figure 56: Perceptions des styles de maire (%)

Il y a cependant des différences attirantes quand nous considérons la partition entre les perceptions des maires et celles des directeurs répondants (Tableau 82 et Figure 57). Tandis que les directeurs ont la perception de la prédominance relative du style «A» (35,8% du total des styles) les maires considèrent que seulement 7,3% entre eux sont absents. En revanche, les maires attribuent une importance majeur au style dans lequel les trois facteurs sont les plus élevés «GSR» (31,7%) tandis que entre les directeurs cette perception reste dans les 21,1%. Un autre style où il est clair que les directeurs ont une perception des effectifs assez supérieurs est le style «R» (11% pour les directeurs v.s. 4,9% pour les maires).

GSR * Maires1/Directeurs2 Crosstabulation

Count

		Maires1/Directeurs2		
		1	2	Total
GSR	A	6	39	45
	R	4	12	16
	S	6	4	10
	G	11	9	20
	SR	11	8	19
	GR	5	7	12
	GS	13	7	20
	GSR	26	23	49
Total		82	109	191

Tableau 83: Perception des styles de maires par eux-mêmes et par les directeurs

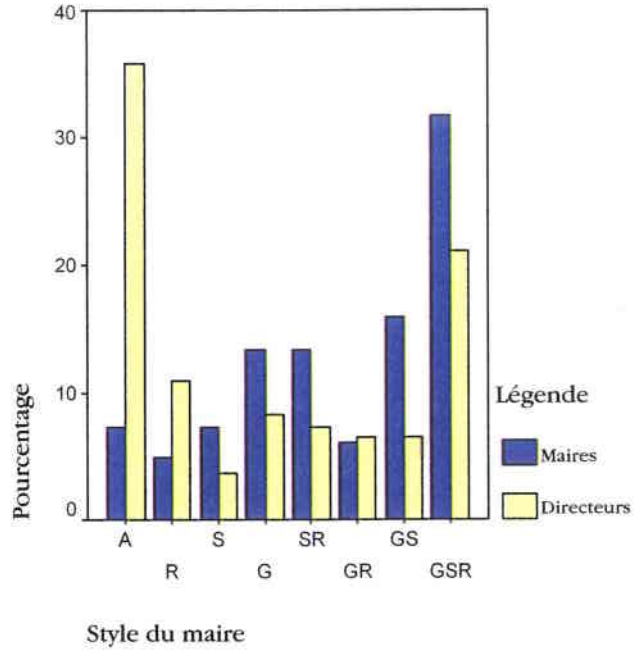


Figure 57: Perceptions des styles de maire par eux-mêmes et par les directeurs (%)

5.3.6.2. L'efficacité moyenne des styles de maire

Pour tester si les huit styles des maires mènent à des niveaux d'efficacité différents, nous avons utilisé l'ANOVA *one way*[1]. Les variables-critère utilisées sont les variables factorielles obtenues par l'analyse factorielle des composantes principales pour l'efficacité perçue (section 5.2.1.4.) et pour les résultats d'exploitation et le taux d'exécution des investissements (section 5.3.5.1.).

Les hypothèses opérationnelles sont:

H0: Les moyennes pour chaque critère d'efficacité considéré des huit styles de maire sont égales.

H1: Il existe au moins deux styles de maires avec des moyennes différentes.

[1] L'analyse de la variance, connue par l'acronyme ANOVA (*ANalyses Of VAriance*), est une méthode pour tester l'hypothèse nulle que les moyennes des différentes groupes sont égales dans la population, par comparaison de la variance estimée entre les moyennes des groupes de l'échantillon avec la variance estimée à l'intérieur des groupes. *One-way* signifie que l'analyse considère un seul facteur ou condition externe qui affecte les résultats des différents groupes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Eficacité perçue	,043	191	,200*	,991	191	,295
Résultats d'exploration	,182	191	,000	,618	191	,000
Taux d'exécution des investissements	,112	191	,000	,969	191	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tableau 84: Tests de normalité aux variables factorielles critères

Pour vérifier le présupposé de l'ANOVA d'homogénéité des variances, nous avons utilisé le test de Levene[1] car les tests de normalité effectués rejettent l'hypothèse de normalité de deux des variables-critère (Tableau 83).

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Eficacité perçue	,998	7	183	,434
Résultats d'exploration	2,277	7	183	,030
Taux d'exécution des investissements	,746	7	183	,633

Tableau 85: Tests d'homogénéité des variances des variables factorielles critères

Le test de Levene (Tableau 84) montre que l'hypothèse d'homogénéité des variances aux seuil de 0,05 est uniquement rejetée pour les résultats d'exploitation (ce n'est pas le cas au seuil de 0,01), ce qui permet de considérer que même dans ce cas il n'existe pas une hétérogénéité accentuée et les résultats de l'ANOVA ne seront pas très affectés. Le Tableau 85 dégage qu'il n'y a pas de moyennes différentes quel que soit le style, selon les trois critères de l'efficacité. Cependant, si on utilise le test de Turkey[2], qui est l'alternative la plus sensible des

[1] Le test de Levene est un test solide aux écarts de la normalité et il présente un grand pouvoir pour tester l'homogénéité des variances.

[2] Après avoir déterminé qu'il existe des différences entre les moyennes, les tests *post hoc* d'amplitude des distances et les comparaisons multiples aux paires peuvent déterminer quelles sont les moyennes qui diffèrent entre elles. Les tests *post hoc* des distances identifient les sous-ensembles de moyennes qui ne sont pas différentes les unes des autres. Les comparaisons multiples aux paires testent les différences entre chaque paire de moyennes, en prenant en considération que quand beaucoup de comparaisons non indépendantes sont faites, la possibilité de trouver des différences signifiantes par hasard augmente au fur et à mesure que le nombre de comparaisons augmente. Il y a plusieurs procédures de comparaison multiples qui diffèrent selon les critères plus stricts utilisés pour déterminer les différences signifiantes observées. Le test de Turkey est un test de comparaisons multiples et un test d'amplitudes (SPSS, 1999a).

tests effectués par le SPSS, ces tests signalent (Tableaux 5.3.6._1, 5.3.6._2 et 5.3.6._3, à l'annexe 9) une seule différence significative: entre le style GS et le style A (α= 0,016) en ce qui concerne l'efficacité perçue.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eficacité perçue	Between Groups	13,255	7	1,894	1,961	,063
	Within Groups	176,745	183	,966		
	Total	190,000	190			
Résultats d'exploration	Between Groups	7,424	7	1,061	1,063	,389
	Within Groups	182,576	183	,998		
	Total	190,000	190			
Taux d'exécution des investissements	Between Groups	7,497	7	1,071	1,074	,382
	Within Groups	182,503	183	,997		
	Total	190,000	190			

Tableau 86: Tests des différences des moyennes de l'efficacité des styles de maire

Avant de conclure en définitif que l'efficacité moyenne du maire n'est pas significativement différente entre les styles de maire proposés, nous avons testé si la discrimination par le type de répondant (maire ou directeur) pourrait déterminer des différences significatives dans nos conclusions. Pour ce desideratum, nous avons utilisé l'ANOVA factorielle à deux facteurs (*two – way*). Les hypothèses opérationnelles sont les suivantes:

1. relativement aux styles de maire:

H0: Les moyennes pour chaque critère d'efficacité considéré des huit styles de maire sont égales.

H1: Il existe au moins deux styles des maires avec des moyennes différentes.

2. relativement au répondant:

H0: Les moyennes des maires et des directeurs pour chaque critère d'efficacité considéré sont égales.

H1: Les moyennes des maires et des directeurs pour chaque critère d'efficacité sont différentes.

3. relativement à l'interaction entre les deux facteurs:

H0: Il n'existe pas d'interaction entre les types de répondant et les styles de maire.

H1: Il existe une interaction entre les types de répondant et les styles de maire.

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

	F	df1	df2	Sig.
Eficacité perçue	1,611	15	175	,075
Résultats d'exploration	1,211	15	175	,267
Taux d'exécution des investissements	1,119	15	175	,342

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

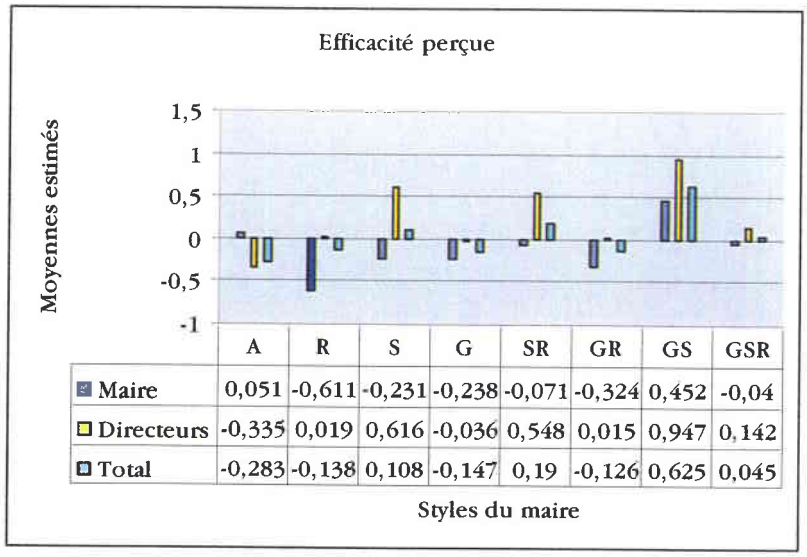
a. Design: Intercept+GSR+MD+GSR * MD

Tableau 87: Tests d'égalité des variances de l'erreur (ANOVA 2 – Style de maire*Maire/Directeur)

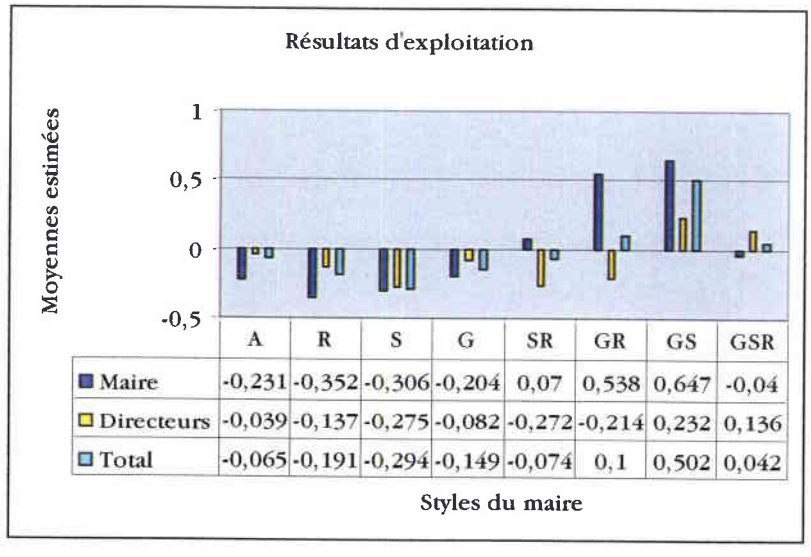
Le test de Levene d'égalité des variances de l'erreur (Tableau 87) montre qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse que les variances de l'erreur des variables endogènes dans les huit styles de maire selon les maires et selon les directeurs sont égales au seuil de 0,05.

La Figure 58 présente les moyennes estimées pour chacun des huit styles de maire proposés pour les trois critères d'efficacité considérés, en séparant les réponses des maires et des directeurs. Selon le ANOVA 2 (Tableau 88), il n'y a pas de différences significatives au seuil de 0,05 ni entre les moyennes des styles de maire, et il n'existe pas d'effets d'interaction entre les deux facteurs considérés. La seule différence dégagée est celle entre les moyennes des maires et celles des directeurs en ce qui concerne l'efficacité perçue (α=0,037).

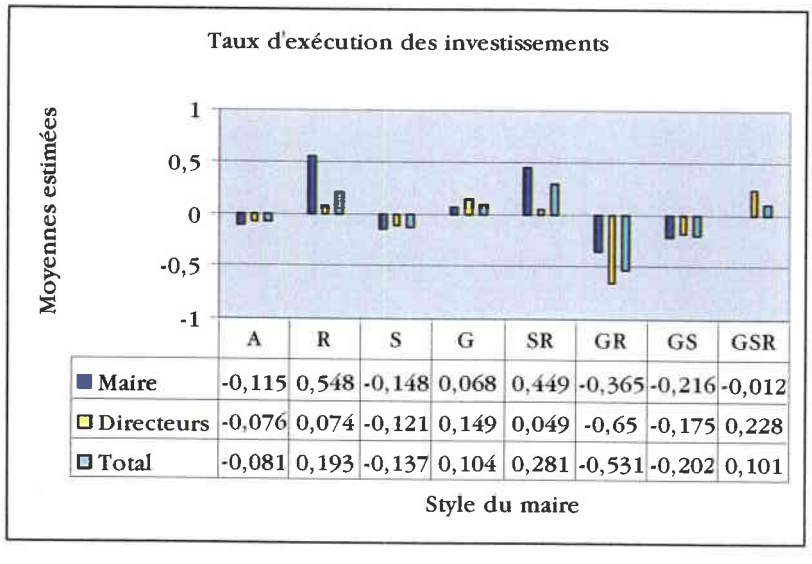
L'absence de différences entre les styles n'est pas étonnante car notre objet d'analyse est uniquement constitué par des leaders de succès. Cependant, on doit



	A	R	S	G	SR	GR	GS	GSR
Maire	0,051	-0,611	-0,231	-0,238	-0,071	-0,324	0,452	-0,04
Directeurs	-0,335	0,019	0,616	-0,036	0,548	0,015	0,947	0,142
Total	-0,283	-0,138	0,108	-0,147	0,19	-0,126	0,625	0,045



	A	R	S	G	SR	GR	GS	GSR
Maire	-0,231	-0,352	-0,306	-0,204	0,07	0,538	0,647	-0,04
Directeurs	-0,039	-0,137	-0,275	-0,082	-0,272	-0,214	0,232	0,136
Total	-0,065	-0,191	-0,294	-0,149	-0,074	0,1	0,502	0,042



	A	R	S	G	SR	GR	GS	GSR
Maire	-0,115	0,548	-0,148	0,068	0,449	-0,365	-0,216	-0,012
Directeurs	-0,076	0,074	-0,121	0,149	0,049	-0,65	-0,175	0,228
Total	-0,081	0,193	-0,137	0,104	0,281	-0,531	-0,202	0,101

Figure 58: Moyennes des critères d'efficacité par style de maire et par répondant

remarquer que le facteur stratégique (S) doit jouer un rôle important dans l'efficacité perçue, parce qu'il est le seul facteur qu'a toujours des valeurs supérieurs à la moyenne quelque soit la combinaison des facteurs dans l'ensemble de tous les perceptions ainsi que dans ceux des directeurs (Figure 58). Dans la section 5.4.2. on verra que ce facteur a un effet direct significatif sur l'efficacité perçue dans le modèle spécifié des directeurs. En autre le facteur de risque doit jouer son rôle dans l'exécution des investissements (sauf s'il est associé à un niveau élevé du facteur G et à un niveaux faible de stratégie) ainsi que G doit jouer son rôle dans les résultats d'exploitation quant il est associé à un niveaux supérieur de stratégie et/ou de risque.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Eficacité perçue	20,775[a]	15	1,385	1,432	,137
	Résultats d'exploration	11,182[b]	15	,745	,730	,752
	Taux d'exécution des investissements	9,899[c]	15	,660	,641	,838
Intercept	Eficacité perçue	,409	1	,409	,423	,516
	Résultats d'exploration	,140	1	,140	,137	,711
	Taux d'exécution des investissements	4,913E-02	1	4,913E-02	,048	,827
GSR	Eficacité perçue	11,867	7	1,695	1,753	,100
	Résultats d'exploration	6,426	7	,918	,898	,509
	Taux d'exécution des investissements	7,127	7	1,018	,989	,441
MD	Eficacité perçue	4,281	1	4,281	4,427	,037
	Résultats d'exploration	,299	1	,299	,292	,589
	Taux d'exécution des investissements	,267	1	,267	,259	,611
GSR * MD	Eficacité perçue	4,340	7	,620	,641	,721
	Résultats d'exploration	3,723	7	,532	,520	,818
	Taux d'exécution des investissements	2,399	7	,343	,333	,938
Error	Eficacité perçue	169,225	175	,967		
	Résultats d'exploration	178,818	175	1,022		
	Taux d'exécution des investissements	180,101	175	1,029		
Total	Eficacité perçue	190,000	191			
	Résultats d'exploration	190,000	191			
	Taux d'exécution des investissements	190,000	191			
Corrected Total	Eficacité perçue	190,000	190			
	Résultats d'exploration	190,000	190			
	Taux d'exécution des investissements	190,000	190			

a. R Squared = ,109 (Adjusted R Squared = ,033)

b. R Squared = ,059 (Adjusted R Squared = -,022)

c. R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = -,029)

Tableau 88: Test ANOVA 2 des différences des moyennes entre les styles de maire, entre maires/directeurs et de l'interaction styles de maire*maires/directeurs)

5.4. Spécification des modèles

Comme il est indiqué dans la section 4.3., en ce qui concerne la partie du QCOM relative aux comportements des maires, 26 items (d29, d31, d32, d33, d35, d37, d39, d41, d42, d43, d45, d46, d47, d49, d51, d53, d55, d57, d59, d61, d65, d64, d68, d72, d73 et d74) ont été inclus uniquement dans le questionnaire QCOM-VM.

Ainsi, bien que notre modèle M12a1 s'ajuste aux données des deux groupes de répondants (section 5.3.3.1.), il est important d'ajouter ces 26 items aux autres items pour expliciter le modèle quant aux variables causales des caractéristiques du maire. La recherche devient plus difficile car l'échantillon des directeurs n'a qu'un effectif sans les valeurs manquantes de 108 cas (moins 83 que l'échantillon global des maires et des directeurs), tandis que le nombre de variables augmente (voir 5.2.2.2. p.248 et 5.3.2. p.266), ce qui réduit la puissance des instruments statistiques à révéler des résultats signifiants et peut en plus mettre en question les présupposés minimaux pour leur application. Nous devons donc être très lucides dans la construction du modèle de mesure, ainsi que dans celle du modèle structurel, pour ne pas sortir en dehors des limites de nos instruments et tomber dans des conclusions sans fondements solides.

5.4.1. Les maires d'après les directeurs

La méthode d'analyse en composantes principales utilisée précédemment analyse la variance totale d'un ensemble d'items (i.e. la variance commune des items, la variance spécifique de chacun des items et la variance associée à l'erreur). Bien

que beaucoup de chercheurs utilisent l'analyse en composantes principales pour trouver les composantes qui expliquent les corrélations entre les items (et pas seulement pour réduire l'information dans un petit nombre de composantes), nous utiliserons, dans cette section, la méthode de l'analyse factorielle de *Principal Axis Factoring* (PAF), qui est une des méthodes factorielles, qui considère seulement la variance commune des items pour expliquer les corrélations entre elles, plus utilisée par les chercheurs sociaux (Afilfi et Clark, 1990, p.408, référé par Ancona, 2002, p.452). En effet, quand les mesures des variables n'ont pas de faisabilité parfaite, comme c'est le cas des perceptions, il faut éviter d'analyser la variance associée à l'erreur (Hill et Hill, 2000; Reis, 2001) [1].

L'analyse de la cohérence interne de l'ensemble des 46 items sur le comportement du maire d'après la perception des directeurs nous a mis en évidence que l'enlèvement des items d29, d45, d50p et d53 (items liés à la fonction performance du leadership), se justifie car chacun de ces quatre items a un coefficient de corrélation très faible avec l'ensemble des autres items. Les items d35, d43 et d55 (items liés à la fonction maintenance du leadership) présentent des corrélations importantes négatives avec l'ensemble des autres items et, en conséquence, ils on été re-codifiés (dxx=100-dxxp) en d35p, d45p et d53p. Pour l'ensemble final des items qui seront utilisés dans le PAF, l'alpha de Cronbach est de 0,9466 (Tableau annexe 5.4.1._1).

[1] Un essai exploratoire utilisant, dans le modèle de mesure, les facteurs obtenus par l'AFCP comme variables latentes des styles de leadership, a conduit à des modèles d'équations structurelles avec quelques indicateurs d'ajustement (notamment le RMSEA) hors des limites raisonnables.

L'examen des présupposés de l'analyse factorielle pour les p=42 items qui restent, peut être ainsi résumé:

- L'effectif de l'échantillon (n=108) et le coefficient n/p=2,57 remplissent les conditions requises concernant l'effectif de l'échantillon pour utiliser l'analyse factorielle (Reis, 2001, p.274).
- La valeur de *la mesure de l'adéquation de Kaiser- Meyer-Olkin* 0,884 est, selon la terminologie de Kaiser et Rice (1974), satisfaisante pour l'analyse factorielle.
- Le test *de sphéricité de Bartlett* indique que l'analyse factorielle est légitime (χ^2 =3364,331 avec 861 degrés de liberté est significatif: α=0,000).
- *l'analyse de la matrice anti-image* corrobore l'acceptabilité de la légitimité car les mesures d'adéquation de l'échantillon (*Measures of Sampling Adequacy ou MSA*) sont bonnes et les valeurs hors de la diagonale sont, dans la plupart des cas, faibles (Tableau annexe 5.4.1._2).

Selon le critère de Kaiser[1] (1958), neuf facteurs sont retenus (Tableau 89) qui expliquent 63,197%[2] de l'inertie de la variance.

Le nombre de facteurs extraits est adéquat car seulement 12% des résidus ont des valeurs non-redondantes de valeur absolue supérieure à 0,05 (Tableau annexe 5.4.1._3).

[1] Le critère de Cattell (*scree plot*) ne permet pas une visualisation claire du nombre de facteurs.
[2] La méthode des composantes principales explique 71,311% de la variance totale.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,355	41,322	41,322	17,023	40,531	40,531	10,327	24,589	24,589
2	2,755	6,560	47,882	2,368	5,637	46,168	3,310	7,881	32,470
3	1,833	4,365	52,247	1,466	3,491	49,660	3,201	7,621	40,091
4	1,652	3,934	56,180	1,256	2,990	52,649	2,009	4,783	44,874
5	1,499	3,569	59,749	1,131	2,694	55,343	1,853	4,411	49,285
6	1,371	3,265	63,013	,966	2,300	57,644	1,838	4,377	53,662
7	1,268	3,020	66,033	,884	2,106	59,749	1,485	3,537	57,199
8	1,140	2,714	68,748	,774	1,843	61,592	1,347	3,207	60,406
9	1,077	2,563	71,311	,674	1,605	63,197	1,172	2,791	63,197
10	,986	2,347	73,659						
11	,944	2,247	75,906						
12	,786	1,871	77,776						
13	,750	1,786	79,563						
14	,696	1,656	81,219						
15	,663	1,578	82,796						
16	,616	1,467	84,263						
17	,586	1,394	85,657						
18	,510	1,214	86,871						
19	,462	1,101	87,972						
20	,444	1,058	89,029						
21	,422	1,006	90,035						
22	,406	,966	91,001						
23	,357	,850	91,851						
24	,338	,804	92,655						
25	,312	,744	93,398						
26	,285	,678	94,076						
27	,284	,675	94,751						
28	,256	,611	95,362						
29	,232	,553	95,915						
30	,225	,535	96,450						
31	,204	,485	96,935						
32	,191	,456	97,391						
33	,183	,436	97,827						
34	,166	,395	98,222						
35	,139	,330	98,552						
36	,126	,300	98,852						
37	,109	,260	99,111						
38	,683E-02	,231	99,342						
39	,246E-02	,196	99,538						
40	,002E-02	,191	99,729						
41	,636E-02	,158	99,887						
42	,761E-02	,113	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tableau 89: Résumé du PAF appliqué aux items sur le maire (QD)

Rotated Factor Matrix

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
D59	,776								
D61	,766								
D57	,750								
D58	,747								
D69	,743								
D67	,730								
D31	,708								
D52	,699								
D56	,699								
D32	,683								
D39	,655		,450						
D68	,655								
D36	,631								
D65	,592								
D63	,580								
D60	,570	,488							
D40	,535					,405			
D38	,485			,429					
D42P	,476		,352						
D74	,447		,443						
D70P	,352								
D48P		,828							
D44P		,730							
D71P		,488							
D66P		,483							
D73P	,387	,464							
D43P	,356		,733						
D34P			,656						
D35P			,553						
D41				,732					
D47				,640					
D51P				,375	,375				
D49	,371				,696				
D72P		,424			,637				
D33	,548					,549			
D37						,534			
D30						,409			
D55P							,686		
D54P							,542		
D62P								,683	
D46P								,429	
D64									,640

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Tableau 90: Structure factorielle des items sélectionnés sur le maire après la rotation varimax (QD)

Les communautés des items (Tableaux de l'annexe 5.4.1._4.) montrent que la proportion de la variance totale de chaque item expliquée par les facteurs est bonne. Seuls 4 des 42 items ont des communautés inférieures à 0,50: d30 (0.325), d37 (0,369), d46p (0,358) et (d70 (0,470). Les items dont la variance est la mieux expliquée par les sept facteurs sont: d33 (0,824), d43p (0,825) et d59 (0,802).

Les poids des items dans les facteurs obtenus par l'application de la méthode du *Principal Axis Factoring*, après rotation varimax (Tableau 90), permettent d'identifier clairement neuf dimensions qui trouvent consistance dans la théorie:

- Le premier facteur (FAC1) explique 24,59% de la variance. La moitié (21) des items considérés ont la charge factorielle la plus élevée dans ce facteur. Il représente un style de leadership général, «leadership G», déjà trouvé dans l'AFCP réalisée sur les réponses aux items communs aux deux versions du QCOM (section 5.2.1.3.). D'ailleurs, les dix items les plus saturés parmi les onze qui saturent dans la première composante de l'AFCP saturent également dans ce premier facteur du PAF, confirmant la validité de l'analyse faite auparavant. Les nouveaux items qui s'ajoutent sont: d31, d32, d39, d42p, d57, d59, d61, d65, d68 et d74. Le «leadership G» inclut ainsi des éléments du comportement managérial, en particulier les comportements directifs (*path-goal*) clarifiants des trajectoires vers les buts (renforcés par les items d42 et d74), orienté vers l'accomplissement (renforcés par l'item d59) et facilitateur d'interaction (renforcés par l'item d68) et du leader transformationnel (renforcés par l'item d32), déjà remarqués dans la construction du modèle de mesure concernant les

maires et directeurs dans l'ensemble; auxquels se lient des caractéristiques concernant la dimension que les behavioristes ont consacrée par des expressions comme «leadership expressif» (Bales), «considération» (école de Ohio), «orientation vers les personnes» (école de Michigan) ou «maintenance» selon la terminologie du japonais Misumi (d31, d39, d57, d61 et d65).

- Le deuxième facteur (FAC2) explique 7,88% de la variance. Il représente le «leadership S» trouvé dans la section 5.2.1.3. (items d48p, d66p et d71p), renforcé par des préoccupations d'excellence (Peters et Waterman, 1982) et des éléments de charisme et/ou des comportements du leader transformationnel utilisés pour conduire un procès de changement (Barbuto, 1997), représentés respectivement par les items d44p et d73p.

- Le troisième facteur (FAC3) explique 7,62% de la variance. Les items qui saturent dans ce facteur, d43p, d34p et d35p, aident à identifier ce facteur comme l'orientation du maire vers la stabilité dans ses relations avec les directeurs.

- Le quatrième facteur (FAC4) explique 4,78% de la variance. Il représente l'orientation du maire vers l'inflexibilité, assez caractéristique dans les organisations publiques bureaucratisées (items d41 et d47).

- Le cinquième facteur (FAC5) explique 4,41% de la variance. Ce facteur indique l'orientation du maire vers ce que Likert et Bowers (1969 p. 589[1]) ont appelé le «managerial work facilitation» (items d49, d72p et d51p).

- Le sixième facteur (FAC6) explique 4,38% de la variance. Ce facteur s'intègre dans le facteur de pression vers la production qui a été identifié, mais pas extensivement étudié par le programme de l'Ohio State University (Misumi, 1985, p. 34) (d33, d37 et d30).

- Le septième facteur (FAC7) explique 3,54% de la variance. Il représente l'orientation du maire vers le partage avec les directeurs de son influence et de son pouvoir (items d55p et d54p).

- Le huitième facteur (FAC8) explique 3,21% de la variance. Ce facteur correspond aux caractéristiques du leadership prédisposé au risque, «leadership R», déjà considéré dans l'analyse faite dans la construction du modèle de mesure fondé sur les réponses aux items communs aux deux versions du QCOM (section 5.2.1.3.).

- Le neuvième facteur (FAC9) explique 2,79% de la variance. Ce dernier facteur représente l'orientation du maire vers la participation des acteurs externes dans la prise de décisions (item d64). Il s'intègre dans le

[1] Likert et Bowers (1969, p.589) utilisent trois types d'indices du comportement managerial: 1) «managerial support» qui reflète la mesure dans laquelle le manager est vu comme étant souteneur et appliquant le principe des relations de soutien (m47d67, m35d40), 2) «managerial interaction facilitation» qui se réfère aux efforts du manager pour l'utilisation des groupes pour résoudre des problèmes de travail et pour transformer son groupe de travail en une équipe cohésive et efficace (m48d69, m45d63, m34d38, m42d58), 3) «managerial work facilitation» reflète les tentatives du manager pour aider ses subordonnés dans les problèmes de travail et de leur donner les connaissances et les ressources techniques nécessaires pour leur travail. Les types d'indices 1) et 2) sont bien représentés dans le «leadership G».

comportement que House (1996, p.342) a appelé de représentation et d'être en réseau (representation & networking). Ce comportement contribue pour l'augmentation de la perception de la légitimité des leaders de la mairie auprès des électeurs dont ils dépendent et leur permet de renforcer leur pouvoir et d'obtenir les ressources dont ils ont besoin[1].

Ces neuf facteurs seront utilisés dans la section suivante pour caractériser un modèle hypothétique explicatif de l'efficacité dans les mairies en fonction des réponses des directeurs de l'administration locale.

5.4.2. Spécification du modèle selon les perceptions des directeurs

Le modèle de mesure de l'efficacité perçue utilisé dans cette section a comme variables exogènes les facteurs des caractéristiques de leadership du maire trouvés par analyse factorielle exploratoire présentée dans la section précédente[2]. Les autres variables sont des variables latentes fondées sur les mêmes items du QCOM qui ont bâti les variables latentes du modèle conjoint des maires et des directeurs (section 5.2.2.2.).

Le nouveau modèle de mesure (Figure 59) a une validité convergente (le Tableau annexe 5.4.2._1 montre que toutes les raisons critiques des coefficients de régression de l'AFC sont significatives avec une probabilité égale à zéro). La validité discriminante ne peut être déterminée car les valeurs des covariances

[1] Sur l'importance des constituants externes voir l'approche politique de l'efficacité à la section 1.1.4..
2 L'utilisation des facteurs obtenus par AFE comme variables exogènes du modèle évite des problèmes de multi-colinéarité, étant donné que ces facteurs ne sont pas corrélés.

contraintes à 1 ou -1 empêchent que la matrice des covariances de la population soit déterminée positive, ce qui est une condition pour que l'estimateur de la *maximum likelihood* puisse opérer. Cependant, nous avons, avec succès, testé la vérification de la validité discriminante avec d'autres méthodes d'estimation, qui n'ont pas ce pré-requis[1].

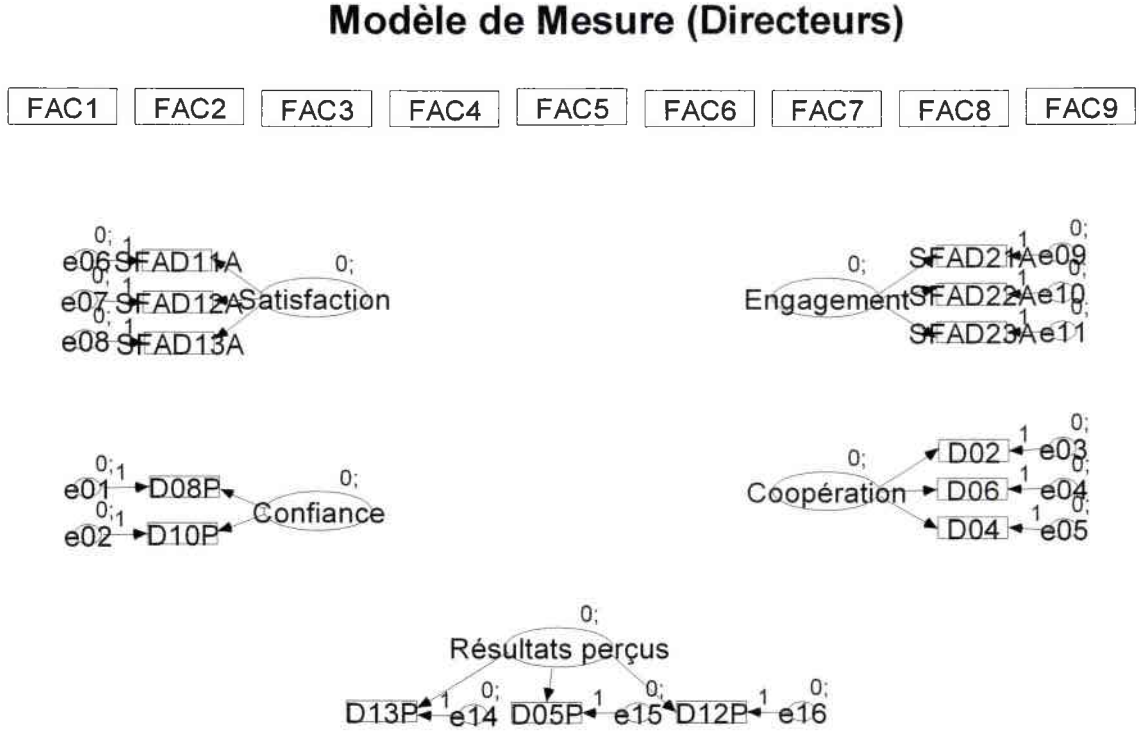


Figure 59: Modèle de mesure (Directeurs)

Le modèle structurel hypothétique essaie les effets directs des caractéristiques de «leadership G» (FAC 1), «S» (FAC 2) et «R» (FAC8) sur l'efficacité, ainsi que toutes les hypothèses pour lesquelles nous avons trouvé un support avec le modèle M12a1 (section 5.3.2.) et encore des nouvelles hypothèses que la spécification a rendu possible d'examiner:

[1] Notamment, la validité discriminante a été confirmée avec la méthode *Generalized Least Squares* (GLS), pour laquelle les valeurs convergent avec celles de la méthode de *Maximum Likelihood* au fur et à mesure que la dimension de l'échantillon augmente.

Hypothèses 6.1.: Les facteurs du leadership FAC1 (6.1.1), FAC2 (6.1.2), FAC8 (6.1.3) et le climat de «confiance» (6.1.4) ont un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue»[1].

Hypothèses 6.2: Les facteurs du leadership FAC2 (6.2.1), FAC3 (6.2.2), FAC4 (6.2.3), FAC8 (6.2.4), et l'«engagement» (6.2.5) des directeurs ont un effet direct significatif sur le climat de «confiance».

Hypothèses 6.3: Les facteurs du leadership FAC1 (6.3.1), FAC5 (6.3.2), FAC6 (6.3.3), FAC8 (6.3.4) et FAC9 (6.3.5) ont un effet direct significatif sur le climat de «coopération».

Hypothèses 6.4: Les facteurs du leadership FAC1 (6.6.1), FAC2 (6.4.2), FAC7 (6.4.3) et la «satisfaction» des directeurs (6.4.4) ont un effet direct significatif sur l'«engagement» des directeurs.

Hypothèses 6.5: Les facteurs du leadership FAC1 (6.5.1) et FAC8 (6.5.2) ont un effet direct significatif sur la «satisfaction» des directeurs.

Le modèle saturé (Ds) englobe toutes les trajectoires directes des autres variables vers la variable «efficacité perçue», toutes les trajectoires des variables exogènes vers les variables médiatrices, toutes les trajectoires des variables médiatrices du niveau supérieur vers celles du niveau de base et les trajectoires de la «satisfaction» vers l'«engagement» et de la «coopération» vers la «confiance». Le modèle hypothétique D01 englobe toutes les trajectoires mentionnées dans les

[1] Étant données les limitations que l'effectif de l'échantillon pose au nombre de trajectoires à tester dans un modèle d'équations structurelles, nous n'avons pas présenté ici les tests sur l'effet des autres six facteurs du leadership du maire sur l'efficacité perçue, car ils portaient préjudice à la qualité du modèle structurel, en particulier à la validité convergente du modèle de mesure, sans aucun bénéfice. En effet, toutes les trajectoires directes de ces facteurs vers l'efficacité ne permettaient pas de dégager des relations significatives. Parallèlement, nous ne considérons pas les trajectoires directes des variables médiatrices vers l'efficacité perçue par les mêmes raisons.

Hypothèses 6.1.: Les facteurs du leadership FAC1 (6.1.1), FAC2 (6.1.2), FAC8 (6.1.3) et le climat de «confiance» (6.1.4) ont un effet direct significatif sur l'«efficacité perçue»[1].

Hypothèses 6.2: Les facteurs du leadership FAC2 (6.2.1), FAC3 (6.2.2), FAC4 (6.2.3), FAC8 (6.2.4), et l'«engagement» (6.2.5) des directeurs ont un effet direct significatif sur le climat de «confiance».

Hypothèses 6.3: Les facteurs du leadership FAC1 (6.3.1), FAC5 (6.3.2), FAC6 (6.3.3), FAC8 (6.3.4) et FAC9 (6.3.5) ont un effet direct significatif sur le climat de «coopération».

Hypothèses 6.4: Les facteurs du leadership FAC1 (6.6.1), FAC2 (6.4.2), FAC7 (6.4.3) et la «satisfaction» des directeurs (6.4.4) ont un effet direct significatif sur l'«engagement» des directeurs.

Hypothèses 6.5: Les facteurs du leadership FAC1 (6.5.1) et FAC8 (6.5.2) ont un effet direct significatif sur la «satisfaction» des directeurs.

Le modèle saturé (Ds) englobe toutes les trajectoires directes des autres variables vers la variable «efficacité perçue», toutes les trajectoires des variables exogènes vers les variables médiatrices, toutes les trajectoires des variables médiatrices du niveau supérieur vers celles du niveau de base et les trajectoires de la «satisfaction» vers l'«engagement» et de la «coopération» vers la «confiance». Le modèle hypothétique D01 englobe toutes les trajectoires mentionnées dans les

[1] Étant données les limitations que l'effectif de l'échantillon pose au nombre de trajectoires à tester dans un modèle d'équations structurelles, nous n'avons pas présenté ici les tests sur l'effet des autres six facteurs du leadership du maire sur l'efficacité perçue, car ils portaient préjudice à la qualité du modèle structurel, en particulier à la validité convergente du modèle de mesure, sans aucun bénéfice. En effet, toutes les trajectoires directes de ces facteurs vers l'efficacité ne permettaient pas de dégager des relations significatives. Parallèlement, nous ne considérons pas les trajectoires directes des variables médiatrices vers l'efficacité perçue par les mêmes raisons.

hypothèses et nous essayerons successivement des modèles intégrés (nested models) dans celui-ci. Dans les essais suivants des modèles intégrés, nous présenterons conjointement l'analyse de tous les antécédents non significatifs de chaque variable latente, essayés individuellement en brouillon, pour ne pas surcharger le texte.

Nous commençons par analyser les antécédents hypothétiques de la variable «**satisfaction**» des directeurs. Le modèle D02 englobe toutes les trajectoires du modèle D01 après l'enlèvement de la trajectoire «FAC8» → «satisfaction». Le modèle D03 englobe toutes les trajectoires du modèle D02 sauf la trajectoire «FAC1» → «satisfaction» des directeurs.

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
Ds	272,912	148	1,844	0,975	0,523	0,089	574,912				
D01	314,638	183	1,719	0,974	0,645	0,082	546,638	02 v.s. 01	3,648	1	0,805
D02	314,699	184	1,710	0,974	0,649	0,081	544,699	02 v.s. s.	29,746	27	0,234
D03	364,601	185	1.971	0,964	0,646	0,095	592,601	03 v.s. 02	49,902	1	0,000

Tableau 91: Essai des antécédents de la «satisfaction» des directeurs selon eux-mêmes

Etant donné que D03<D02<D01<Ds et comme Ho: D02-Ds=0 est soutenue au seuil de 0,05, révélant que D02, étant plus parcimonieux que le modèle saturé, est adéquat, on compare ensuite D02 et D01 (*next most likely constrained alternative*) pour lesquels le résultat de la statistique du test (Tableau 91) des différences de khi-deux est significatif (H0:D03-D02=0 est rejetée au seuil de 0,05). Ainsi, la trajectoire «FAC 1» → «satisfaction» est significative et en conséquence nous préférons D02 à D03. Ensuite, on fait la comparaison de D02 avec D01 (*next most likely unconstrained alternative*) pour lesquels la statistique du test de la différence de khi-deux est non signifiante au seuil de 0,05 (Ho: D02-

D01=0 est soutenue) et DO2 doit être accepté car il est adéquat et il est plus parcimonieux[1]. En conclusion des essais réalisés, le facteur de leadership du maire «prédisposé au risque» comme antécédents de la «satisfaction» des directeurs n'ajoutent rien de significatif à l'explication des covariances du construit. Ainsi, nous ne pouvons pas soutenir l'hypothèse 6.5.2. En revanche il y a des évidences pour soutenir l'hypothèse 6.5.1 (le leadership général des maires est un antécédent de la satisfaction des directeurs des mairies).

Nous analysons ensuite les antécédents hypothétiques de la variable «**engagements**» des directeurs. Le modèle D04 englobe toutes les trajectoires du modèle D02 sauf les trajectoires «FAC1» → «engagement», «FAC7» → «engagement» et «satisfaction» → «engagement». Le modèle D05 englobe toutes les trajectoires du modèle D04 sauf «FAC2» → «engagement».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
								04 v.s. s	47,187	39	0,173
D04	308,192	178	1,731	0,974	0,628	0,083	550,192	04 v.s. 02	6,291	3	0,098
D05	348,530	179	1,947	0,966	0,626	0,094	588,530	05 v.s 04.	39,975	1	0,000

Tableau 92: Essai des antécédents de l'«engagement» des directeurs selon eux-mêmes

Etant donné que D05<D04< D02<Ds, nous commençons par l'essai de Ho: D04-Ds=0 qui est soutenue au seuil de 0,05 (Tableau 92). On compare ensuite D05 et D04, pour lesquels le résultat de la statistique du test des différences de khi-deux est significatif (H0:D05-D04=0 est rejetée au seuil de 0,05). Ainsi, la trajectoire «FAC 2» → «engagement» est significative pour le modèle. Ensuite, nous faisons la comparaison entre D04 et D02, pour lesquels la statistique du test de la différence

[1] L'arbre des décisions prises est égal à celui qui est schématisé dans la Figure 49, quand on substitue M01 par D01, M02 par D02 et M03 par D03.

de khi-deux est non signifiante (Ho: D04-D02=0 est soutenue au seuil de 0,05)[1]. Les trajectoires «FAC 1» → «engagement» et «FAC 7» → «engagement» et «satisfaction» → «engagement», n'ajoutent rien de significatif à l'explication du modèle, et D04, qui fournit une explication adéquate, doit être adopté pour des raisons de parcimonie. Ainsi, nous ne pouvons pas soutenir les hypothèses 6.4.1., 6.4.3. et 6.4.4.. En revanche, il y a des évidences pour soutenir l'hypothèse 6.4.2. (le leadership stratégique des maires est un antécédent de l'«engagement» des directeurs des mairies).

Nous considérons ensuite les antécédents hypothétiques de la variable climat de «**coopération**». Le modèle D06 englobe toutes les trajectoires du modèle D04 sauf les trajectoires «FAC8» → «coopération» et «FAC9» → «coopération». Le modèle D07 englobe toutes les trajectoires du modèle D06 sauf «FAC1» → «coopération». Le modèle D08 englobe toutes les trajectoires du modèle D06 sauf «FAC5» → «coopération». Le modèle D09 englobe toutes les trajectoires du modèle D06 sauf «FAC6» → «coopération».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
								06 v.s. s.	51,297	41	0,130
D06	324,209	189	1,715	0,973	0,666	0,082	544,209	06 v.s. 04	4,110	2	0,128
D07	338,894	190	1,784	0,970	0,668	0,086	556,894	07 v.s. 06	14,685	1	0.000
D08	330,197	190	1,738	0,972	0,669	0,083	548,197	07 v.s. 08	5,988	1	0.014
D09	329,495	190	1,734	0,972	0,669	0,083	547,495	07 v.s. 09	5,286	1	0,021

Tableau 93: Essai des antécédents du climat de «coopération» selon les directeurs

La comparaison de D06 avec Ds (D07<D06<D4<Ds) (Tableau 93), indique que Ho: D06-Ds=0 est soutenue au seuil de 0,05. Comme Ho: D07–D06=0 est

[1] L'arbre des décisions prises est égal à celui qui est schématisé dans la Figure 49, quand on substitue M01 par D02, M02 par D04 et M03 par D05.

signifiante au seuil de 0,05, nous comparons ensuite D06-D04. Ainsi, comme Ho: D06-D04=0 n'est pas signifiante, cela indique du point de vue théorique qu'en relaxant les contraintes en D06 qui le différencient de D04, on n'obtient pas une meilleure explication du construit des covariances estimées. On préfère donc D06 qui est un modèle plus parcimonieux. Étant donné que D08<D06<D04<Ds et Ho=D08-D06=0 est rejetée au seuil de 0,05, une argumentation équivalente à celle qui est faite dans le paragraphe précédent conduit au choix de D06. Encore une fois, comme D09<D06<D4<Ds et Ho=D09-D06=0 est rejetée au seuil de 0,05, on continue à adopter D06.[1] Ainsi, les hypothèses 6.3.4. et 6.3.5. ne sont pas soutenues. En revanche, il y a des évidences pour soutenir les hypothèses 6.3.1. (le «leadership général» du maire est un antécédent du climat de «coopération»), 6.3.2. (le facteur du maire supporteur du travail des subordonnés est un antécédent du climat de «coopération»), et 6.3.3. (le facteur du maire directif est, encore, un antécédent du climat de «coopération»).

Nous étudions ensuite les antécédents hypothétiques de la variable climat de «**confiance**». Le modèle D10 englobe toutes les trajectoires du modèle D06 sauf les trajectoires «FAC2» → «confiance» et «FAC8» → «confiance». Le modèle D11 englobe toutes les trajectoires du modèle D10 sauf «engagement» → «confiance».

Le modèle D12 englobe toutes les trajectoires du modèle D10 sauf «FAC3» → «confiance». Le modèle D13 englobe toutes les trajectoires du modèle D10 sauf «FAC4» → «confiance».

[1] L'arbre des décisions prises en essayant les antécédents du climat de «coopération» des directeurs est parallèle à celui qui est schématisé dans la Figure 49.

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
								10 v.s. s.	55,975	43	0,089
D10	328,887	191	1,722	0,972	0,673	0,082	544,887	10 v.s. 06	4,678	2	0,096
D11	332,756	192	1,733	0,972	0,676	0,083	546,756	11 v.s. 10	3,869	1	0,049
D12	337,224	192	1,756	0,971	0,675	0,084	551,224	12 v.s. 10	8,337	1	0,004
D13	333,716	192	1,738	0,971	0,676	0,083	547,716	13 v.s. 10	4,829	1	0,028

Tableau 94: Essai des antécédents du climat de «confiance» selon les directeurs

La comparaison de D10 avec Ds (D11<D10<D06<Ds) (Tableau 94), indique que Ho: D10-Ds=0 est soutenue au seuil de 0,05. Comme Ho: D11–D10=0 est signifiante au seuil de 0,05, nous comparons ensuite D10-D06. Ainsi, comme Ho: D10-D06=0 n'est pas signifiante au seuil de 0,05, on préfère D10, qui est un modèle plus parcimonieux. Etant donné que D12<D10<D06<Ds et Ho=D012-D010=0 est rejetée un seuil de 0,05, une argumentation équivalente à celle qui est faite dans le paragraphe précédent conduit au choix de D10. Étant donné que D13<D10<D06<Ds et Ho=D13-D10=0 est rejetée au seuil de 0,05, on continue à adopter D10[1]. Ainsi, les hypothèses 6.2.1., et 6.2.4. ne sont pas soutenues. En revanche, il y a des évidences pour soutenir les hypothèses 6.2.5. (l'«engagement» des directeurs est un antécédent du climat de «confiance»), 6.2.2. (le facteur du maire stable dans ses relations avec les directeurs est un antécédent du climat de «confiance») et 6.2.3. (le style du maire inflexible est un antécédent du climat de «confiance»).

Finalement, nous examinons les antécédents hypothétiques de la variable «**résultats perçus**». Le modèle D14 englobe toutes les trajectoires du modèle D10 sauf les trajectoires «FAC1» → «résultats perçus» et «FAC8» → «résultats perçus». Le

[1] L'arbre des décisions prises en essayant les antécédents du climat de «confiance» perçu par les directeurs est parallèle à celui qui est schématisé dans la Figure 49.

modèle D15 englobe toutes les trajectoires du modèle D14 sauf «FAC2» → «résultats perçus». Le modèle D16 englobe toutes les trajectoires du modèle D15 sauf «confiance» → «résultats perçus».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
								14 v.s. s.	61,053	45	0,056
D14	333,965	193	1,730	0,972	0,679	0,083	545,965	14 v.s. 10	5,078	2	0,079
D15	340,290	194	1,754	0,971	0,682	0,084	550,290	15 v.s. 14	6,325	1	0,012
D16	355,138	194	1,831	0,968	0,680	0,088	565,1382	16 vs. 14	21,173	1	0,000

Tableau 95: Essai des antécédents des «résultats perçus» selon les directeurs

Étant donné que D15<D14<D10<Ds et comme Ho: D14-Ds=0 est soutenue, on compare ensuite D14 et D15, pour lesquels le résultat de la statistique du test (Tableau 95) des différences de khi-deux est significative (H0:D15-D14=0 est rejetée au seuil de 0,05) et, comme Ho: D14-D10=0 n'est pas soutenue, on adopte D14. Étant donné que D16<D14<D10<Ds et H0:D16-D14=0 est rejetée au seuil de 0,05, on continue à adopter D141. Ainsi, les hypothèses 6.1.1 et 6.1.3 ne sont pas soutenues. En revanche, il y a des évidences pour soutenir les hypothèses 6.1.4. (le climat de «confiance» est un antécédent des «résultats perçus») et 6.1.2 (le style du maire orienté vers la stratégie est un antécédent des «résultats perçus»).

[1] L'arbre des décisions prises en essayant les antécédents des «résultats perçus» par les directeurs est parallèle à celui qui est schématisé dans la Figure 49.

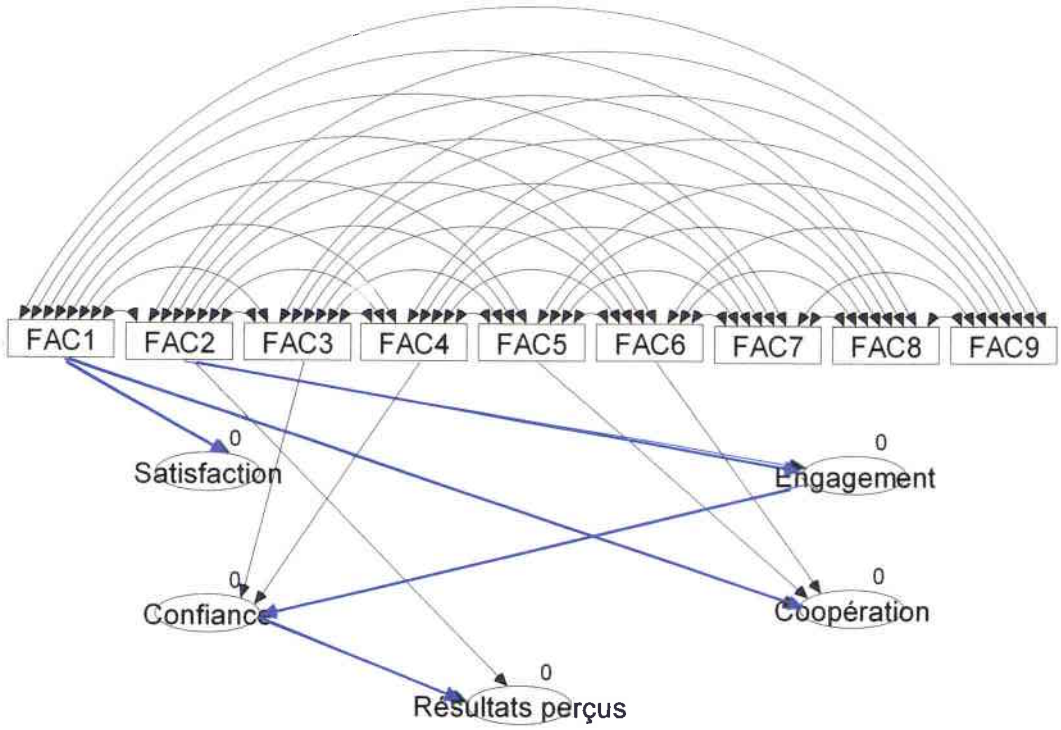
modèle D15 englobe toutes les trajectoires du modèle D14 sauf «FAC2» → «résultats perçus». Le modèle D16 englobe toutes les trajectoires du modèle D15 sauf «confiance» → «résultats perçus».

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
								14 v.s. s.	61,053	45	0,056
D14	333,965	193	1,730	0,972	0,679	0,083	545,965	14 v.s. 10	5,078	2	0,079
D15	340,290	194	1,754	0,971	0,682	0,084	550,290	15 v.s. 14	6,325	1	0,012
D16	355,138	194	1,831	0,968	0,680	0,088	565,1382	16 vs. 14	21,173	1	0,000

Tableau 95: Essai des antécédents des «résultats perçus» selon les directeurs

Étant donné que D15<D14<D10<Ds et comme Ho: D14-Ds=0 est soutenue, on compare ensuite D14 et D15, pour lesquels le résultat de la statistique du test (Tableau 95) des différences de khi-deux est significative (H0:D15-D14=0 est rejetée au seuil de 0,05) et, comme Ho: D14-D10=0 n'est pas soutenue, on adopte D14. Étant donné que D16<D14<D10<Ds et H0:D16-D14=0 est rejetée au seuil de 0,05, on continue à adopter D141. Ainsi, les hypothèses 6.1.1 et 6.1.3 ne sont pas soutenues. En revanche, il y a des évidences pour soutenir les hypothèses 6.1.4. (le climat de «confiance» est un antécédent des «résultats perçus») et 6.1.2 (le style du maire orienté vers la stratégie est un antécédent des «résultats perçus»).

[1] L'arbre des décisions prises en essayant les antécédents des «résultats perçus» par les directeurs est parallèle à celui qui est schématisé dans la Figure 49.



Note: Les trajectoires bleues sont également significatives dans le modèle M12a1

Figure 60: Modèle structurel de l'efficacité organisationnelle dans la mairie selon les directeurs (D14)

En résumé, le modèle D14 (Figure 60) est le modèle qui a le meilleur ajustement parmi ceux que nous avons essayé sur les perceptions des directeurs. Ce modèle permet de dégager des effets directs significatifs du leadership général du maire sur la satisfaction des directeurs; du leadership stratégique du maire sur l'engagement des directeurs; du leadership général du maire, du leadership du maire supporteur du travail des subordonnés et du leadership du maire directif sur le climat de coopération à la mairie; du leadership du maire stable dans ses relations avec les directeurs, du leadership du maire inflexible et de l'engagement des directeurs sur le climat de confiance à la mairie; et du leadership du maire stratégique (renforcé par des préoccupations d'excellence et des éléments de charisme) et du climat de confiance sur les résultats perçus.

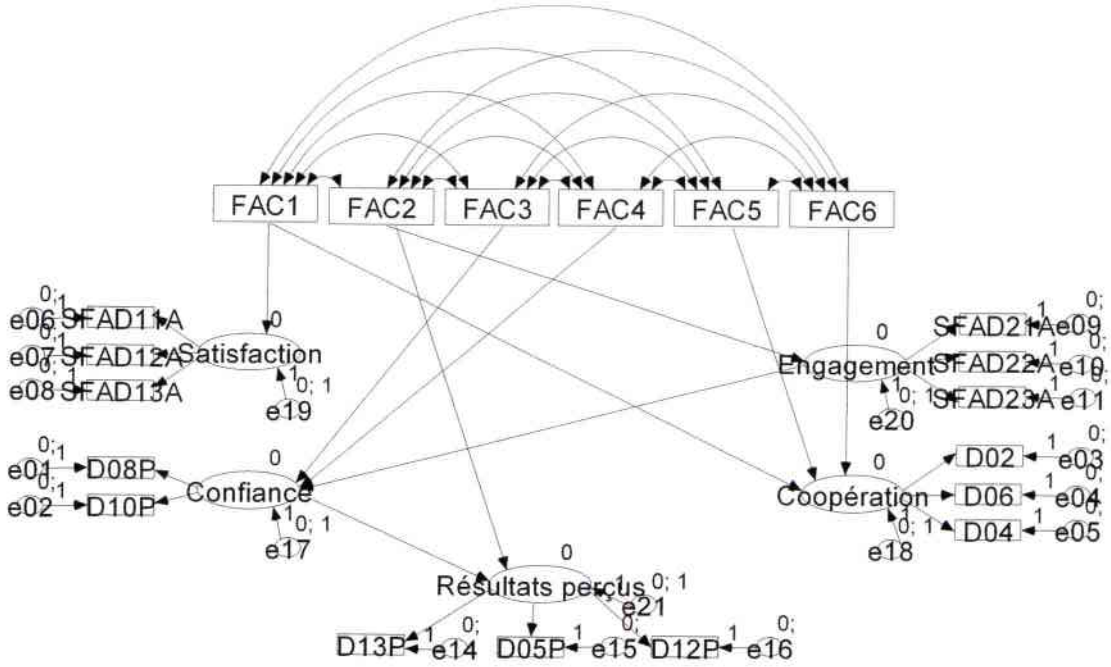


Figure 61: Modèle global D14

Il n'a pas été possible de dégager d'effet significatif du leadership du maire prédisposé au risque, du leadership qui partage l'influence et le pouvoir et du leadership orienté vers la participation des citoyens dans les autres variables du modèle. L'explication peut être associée, dans le premier cas, à la quasi-absence du risque du maire comme principal responsable par le fonctionnement des services de l'administration, selon la perception des directeurs étant donné le pouvoir incontestable du maire, ayant été légitimé par les électeurs et étant supporté lors de son mandat par la législation. Cela explique aussi que le pouvoir et l'influence du maire ne sont pas susceptibles d'être partagés avec les directeurs, bien que la concession d'autorité et de responsabilité aux directeurs soit possible et désirable. La participation de la population dans la prise de décisions est plutôt associée à l'efficacité par les constituants extérieurs à la mairie que par les

directeurs, pour qui ce facteur renvoie à la complexité du fonctionnement des services de la mairie. Le modèle complet de mesure et structurel est présenté dans la Figure 61, sans ces trois facteurs.

Seules cinq des onze trajectoires du modèle d'efficacité perçue par les directeurs (trajectoires bleues de la Figure 60) ont déjà été trouvées dans les modèles M12a1. Pour la première fois, nous avons trouvé des relations directes significatives entre une des caractéristiques de leadership (S) et les «résultats perçus», ce qui peut être associé au fait que ce dernier modèle a des répondants plus spécifiques. Tous les poids de régression sont significatifs au seuil de 0,05 (Tableau 96).

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Satisfaction	<--	FAC1	0,94	0,16	5,73	0,00
Engagement	<--	FAC2	0,96	0,19	5,17	0,00
Coopération	<--	FAC1	0,55	0,16	3,47	0,00
Coopération	<--	FAC5	0,37	0,16	2,37	0,02
Coopération	<--	FAC6	0,35	0,16	2,20	0,03
Confiance	<--	FAC3	0,52	0,17	3,03	0,00
Confiance	<--	FAC4	0,31	0,14	2,12	0,03
Confiance	<--	Engagement	0,23	0,12	1,99	0,05
Résultats perçus	<--	FAC2	0,67	0,34	2,00	0,05
Résultats perçus	<--	Confiance	1,21	0,50	2,44	0,02

Tableau 96: Poids de régression du modèle D14

Toutes les trajectoires ont un poids de régression positif, traduisant une relation directe entre les construits. Cette relation directe est relativement forte, spécialement dans les relations entre «confiance» et «résultats perçus», «leadership général» (FAC 1) et «satisfaction», ainsi que entre «leadership stratégique» et «engagement» (FAC 2) (Tableau 97).

Trajectoires			Estimation
Satisfaction	<--	FAC1	0,67
Engagement	<--	FAC2	0,66
Coopération	<--	FAC1	0,43
Coopération	<--	FAC5	0,27
Coopération	<--	FAC6	0,25
Confiance	<--	FAC3	0,39
Confiance	<--	FAC4	0,23
Confiance	<--	Engagement	0,26
Résultats perçus	<--	FAC2	0,32
Résultats perçus	<--	Confiance	0,74

Tableau 97: Poids de régression standardisés du modèle D14

La valeur du coefficient de corrélation multiple carrée (coefficient de détermination), est de 0,73 pour le construit «résultats perçus» (Tableau 98), valeur semblable à celle trouvée dans la section 5.3.2.

Construits	Estimation
Engagement	0,44
Confiance	0,29
Coopération	0,34
Résultats perçus	0,73
Satisfaction	0,44

Tableau 98 : Corrélations multiples carrées (D14)

5.4.3. Le modèle des critères de gestion financière

Dans cette section, nous essaierons le modèle D14 en substituant les résultats perçus par les directeurs par les critères de gestion financière objectifs (résultats d'exploitation et taux d'exécution de l'investissement) déjà testés dans la section 5.3.5.. Le modèle de mesure ici utilisé est celui qui a été dégagé auparavant dans la section citée.

5.4.3.1. Les résultats d'exploitation

Considérons le modèle D14 en remplaçant comme critère d'efficacité les «résultats perçus» par la variable latente définie par AFC dans la section 5.3.5.1.: «résultats d'exploitation». Le nouveau modèle (De) s'ajuste mieux que D14 aux données (χ^2=263,552, dl=193, χ^2/dl=1,366, CFI=0,985, PCFI=0,689, RMSEA=0,058 et AIC=475,552). Cependant, ce critère d'efficacité objectif n'est pas expliqué selon le coefficient de corrélation multiple carré par les autres variables du modèle (R^2 =0,030).

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Satisfaction	<--	FAC1	0,94	0,16	5,73	0,00
Engagement	<--	FAC2	0,96	0,19	5,13	0,00
Coopération	<--	FAC1	0,55	0,16	3,47	0,00
Coopération	<--	FAC5	0,37	0,16	2,37	0,02
Coopération	<--	FAC6	0,35	0,16	2,20	0,03
Confiance	<--	FAC3	0,70	0,21	3,28	0,00
Confiance	<--	FAC4	0,44	0,19	2,30	0,02
Confiance	<--	Engagement	0,25	0,14	1,73	0,08
Résultats d'exécution	<--	FAC2	-0,11	0,13	-0,87	0,38
Résultats d'exécution	<--	Confiance	0,13	0,11	1,11	0,27

Tableau 99: Poids de régression du modèle des «résultats d'exploitation» (Directeurs)

L'examen des poids de régression montre qu'aucun antécédent des «résultats d'exécution» n'est significatif, ainsi que la trajectoire de l'«engagement» des directeurs vers le climat de «confiance» (Tableau 99 et Tableau 100).

Pour analyser les effets directs hypothétiques de toutes les variables latentes sur les «résultats d'exécution», nous avons défini deux modèles: «De1», en ajoutant au modèle De) toutes les trajectoires directes des variables latentes exogènes et

médiatrices vers les «résultats d'exploitation» et «Des», qui est le modèle saturé respectif.

Trajectoires			Estimation
Satisfaction	<--	FAC1	0,67
Engagement	<--	FAC2	0,67
Coopération	<--	FAC1	0,43
Coopération	<--	FAC5	0,27
Coopération	<--	FAC6	0,25
Confiance	<--	FAC3	0,49
Confiance	<--	FAC4	0,30
Confiance	<--	Engagement	0,26
Résultats d'exécution	<--	Confiance	0,16
Résultats d'exécution	<--	FAC2	-0,10

Tableau 100: Poids de régression standardisés du modèle des «résultats d'exploitation» (Directeurs)

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
Des	212,185	148	1,434	0,986	0,529	0,064	514,185	De v.s. Des	51,367	45	0,238
De	263,552	193	1,366	0,985	0,689	0,058	475,55	De v.s. De1	5,164	11	0,923
De1	258,388	182	1,420	0,984	0,649	0,063	492,388	De1 vs. Des.	46,203	34	0,079

Tableau 101: Essai des effets directs des variables latentes sur les résultats d'exploitation

H0: Aucune des variables FAC 1, FAC 2, FAC 3, FAC 4, FAC 5, FAC 6, FAC 7, FAC 8, FAC 9, «satisfaction«, «engagement«, «coopération» et «confiance» a un effet direct significatif sur les «résultats d'exécution».

H1: Au moins une des variables FAC 1, FAC 2, FAC 3, FAC 4, FAC 5, FAC 6, FAC 7, FAC 8, FAC 9, «satisfaction«, «engagement», «coopération» et «confiance» a un effet direct significatif sur les «résultats d'exécution».

Etant donné que De<De1<Des, comme Ho: De1-Des=0 n'est pas rejetée (Tableau 101) et comme ni Ho: De-De1=0, ni Ho=De-Des=0 sont signifiantes au seuil de 0,05, De doit être accepté car c'est le modèle structurel le plus

parcimonieuses des trois alternatives hypothétiques. En conclusion, aucune variable latente n'a d'effet direct significatif sur les «résultats d'exécution».

5.4.3.2. Le taux d'exécution des investissements

Pour terminer, nous considérons comme critère d'efficacité le «taux moyen d'exécution des investissements» au lieu des résultats perçus dans le modèle D14. Ce nouveau modèle (Di) s'ajuste mieux que D14 aux données (χ^2=236,773, dl=153, χ^2/dl=1,548, CFI=0,981, PCFI=0,650, RMSEA=0,072 et AIC=434,773).

Ce critère d'efficacité du taux moyen d'exécution des investissements n'est pas expliqué par les autres variables du modèle (R^2 =0,003) selon le coefficient de corrélation multiple carré.

L'examen des poids de régression montre, parallèlement à ce que nous avons constaté dans la dernière section, qu'aucun antécédent de «TXEXINV» testé est significatif, tout comme la trajectoire de l'«engagement» directeurs vers le climat de «confiance» (Tableau 102 et Tableau 103).

Trajectoires			Estimation	E.T.	R.C.	P
Satisfaction	<--	FAC1	0,94	0,16	5,73	0,00
Engagement	<--	FAC2	0,96	0,19	5,12	0,00
Coopération	<--	FAC1	0,55	0,16	3,47	0,00
Coopération	<--	FAC5	0,37	0,16	2,37	0,02
Coopération	<--	FAC6	0,35	0,16	2,20	0,03
Confiance	<--	FAC3	0,72	0,22	3,24	0,00
Confiance	<--	FAC4	0,45	0,20	2,29	0,02
Confiance	<--	Engagement	0,25	0,15	1,69	0,09
TXEXINV	<--	Confiance	0,41	1,58	0,26	0,80
TXEXINV	<--	FAC2	-0,88	1,82	-0,48	0,63

Tableau 102: Poids de régression du modèle du «taux moyen d'exécution des investissements» (Directeurs)

Enfin, pour analyser les effets directs hypothétiques de toutes les variables latentes sur les «résultats d'exécutions», nous avons défini deux modèles: «Di1» en ajoutant au modèle Di) toutes les trajectoires directes des variables latentes exogènes et médiatrices vers les «TXEXINV» et «Dis» qui est le modèle saturé correspondant.

Trajectoires			Estimation
Satisfaction	<--	FAC1	0,67
Engagement	<--	FAC2	0,67
Coopération	<--	FAC1	0,43
Coopération	<--	FAC5	0,27
Coopération	<--	FAC6	0,25
Confiance	<--	FAC3	0,50
Confiance	<--	FAC4	0,31
Confiance	<--	Engagement	0,25
TXEXINV	<--	FAC2	-0,05
TXEXINV	<--	Confiance	0,03

Tableau 103: Poids de régression standardisés du modèle du «taux moyen d'exécution des investissements» (Directeurs)

Modèle	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	PCFI	RMSEA	AIC	Essai	$\Delta\chi^2$	Δdl	p
Dis	186,203	108	1,724	0,982	0,458	0,082	474,203	Di1 v.s. Dis	46,586	34	0,074
Di	236,773	153	1,651	0,981	0,650	0,072	434.773	Di v.s. Dis	50.570	45	0,263
Di1	232,789	142	1,639	0,979	0,602	0,077	452,789	Di1 v.s Di	3,984	11	0,970

Tableau 104: Essai des effets directs des variables latentes sur le taux moyen d'exécution des investissements

H0: Aucune des variables FAC 1, FAC 2, FAC 3, FAC 4, FAC 5, FAC 6, FAC 7, FAC 8, FAC 9, «satisfaction», «engagement», «coopération et «confiance» a un effet direct significatif sur le «taux moyen d'exécution des investissements».

H1: Au moins une des variables FAC 1, FAC 2, FAC 3, FAC 4, FAC 5, FAC 6, FAC 7, FAC 8, FAC 9, «satisfaction», «engagement», «coopération» et «confiance» a un effet direct significatif sur le «taux moyen d'exécution des investissements».

Etant donné que Di<Di1<Dis, comme Ho: Di1-Dis=0 n'est pas rejetée (Tableau 104) et ni Ho: Di-Di1=0 ni Ho=Di-Dis=0 sont signifiantes au seuil de 0,05, Di doit être accepté car il est le plus parcimonieux modèle avec une explication des covariances adéquate. En conclusion, aucune variable latente n'a un effet direct significatif sur le «taux moyen d'exécution des investissements».

A l'instar de ce qui a été écrit à la Section 5.3.5.4., une fois encore, ils ont prouvé des évidences que les critères d'efficacité perçue par les maires et les directeurs sont indépendants des critères basés sur les résultats de gestion financière des mairies.

CONCLUSIONS

« S'étonner: voilà un sentiment qui est tout à fait d'un philosophe. La philosophie, en effet, n'a pas d'autre origine.»

PLATON, Théétète (IV^{ème} s. av. JC)

« Le sens et la fin d'un problème semblent résider non pas dans sa solution, mais dans la recherche incessante qu'il exige de nous.»

C.G. JUNG

« Éloigne de tes lèvres la fausseté et que tes yeux regardent en face.»

La BIBLE (Livre des proverbes IV, 24)

L'efficacité du maire est vue par les différents acteurs selon la satisfaction des intérêts particuliers de chacun (Morin et al., 1994; Scott, 1987; Cameron et Whetten, 1983; Kanter et Brinkeroff, 1981): le gouvernement central prétend le respect de la loi nationale, les entrepreneurs espèrent la création de conditions structurelles à la réussite des investissements au niveau local, les fonctionnaires souhaitent avoir des conditions de travail satisfaisantes et les citoyens, au delà des sympathies idéologiques, veulent qu'il veille à la satisfaction des besoins tels que la sécurité, la qualité de l'environnement, les prix réduits pour l'eau et l'énergie... Le maire doit prendre en considération les différents intérêts, pour ensuite les pondérer en fonction des situations et de son propre concept d'efficacité et agir en cherchant la compatibilité possible e/ou en utilisant son pouvoir pour maximiser l'image de son efficacité auprès des électeurs qui sont les juges principaux de son activité.

Dans cette recherche, nous avons abordé l'efficacité telle qu'elle est vue, soit dans la perspective du maire, soit dans celle des directeurs des services de la mairie, i.e.

les leaders au plus haut niveau des hiérarchies politiques et administratives locales. Cependant, notre modèle explicatif de l'efficacité perçue fut encore testé en utilisant, en alternative, des critères rationnels de gestion financière des mairies.

Bilan de l'étude

Les auteurs ont essayé d'expliquer le phénomène du leadership, en particulier le leadership efficace, en proposant et en examinant une multitude de théories dans plusieurs disciplines. Cependant, aucune théorie n'a présenté une explication globale sur ce phénomène complexe et aucune théorie n'a réussi à expliquer le concept ainsi que l'identification et le développement du leadership. Notre position dans cette étude a été de profiter des différentes approches. En conséquence, elle ne peut être trouvée entièrement dans un seul modèle ou une seule théorie.

La recherche a cherché à examiner simultanément les relations multiples dans la mairie entre les construits des caractéristiques du style du leadership du maire, les caractéristiques des directeurs telles que la satisfaction et l'engagement, les climats de confiance et de coopération et de l'efficacité organisationnelle dans les services publics de l'administration locale tels que perçus par ses leaders.

En cherchant les différences de perception entre le maire et les directeurs sur les relations entre les variables latentes mentionnées par notre modèle d'efficacité organisationnelle, notre intérêt a abouti à ces construits, mais nous n'avons pas oublié l'étude des variables manifestes qui ont opérationnalisé les variables

latentes ainsi que d'autres variables environnementales hypothétiquement modératrices des relations étudiées.

Variables Manifestes

Les réponses aux questionnaires (QCOM) considérés valides pour l'étude, qui ont été élaborés pour la recherche, cernent en ce qui concerne les maires 30%, et les directeurs 35,6% des mairies portugaises. Ces résultats sont considérés excellents pour les autorités officielles de la tutelle, étant donné la population cible, la période préélectorale de l'envoi postal, la méthodologie d'enquête et le taux de retour habituel de cette population parente (au Portugal).

A. Les corrélations entre les réponses des maires et la moyenne des réponses des directeurs aux items du QCOM en chaque mairie donne une statistique du degré de concordance de ces deux sortes de leaders sur le comportement organisationnel dans la mairie. Nous avons constaté, par l'analyse préliminaire des variables observées, que les perceptions des maires et des directeurs des services sur les différentes variables observées du comportement organisationnel dans les mairies ont une relation positive, quoique faible. Dans les 9 variables observées sur le climat dans la mairie, 7 ont des corrélations significatives au seuil de 0,05 (les réponses des maires et des directeurs non corrélées portent sur si «on fait des efforts pour donner une image favorable à l'extérieur» et si «les écarts entre les objectifs et les résultats correspondants suscitent des problèmes») dont les valeurs varient entre 0,227 et 0,346. Toutefois, cette relation statistique n'est confirmée au seuil de 0,01 que pour 5 items, dont la concordance est éventuellement imposée par des raisons liées à

la faible modernisation bureautique ou à la structure légale et disciplinaire de l'administration publique. Parmi les 14 variables observées sur le comportement des directeurs, seules 6 ont des corrélations significatives au seuil de 0,05, dont les valeurs varient entre 0,238 et 0,347, et cette dernière est la seule qui confirme l'accord des deux niveaux de leader au seuil de 0,01, probablement encore par des raisons exogènes liées à la structure légale et disciplinaire particulière du terrain étudié qui impose formellement la loyauté des subordonnés au maire (les directeurs sont plus enclins à accomplir immédiatement les décisions du maire qu'à les commenter avec les collègues). Parmi les 20 variables observées sur les comportements du maire, seulement 7 d'entre elles ont des corrélations significatives au seuil de 0,05, dont les valeurs varient entre 0,231 et 0,333 et cette relation statistique n'est confirmée au seuil de 0,01 que pour 3 items («le maire exprime l'estime pour les bonnes performances», «il n'évite pas de s'engager dans les questions controversées» et «il ne change pas fréquemment les valeurs et les préjugés d'action»). Finalement, 3 des 5 variables observées sur l'efficacité perçue («il est rare que je ne sois pas très vite informé des décisions du maire», «on donne une satisfaction aux habitants de la municipalité» et «nous respectons les délais des projets») ont des corrélations significatives au seuil de 0,05 (2 au seuil de 0,01), dont les valeurs varient entre 0,2203 et 0,373. Ces variables font, évidemment, référence à des questions d'intérêt commun pour leur survie.

B. L'observation de la grandeur de la tendance centrale, en particulier des moyennes des perceptions des deux groupes, suscite également quelques constatations attirantes.

1. Mairie:

- Pour les variables qui concernent le climat de la mairie, les perceptions moyennes du maire sont plus élevées que celles des directeurs, sauf dans les deux items qui concernent spécifiquement les comportements des employés vers l'innovation et les sentiments de responsabilité des employés, qui sont deux mesures qui opérationnalisent le construit climat de «confiance».

- Les maires et les directeurs présentent des perceptions significativement différentes dans les trois variables qui ont comme dimension sous-jacente le climat de «coopération». Cependant, cette différence de perceptions n'est pas à l'origine du fait que nous n'ayons pas trouvé de relation significative entre la coopération et les résultats de l'efficacité perçue, une fois que cette relation n'a pas été prouvée, que ce soit dans le modèle global ou dans le modèle qui concerne seulement les réponses des directeurs. Selon les perceptions des maires, la coopération entre les mairies portugaises et celle entre les mairies portugaises et les mairies des pays étrangers est élevée, avec des niveaux semblables, bien que un peux plus élevée au niveau national.

- Bien que les valeurs moyennes des perceptions du maire et des directeurs au sujet de «on fait des efforts pour donner une image favorable à l'extérieur» soient celles qui présentent une différence plus significative pour les variables observées sur le climat de coopération, cette variable est celle qui a enregistré, à un niveau absolu, les plus grandes cotations dans

les deux groupes de répondants, signalant un objectif vital pour la survie des deux groupes dans la mairie.

- D'autres scores importants avec une valeur inférieure à 50, dénotant des points faibles dans l'organisation des mairies sont: 1) l'information que chaque service possède sur le travail effectué par les autres services est modérée, nonobstant la perception des maires soit légèrement supérieure à 50 et significativement différente de celle des directeurs et 2) La confiance des maires et des directeurs envers les fonctionnaires de la mairie, traduite par la non existence de barrières à l'innovation et par les perceptions qu'ils ont sur le sentiment de responsabilité des employés lors du remplissage de leurs tâches, est assez modérée et en particulier les maires (tenants de la théorie X de McGregor) ont, encore une fois, une perception plus défavorable sur le sens de responsabilité des employés, bien que les réponses des maires soient assez divergentes entre elles. Cependant, il existe une forte confiance réciproque entre maires et directeurs («groupe – in» selon la théorie de l'échange leader-membre).

- Nous avons dégagé qu'en ce qui concerne les items sur le laxisme, «procédures non respectées posent des problèmes» et «les écarts ...suscitent problèmes», qu'il y a une différence significative entre les perceptions des répondants sur chaque item. Tandis, que le non respect des procédures sans autorisation pose des problèmes à un niveau élevé, les écarts entre les objectifs prédéfinis et les résultats correspondants en moyenne ne suscitent aucun problème. Malheureusement, pour des raisons de faisabilité, les items sur le climat de laxisme ont été écartés du

modèle de mesure de notre modèle organisationnel dans les mairies et nous n'avons pas eu l'opportunité d'étudier leurs relations avec notre construit hypothétique.

2. Directeurs:

- Inévitablement, pour les variables qui concernent les comportements des directeurs, les perceptions moyennes d'eux-mêmes sont plus élevées que celles du maire sauf dans deux items sur : a) l'identification des directeurs avec le maire et b) le confort des conditions de travail. Si celui-ci peut être compris par la revendication normale d'un employé vers l'entité patronale pour l'amélioration de ses conditions de travail, le premier nous semble plus complexe et doit être interprété en considérant, de plus, que cette variable est celle qui registre les cotations les plus faibles pour les deux groupes. À notre avis, deux raisons peuvent être proposées comme explication: 1) il y a une certaine culture portugaise qui associe l'identification et l'imitation du chef soit à un signe d'humiliation en présence de la prépotence des maires dans les régions plus retardées, soit à un comportement-type désigné en langage courant de «lécheurs de bottes» des subordonnés envers leur chef, qui sont deux comportements assez dénoncés au quotidien; et 2) il y a dans l'administration publique portugaise une certaine difficulté typique d'un subordonné à reconnaître un leadership qui ne soit pas le sien (sauf si le leader est présent) et du leader de l'administration publique à assumer son statut lors de diverses situations.

- L'item concernant la «participation à l'intégration des nouveaux employés» a le score le plus élevé chez les maires et un des plus élevés chez les maires. D'ailleurs, le maire, principalement, mais aussi les directeurs, donnent des cotations plus élevées aux items relatifs à l'engagement des directeurs qu'à ceux relatifs à leur satisfaction. Ceci signale un esprit de mission assez souvent référé chez les fonctionnaires publics, qui s'engagent pour des causes (comme la vision de leadership du maire (Bennis, 1984; Covey, 1989; House, 1996); Peters, 1992; Sooklal, 1991; Tichy et Devanna, 1986; Yammarino, 1994) ou d'autres comme les sentiments idéologiques (Selznick, 1953; Atwater et Wright, 1996) et de survie), au détriment de la satisfaction).

3. Maire:

- Relativement aux variables concernant les comportements des maires, ceux-ci ponctuent leurs perceptions systématiquement de manière plus élevée (et pour 60% des items d'une valeur significativement différente) que les directeurs, sauf pour la paire d'items qui questionne si le maire «cible les priorités selon l'impact qui en résulte», où les réponses des maires ont des scores moins élevés que les moyennes des directeurs, ce qui peut être dû, dans ce cas, à une certaine appréhension de la part du maire à que sa réponse puisse être interprétée plus comme de l'opportunisme que comme de l'efficacité.

- Quant aux facteurs du leadership transactionnel/transformationnel identifiés par Bass (1997), nous pouvons conclure des différences significatives entre maires et directeurs. Ceux-ci tendent à percevoir le

maire comme moins transformationnel, moins transactionnel actif par exception, moins orienté vers la contingence des récompenses et plus passif par exception que le propre maire.

- Aussi bien pour le maire que pour les directeurs, les deux variables ayant les moyennes les plus élevées concernent le leadership orienté vers la considération: avoir de «bonnes relations professionnelles» et exprimer l'«estime envers les bonnes performances». Les items sur l'orientation du maire vers la participation dans la prise de décision ont encore des scores très élevés en accord avec les conclusions de la théorie. En particulier le style plus participatif des managers publics a été dégagé par Vroom et Jago (Vroom et Jago, 1988 et 1995).

- Bien que la fonction politique des maires comprenne une composante de risque, cependant il est bien connu que les managers publics sont adverses au risque. Etant donné que notre recherche ne s'intéresse que par la fonction managériale du maire dans la mairie, nous avons dégagé la prédominance de cette caractéristique des managers publics chez les maires portugais, puisque les variables ayant les moyennes moins élevées, que ce soit pour les maires ou pour les directeurs, concernent le leadership prédisposé au risque: «ne pas éviter de s'engager dans les questions controverses» et «encourager les directeurs à prendre des décisions à risque».

- Les construits hypothétique «leadership G» et «leadership S» du maire sont des dimensions sous-jacentes donc les items plus importants différent

significativement entre les perceptions du maire et celles des directeurs contrairement aux indicateurs sous-jacents au «leadership R».

4. Critères d'efficacité:

- Seules les distributions des maires et des directeurs qui questionnent si les directeurs sont fréquemment «très vite informés des décisions du maire» ont des tendances centrales significativement différentes entre les cinq critères considérés, bien que comme nous avons vu, les scores des maires et des directeurs soient significativement corrélés.

- Que ce soit dans les réponses du maire ou dans celles des directeurs, les moyennes les plus faibles sont enregistrées dans la variable «les coûts prévus pour réaliser les projets ne sont pas dépassés», ce qui signale un laxisme qui s'est installé il y a plusieurs années dans l'administration publique portugaise au niveau local et central. En revanche, les deux critères ayant les cotations les plus élevées sont ceux qui concernent la vitesse à laquelle les décisions du maire arrivent aux directeurs et à l'item qui questionne si ces leaders donnent des satisfactions aux habitants. Néanmoins, tandis que le maire a donné la meilleure cotation au premier, les directeurs considèrent que le deuxième est celui qui a été le mieux accompli. Ces statistiques suggèrent que les maires et les directeurs sont prédisposés à des distorsions d'attributions, en commettant le biais du *self-serving*, octroyant leur propre succès aux facteurs internes tandis que les échecs sont attribués aux facteurs externes.

C. Le degré de homogénéité des perceptions intragroupe et intergroupe est assez intéressant, bien qu'il soit moins étudié que les différences des tendances centrales entre les groupes, en particulier des moyennes. Une analyse des données des variables observées, dans la perspective de pouvoir cerner la problématique de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité des réponses à l'intérieur des groupes des maires et des directeurs a permis de constater que:

1. Mairies:

- Les items où le consensus est le plus fort chez les maires ainsi que chez les directeurs sont liés au climat de coopération, pour donner une image favorable à l'extérieur, pour accomplir les objectifs ou pour être informé du travail des autres services. D'ailleurs, l'homogénéité des perceptions des deux groupes est assez semblable pour tous les items sur la coopération entre les services, ce qui donne une forte consistance à la différence des tendances centrales entre les deux groupes en matière de coopération, comme nous avons dégagé auparavant.

- En revanche, l'item où les perceptions sont les plus divergentes chez les directeurs et assez divergentes chez les maires (et encore différentes entre les deux groupes) porte sur l'utilisation du courrier électronique pour communiquer entre les postes de travail, ce qui renforce notre sentiment que les réponses à cet item sont fortement conditionnées par des raisons hors du domaine comportemental et ainsi nous avons volontairement ignoré cet item lors de l'analyse de la faisabilité des échelles sur le climat dans la mairie (voir section 5.2.1.1., p. 221).

- La définition des fonctions de chaque employé de la mairie par rapport à ses collègues devrait être un sujet consensuel en vertu des limites déterminées dans la législation pour les contenus fonctionnels des différentes catégories. Malgré cela, cet item a été le plus controversé entre les maires et s'est révélé modérément consensuel entre les directeurs. Dans la réalité des mairies, dont la majorité sont de petite taille, la polyvalence est imposée par des raisons comme la crainte des représailles du chef, l'ignorance des travailleurs moins qualifiés en ce qui concerne leurs droits, ou le sentiment d'identification/générosité envers les objectifs publics. Les niveaux des divergences des maires et des directeurs sont significativement différents. Cela peut se devoir au fait que les directeurs sont plus conscients des droits de leurs subordonnés et ont une autorité d'avantage légitimée dans leurs connaissances (Butler et Cantrell, 1984) que dans la prépotence d'une autorité formelle (Weber, 1922 et 1992), plus répandue chez les chefs politiques.

- Dans les items «procédures non respectées posent des problèmes» et «les écarts ... suscitent problèmes», qui se réfèrent au climat de non laxisme, les directeurs tendent à démontrer un consensus fort entre eux tandis que les opinions des maires tendent à diverger bien que modérément (les différences sont signifiantes entre les deux groupes dans les deux items).

- Finalement, les maires et les directeurs présentent encore des niveaux de consensus significativement différents sur s'il «n'existe pas de barrières à l'innovation», alors que le consensus est assez faible chez les maires.

2. Directeurs

- Le consensus des réponses des maires sur les directeurs est modéré et similaire pour les différentes variables observées sauf dans l'item qui questionne si les directeurs cautionnent les «objectifs prioritaires de la mairie», où les perceptions sont très hétérogènes. L'interprétation de ce fait peut être associée au désir du maire de choisir lui-même ses collaborateurs plus directs par des critères de loyauté personnelle, tandis que la loi impose des concours équitables. Les maires essayent d'influencer les règles de ces concours pour «légaliser» le choix de leur candidat préféré.

- Au contraire, le consensus des directeurs sur eux-mêmes est assez fort pour certaines variables, en particulier pour les variables plus liées à leur auto - estime, tandis qu'il est modérément au dessus pour d'autres items (en particulier ceux relatifs à leur identification avec le maire, à la cohésion des directeurs et à la facilitation de l'intégration de nouveaux fonctionnaires).

- Quand les différences entres les homogénéités des perceptions de chaque groupe sont significatives (huit sur quatorze items), les maires sont toujours moins consensuels sur les caractéristiques des directeurs que ces derniers, sauf pour l'item qui questionne si les directeurs s'identifient au maire et essayent d'imiter son action.

3. Maire:

- Il n'existe pas de divergences fortes dans les perceptions des maires sur eux-mêmes, contrairement à ce que nous avons constaté dans l'analyse des perceptions de ceux-ci sur les directeurs. Cependant, il faut remarquer que

le plus faible consensus est enregistré dans l'item concernant le leadership prédisposé au risque et dans l'item qui questionne si les maires demandent du feed-back concernant le travail des directeurs, ce qui peut indiquer des composantes différentes de leadership des maires, fondées sur ces variables.

- Les directeurs ont des degrés de consensus différents en ce qui concerne leurs perceptions sur le maire. Le consensus le plus fort existe au niveau des bonnes relations professionnelles avec le maire (qui est aussi un des plus élevés pour les maires). La controverse la plus élevée porte sur les trois items qui composent le construit hypothétique du «leadership prédisposé au risque» et si le maire fixe clairement les récompenses d'une performance efficace. Une fois de plus, des indices d'existence d'une composante de leadership de maire «prédisposé au risque» sont apparus, ce qui serait confirmé par l'analyse factorielle (section 5.2.1.3.). La possibilité de récompenser selon les performances a des limites assez fortes dans les organismes publics. Cependant, comme nous avons vu dans la révision de la littérature (sections 1.2.2.5. et 1.2.2.6.), des caractéristiques transformationnelles/charismatiques du leader peuvent être un substitut à cette transaction (Atwater et Wright, 1996).

- Quand les différences entres les homogénéités des perceptions de chaque groupe sont significatives (huit sur vingt items), les directeurs sont toujours moins consensuels sur les caractéristiques des maires que les propres maires.

4. Critères d'efficacité:

- Les maires sont raisonnablement d'accord sur l'intensité des critères d'efficacité dont la responsabilité leur est attribuée plus directement par les constituants (Seashore, 1983), internes (m18p) ou externes (m11p). Mais leurs perceptions sont assez divergentes quand il s'agit d'évaluer les critères plus tangibles (m05p, m10 et m12p), dont la responsabilité peut être attribuée, d'une manière plus répartie, à la bureaucratie des services publics en général (qu'ils critiquent assez souvent, en oubliant leurs responsabilités) ou à des conditions environnementales.

- Les directeurs démontrent un consensus raisonnable sur l'intensité de réalisation des critères sauf pour le seul item dont la responsabilité n'est pas explicitement la leur: la rapidité à laquelle ils sont informés des décisions du maire.

- L'homogénéité de la perception des maires est significativement moins consensuelle que celles des directeurs sur les items suivants: «dans la mairie ils sont attardés à s'adapter aux changements extérieurs» et «ils respectent les délais des projets».

En résumé, nous avons constaté le biais qui mène à ce que l'autoévaluation conduit à des scores plus favorables que l'évaluation par des tiers (l'«*autocratic shift*» constaté par Vroom (2000) en est un des exemples (voir p. 101). Cependant, nous avons également remarqué que maires et directeurs sont relativement consensuels sur toutes les variables de notre modèle qui les concernent directement et significativement plus divergents pour les évaluations

des autres, dénotant une cohésion intra chacune des deux catégories (maires et directeurs), mais aussi une différentiation/compétition inter ces deux catégories de leaders organisationnels.

Le modèle perçu par le maire et les directeurs

Les variables manifestes analysées auparavant ont permis d'opérationnaliser les variables latentes leadership général (G), leadership orienté vers la stratégie (S) et leadership prédisposé au risque (R) du maire, «satisfaction» des directeurs et «engagement» des directeurs, climat de «confiance» et climat de «coopération«, en utilisant l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire. On remarque que la principale composante du leadership du maire incorpore conjointement les éléments, «orientation vers les employés» «orientation vers la production», «orientation vers la participation» et «charismatique» dégagés séparément, notamment par les études de divers auteurs qui utilisent des désignations similaires. Notre explication est que les maires doivent posséder et utiliser, dans un état démocratique, tous ces éléments simultanément pour réussir lors des élections et pour leur poste. En conséquence, ces éléments ne les différencient pas et, en revanche, ils intègrent le profil général du maire et sont un facteur déterminant direct de la satisfaction et de l'esprit de coopération des fonctionnaires. Ce qui différencie le résultat perçu est la manière et l'ampleur par laquelle les trois composantes de «G», «S» et «R» du leadership du maire se combinent, déterminant des styles plus ou moins efficaces.

Les huit dimensions sous-jacentes ont été intégrées dans un modèle proposé d'efficacité organisationnelle dans les mairies en adoptant la technique de

modélisation d'équations structurelles (*structural equations modeling*), permettant ainsi d'analyser en simultané (et non individuellement, comme dans la régression) plusieurs relations causales entre les facteurs exogènes médiateurs et modérateurs, des hypothèses d'efficacité organisationnelle, ce qui a notre connaissance est inédit dans ce domaine.

D'après ce modèle d'efficacité organisationnelle dans les mairies selon les perceptions des maires et des directeurs, on n'a pas prouvé de relations de causalité directe entre:

- aucune des composantes (G/S/R) du style de leadership du maire et l'«efficacité perçue»,
- la «satisfaction» ou l'«engagement» des directeurs et l'«efficacité perçue»,
- le climat de «coopération» entre les services et l'«efficacité perçue»,
- le «leadership G» du maire et le climat de «confiance«,
- le climat de «confiance» et le climat de «coopération«,
- le «leadership S» du maire et le climat de «coopération«,
- le «leadership R» du maire et l'«engagement» des directeurs,
- le «leadership S» du maire et la «satisfaction» des directeurs.

En revanche, la recherche a mis en évidence des relations d'intermédiation significatives entre ces construits:

- le «leadership G» du maire et la «satisfaction» des directeurs,
- le «leadership G» du maire et le climat de «coopération»,
- le «leadership S» du maire et l'«engagement» des directeurs,

- le «leadership S» du maire et le climat de «confiance»,

- le «leadership R» du maire et la «satisfaction» des directeurs,

- la «satisfaction» et l'«engagement» des directeurs,

- l'«engagement» des directeurs et le climat de «confiance».

Des relations négatives d'intermédiation ont été prouvées entre:

- «leadership G» et «engagement» des directeurs,

- «leadership R» et climat de «confiance«, et

- «leadership R» et climat de «coopération«.

Des effets directs significatifs ont été prouvés du climat de «confiance» vers l'efficacité organisationnelle perçue et vers le taux d'exécution des investissements. On n'a pas prouvé que le modèle explique significativement les variables financières.

Nous remarquons que la composante (S)tratégique du leadership intègre le concept de la dimension «structuration» des behaviouristes et cette composante a une corrélation négative (voir Tableau 61), bien que non significative, dans le modèle qui élimine les effets de multi-colinéarité, ce qui s'accorde avec les résultats de la recherche qui ont dégagé que l'orientation vers la structuration a un effet négatif sur la satisfaction en l'absence d'une orientation socio-émotionnelle envers les subordonnés (Schriesheim et Murphy 1976). D'autre part, l'orientation vers la structuration modérée par l'orientation vers la considération est associée positivement à la satisfaction, comme nous l'avons constaté dans la

relation entre le leadership G du maire (qui intègre ces deux dimensions) et la satisfaction des directeurs.

Nous devons marquer que la relation de causalité du climat de «confiance» vers l'efficacité organisationnelle perçue est conforme avec la prédiction du modèle de Fiedler dans les catégories I et V, étant donné que la situation dans la mairie est caractérisée par une structure élevée des tâches des directeurs et par une position solide de pouvoir du maire. Ainsi, si la confiance est faible (I), l'efficacité sera également faible, tandis que si la confiance est élevée (V), l'efficacité sera élevée, comme le prédit notre modèle.

Un seul effet de rétroaction significatif fut trouvé: celui qui s'établit entre le climat de «coopération» à la mairie et le leadership du maire prédisposé au risque. Ainsi, une augmentation (diminution) du niveau de prédisposition au risque du maire provoque une diminution (augmentation) du climat de coopération à la mairie. D'un autre côté, cet effet sur le climat ira diminuer (augmenter) la prédisposition du maire à prendre des décisions de risque. Nonobstant l'intuition répandue que la confiance est une activité réciproque (pour recevoir de la confiance, il faut la démontrer), ainsi que les bons résultats gèrent confiance, nous n'avons pas prouvé des effets de rétroaction dans le boucle «confiance» → «engagement» → «confiance» → «résultats perçus» → «confiance».

relation entre le leadership G du maire (qui intègre ces deux dimensions) et la satisfaction des directeurs.

Nous devons marquer que la relation de causalité du climat de «confiance» vers l'efficacité organisationnelle perçue est conforme avec la prédiction du modèle de Fiedler dans les catégories I et V, étant donné que la situation dans la mairie est caractérisée par une structure élevée des tâches des directeurs et par une position solide de pouvoir du maire. Ainsi, si la confiance est faible (I), l'efficacité sera également faible, tandis que si la confiance est élevée (V), l'efficacité sera élevée, comme le prédit notre modèle.

Un seul effet de rétroaction significatif fut trouvé: celui qui s'établit entre le climat de «coopération» à la mairie et le leadership du maire prédisposé au risque. Ainsi, une augmentation (diminution) du niveau de prédisposition au risque du maire provoque une diminution (augmentation) du climat de coopération à la mairie. D'un autre côté, cet effet sur le climat ira diminuer (augmenter) la prédisposition du maire à prendre des décisions de risque. Nonobstant l'intuition répandue que la confiance est une activité réciproque (pour recevoir de la confiance, il faut la démontrer), ainsi que les bons résultats gèrent confiance, nous n'avons pas prouvé des effets de rétroaction dans le boucle «confiance» → «engagement» → «confiance» → «résultats perçus» → «confiance».

Les effets de modération

1. Maires/Directeurs

Il existe une relation positive entre le «leadership G» du maire et la «satisfaction» des directeurs, que ce soit dans les perceptions des maires ou dans celles des directeurs, et cette relation est significativement plus forte chez ces derniers. D'autre part, les maires et les directeurs ont des perceptions significatives de la relation positive existant entre le climat de confiance dans la mairie et les «résultats perçus» de l'efficacité organisationnelle, qui ne diffèrent pas entre eux.

Pour renforcer la confiance - le seul facteur de notre modèle qui a prouvé avoir une relation positive directe avec l'«efficacité perçue» - il faut agir directement à travers des variables médiatrices en tenant compte des différentes relations perçues par ces acteurs:

- Les directeurs ont des perceptions des relations positives, qui en revanche ne sont pas perçues par les maires entre: le «leadership S» et le climat de «confiance» à la mairie (significativement plus élevée chez les directeurs que chez les maires), le «leadership S» et «l'engagement» des directeurs et le «leadership G» et le climat de «coopération».
- Les maires ont des perceptions des relations positives, qui en revanche ne sont pas perçues par les directeurs entre: le «leadership R» et la «satisfaction», la «satisfaction» et l'«engagement», l'«engagement» et le climat de «confiance». La première et la troisième sont plus élevées chez les maires que chez les directeurs. D'autre part, les maires ont la perception de la relation inverse entre le «leadership G» et l'«engagement» des directeurs.

Ainsi, les maires doivent être inculqués à adopter un style où la composante «leadership S» soit plus adéquate, i.e. en envisageant les résultats à long terme, en s'ouvrant à des nouvelles idées, en donnant un feedback, en démontrant de la persistance et de la consistance pour construire la confiance (Bennis et Nanus, 1985, p. 43-55) et l'engagement des fonctionnaires et en fixant clairement des récompenses justes. D'autre part, la composante du «leadership G» crée des conditions pour développer le climat de «coopération» entre les services.

L'itinéraire «leadership R» → «satisfaction» → «engagement» → «confiance» n'est pas du tout perçu par les directeurs. Si la (in)satisfaction des directeurs ne semble pas être influencée par le «leadership R», il y a en revanche des pistes qui traduisent que cette composante du comportement du maire peut conduire au déclin de la coopération entre les services et de la confiance des fonctionnaires selon la perception des directeurs. Cependant, si le risque est lié à la stratégie, le maire peut découvrir des voies préférables pour servir le fonctionnement organisationnel et les directeurs doivent être préparés à accepter les défis sans créer un climat de méfiance et de non coopération envers les initiatives du maire.

Le «leadership G» du maire influence négativement l'«engagement» des directeurs selon la perception des maires, et la perception des directeurs, bien que non significative, n'est pas significativement différente de celle des maires. Plusieurs explications peuvent être proposées. Étant donnée la forte présence dans le «leadership G» d'éléments du comportement directif *path-goal*, selon la proposition 2 de la théorie *path-goal* du leadership de l'unité de travail qui concerne ce style, «plus le degré d'auto-perception des subordonnés en ce qui concerne les pré-requis de la tâche sera élevé, moins ils verront ce style comme

acceptable» (voir Tableau 5, p. 89). En effet, l'acceptabilité et l'effet émotionnel des comportements directifs clarifiants des «*path-goal*» dépendent de la perception des subordonnés de leur capacité à exécuter efficacement et de résoudre l'ambiguïté des taches et des rôles, indépendamment de leurs supérieurs (House, 1996, p. 336). La composante «G» du leadership du maire peut, donc, être perçue comme excessivement contrôleuse et avoir des effets négatifs sur l'engagement des directeurs.

2. Idéologie de droite/de gauche

Que les mairies soient supportées par la droite ou par la gauche, elles ont des perceptions significatives:

- de la relation négative existant entre le «leadership G» et l'«engagement» des directeurs, et

- des relations positives du «leadership G» sur le climat de «coopération» dans la mairie, de la «satisfaction» sur l'«engagement» des directeurs et de l'«engagement» des directeurs sur le climat de «confiance».

Une différence significative dans la relation entre le «leadership R» et le climat de «coopération» a été révélée entre les mairies dont le maire est supporté par des partis d'idéologie de droite et celles de gauche. Il y a une tendance dans les mairies de droite à considérer que le leadership prédisposé au risque provoque un effet positif dans le climat de «coopération» et une tendance dans la mairies de gauche à considérer que ce style de leadership provoque un effet négatif dans le climat de «confiance» à la mairie. Cependant, ces tendances ne sont pas significativement perçues par les deux sortes de mairies selon ce critère politique.

Dans les mairies supportées par la droite, il y a encore la perception de la relation positive entre le climat de «confiance» et les «résultats perçus», mais cette relation n'est pas perçue significativement dans les mairies de gauche. En revanche, dans les mairies supportées par la gauche, il y a une relation positive entre le «leadership S» du maire et l'«engagement» des directeurs, mais cette relation n'est pas perçue significativement dans les mairies de droite. Des explications pour ces différences (bien que non significatives entre elles) peuvent être avancées, sans confirmation empirique, par l'orientation plus pragmatique de la droite, contrariant une orientation plus idéaliste de la gauche. L'orientation de la droite vers la tâche contrarie l'orientation de gauche vers les personnes[1].

3. Niveau économique inférieur / supérieur

Le niveau économique des municipalités à été mesuré par trois indicateurs du pouvoir d'achat: le pouvoir d'achat par habitant, le pourcentage du pouvoir d'achat par rapport au total du pays et le dynamisme de la municipalité. Selon le deuxième indicateur, aucune relation entre les variables latentes du comportement organisationnel dans les mairies n'a démontré une différence significative entre les mairies de niveau inférieur et celles de niveau supérieur à la médiane.

Des différences significatives ont été prouvées entre les municipalités de niveau économique inférieur et supérieur (mesurées soit par le pouvoir d'achat par habitant, soit par le facteur dynamisme) sur la relation entre «leadership R» et

[1] L'application des items de la théorie de la performance-maintenance à nos données n'a pas dégagé des différences significatives entre mairies de droite et de gauche.

«satisfaction» des directeurs et entre «leadership R» et climat de «coopération». Cependant, tandis que la relation entre «leadership R» et «satisfaction» des directeurs est plus élevée dans les mairies de niveau supérieur et la relation entre «leadership R» et climat de «coopération» est plus élevée dans les mairies de niveaux inférieurs en ce qui concerne l'indicateur pouvoir d'achat per capita, nous trouvons une inversion des positions des deux sortes de mairies selon l'indicateur du facteur dynamisme. L'explication nous semble associée à la complémentarité de ces indicateurs. Le facteur dynamisme mesure surtout la tendance commerciale, qui subsiste au delà du pouvoir d'achat mesuré par les deux autres indicateurs précédents.

4. Taille inférieure/supérieure

La taille de la municipalité a été mesurée par le nombre d'électeurs et par la population résidente. Cependant, les résultats conduisent aux mêmes conclusions selon les deux indicateurs, ce qui dénonce une redondance.

Aucune différence n'a été trouvée entre les échelons inférieur et supérieur de la taille de la municipalité dans les relations des variables du modèle. D'autre part, le modèle semble mieux adapté aux municipalités de petite taille, où toutes les relations s'avèrent significatives sauf entre «leadership G» et «satisfaction», entre «leadership R» et «satisfaction» et entre «leadership R» et «confiance», que dans les municipalités de grande taille. En effet, seulement cinq sur onze relations sont significativement perçues dans les mairies de taille supérieure, ce qui est normal, étant donnée la structure de notre échantillon (qui est d'ailleurs conforme à la structure du pays).

Les styles de maire

Il y a une grande différenciation entre les effectifs des deux styles de maire les plus fréquents, i.e. «GSR» et «A» et les effectifs des autres styles. On doit remarquer d'ailleurs que le style de maire «A» est si fréquent dû à la perception des directeurs qui considèrent leur maire absent de l'organisation de la mairie.

On n'a pas trouvé dans le modèle global d'effets directs des variables exogènes «leadership G», «leadership S» et «leadership R» vers les variables «critères d'efficacité». Par ailleurs, on n'a pas prouvé de différences moyennes significatives entre l'efficacité des styles de maire selon les critères considérés, même en discriminant les données selon la perception des maires et des directeurs. Cependant, en ce qui concerne l'efficacité perçue, le facteur stratégique (S) est le seul qui a toujours des valeurs supérieures à la moyenne, quelque soit la combinaison des facteurs dans l'ensemble des perceptions, ainsi que dans celles des directeurs. Dans la section 5.4.2., sur le modèle spécifié des directeurs, on a même constaté que ce facteur est le seul qui a un effet direct significatif sur l'efficacité perçue. D'autre part, le facteur de risque doit jouer son rôle dans l'exécution des investissements sauf s'il est associé à un niveau élevé du facteur «G» et à un niveau faible de stratégie (GR), ainsi que «G» doit jouer son rôle dans les résultats d'exploitation quant il est associé à un niveau supérieur de stratégie et/ou de risque (GR, GS et GSR).

On doit remarquer que le style «GSR» (hi-hi-hi) n'est pas le plus efficace, excepté pour les directeurs, en ce qui concerne le taux d'exécution des investissements. D'ailleurs, plusieurs études ont prouvé que le style qui maximise toutes les composantes n'est pas le plus recommandé dans toutes les situations (Robbins,

2003: e.g. les études sur le style hi-hi de l'Université de Ohio (p. 132) ou sur le style 9,9 de la grille de Blake et Mouton (p.133)).

Le modèle perçu par les directeurs

Notre modèle a été spécifié pour d'autres facteurs du leadership du maire tels qu'ils sont perçus par les directeurs:

- Le premier facteur (FAC1) représente un facteur de leadership général, «leadership G» considéré dans le modèle global renforcé, surtout par l'élément de considération envers les personnes;
- le deuxième facteur (FAC2) représente le «leadership S», où l'élément du leadership transformationnel est renforcé;
- le troisième facteur (FAC3) représente l'orientation du maire vers la stabilité/consistance des relations avec les directeurs;
- le quatrième facteur (FAC4) représente l'orientation du maire vers la rigueur;
- le cinquième facteur (FAC5) représente l'orientation du maire vers la facilitation du travail des subordonnés par le manager» (*managerial work facilitation* selon Likert);
- le sixième facteur (FAC6) représente le maire directif dans son élément de pression vers la production (Misumi, 1985, p.34);
- le septième facteur (FAC7) représente l'orientation du maire à partager son influence et son pouvoir avec les directeurs;
- le huitième facteur (FAC8) représente le «leadership R»; et

- le neuvième facteur (FAC9) représente l'orientation du maire vers la participation des acteurs externes dans la prise de décisions.

Ces neuf facteurs ont été utilisés comme variables exogènes dans un modèle hypothétique d'efficacité dans les mairies, en fonction des réponses des directeurs de l'administration locale. Les variables intermédiaires sont celles qui ont déjà été utilisées précédemment: «satisfaction» et «engagement» des directeurs et climat de «coopération» et de «confiance» dans la mairie.

Le nouveau modèle (D14), fondé sur les perceptions des directeurs, permet de confirmer des effets directs significatifs – déjà prouvés dans le modèle M12a1 (maires et directeurs ensemble) – suivants: «leadership G» sur la «satisfaction» des directeurs, «leadership G» sur la «coopération», «leadership S» sur l'«engagement» des directeurs, «engagement» des directeurs sur la «confiance», et «confiance» sur les «résultats perçus».

Si on compare également les résultats du modèle D14 avec les résultats du modèle M12a1 qui testent les effets hypothétiques modérateurs, en séparant les réponses des maires des réponses des directeurs (section 5.3.4.1.), ces effets sont déjà les seuls qui sont significatifs dans le groupe des directeurs avec une seule exception: la trajectoire «leadership S» vers la «confiance» est significative dans le groupe des directeurs en M12a1 et ne l'est pas en D14 et, en revanche, la trajectoire «engagement» des directeurs vers la «confiance» est significative en D14 mais pas dans le groupe des directeurs en M12a1. L'explication est que les nouveaux items, qui renforcent dans le modèle D14 la composante transformationnelle, provoquent une augmentation, soit de l'engagement des directeurs, soit des

résultats perçus (ces facteurs sont amplement référés par la littérature et dégagés dans les études sur ce style de leadership), ce qui a deux conséquences: 1) l'augmentation de l'effet du «leadership S» sur l'«engagement» rend significatif l'effet de cette dernière variable sur la «confiance» et 2) un l'effet direct du «leadership S» sur les résultats perçus» diminue l'importance de la «confiance» comme variable médiatrice de ce facteur du leadership vers les «résultats perçus».

Des nouvelles relations de causalité ont été prouvées par le modèle spécifié des facteurs de comportement du maire selon la perception des directeurs:

- «leadership du maire orienté vers la facilitation du travail des subordonnés» sur le climat de «coopération» à la mairie,
- «leadership du maire qui presse vers la production» sur le climat de «coopération» à la mairie,
- «leadership du maire consistant dans ses relations avec les directeurs» sur le climat de «confiance» à la mairie,
- «leadership du maire rigoureux» sur le climat de «confiance» à la mairie, et
- «leadership du maire stratégique» (renforcé par des préoccupations d'excellence et des éléments de charisme) sur les «résultats perçus».

Toutes ces trajectoires ont un poids de régression positif, dénotant une relation positive entre les construits qui, d'ailleurs, est assez bonne en particulier dans les relations entre «confiance» et «résultats perçus», «leadership général» (FAC 1) et «satisfaction» des directeurs, ainsi qu'entre «leadership stratégique» (FAC 2) et «engagement» des directeurs.

Pour la première fois, nous avons trouvé des relations directes significatives entre un facteur du leadership du maire et les «résultats perçus», ce qui peut être associé au fait que ce dernier modèle a des répondants plus spécifiques et au renforcement du leadership S par des éléments associés à l'excellence et au charisme.

En revanche, les autres relations dégagées dans le modèle conjoint (M12a1) n'ont pas été confirmées: «leadership G» sur le non «engagement», «leadership S» sur le climat de «confiance», «leadership R» sur la «satisfaction» des directeurs, «leadership R» sur le «climat de non «coopération», «leadership R» sur le «climat de non «confiance», et «satisfaction» sur l'«engagement» des directeurs. De plus, les nouvelles hypothèses exclusives à ce modèle spécifié qui n'ont pas été prouvées sont les relations qui concernent: «leadership orienté vers le partage du pouvoir et de l'influence avec les directeurs» vers l'«engagement», et «leadership orienté vers la participation des habitants» vers le climat de «coopération».

Il faut remarquer qu'il n'a pas été possible de dégager d'effet significatif du «leadership du maire prédisposé au risque», du «leadership qui partage l'influence et le pouvoir» et du «leadership orienté vers la participation des citoyens» dans les autres variables du modèle. L'explication peut être associée, dans le premier cas, à la quasi absence du risque du maire comme principal responsable du fonctionnement des services de l'administration, selon la perception des directeurs, étant donné le pouvoir incontestable du maire en tant que légitimé par les électeurs et supporté pendant son mandat par la législation. Ainsi s'explique également que le pouvoir et l'influence du maire ne sont pas susceptibles d'être partagés avec les directeurs, contrairement de ce qui est possible et désirable avec

la concession d'autorité et de responsabilité aux directeurs. La participation de la population dans la prise de décisions est plutôt associée à l'efficacité vue par les constituants extérieurs à la mairie que par les directeurs, pour qui ce facteur provoque une complexité au fonctionnement des services de la mairie. En effet, nous sommes convaincus que contrairement au maire, les fonctionnaires n'ont pas une forte conscience des avantages de se légitimer auprès des habitants car le climat de laxisme (les délais ne sont pas respectés, les coûts sont dépassés, les écarts entre les objectifs et les résultats ne suscitent pas de problèmes) n'affecte généralement pas leur emploi mais celui du maire. En plus, il y a une perception au niveau national que les fonctionnaires ont des conditions de stabilité dans le travail qui ne leur permettent pas de percevoir la population qu'ils servent soit comme leurs «clients» soit comme leurs «patrons».

La valeur du coefficient de corrélation multiple carrée (coefficient de détermination), est de 0,73 pour le construit «résultats perçus», valeur semblable à celle trouvée dans le modèle des réponses conjointes avec les maires.

La relation entre les critères d'efficacité

D'après les résultats des modèles testés (modèle global et modèle spécifié), les coefficients de corrélations multiples dont les critères d'efficacité sont le taux d'exécution des investissements et les résultats d'exploitation financière sont très faibles, de valeur absolue presque nulle et assez différents de ceux que nous avons trouvés en considérant comme critère les résultats perçus par les maires et par les directeurs (qui sont élevés). D'autre part, l'examen des corrélations montre que les indicateurs financiers sont corrélés entre eux, ainsi que les indicateurs perçus,

qui le sont également entre eux, mais aucune relation significative n'existe entre les composantes d'un critère et celles de l'autre.

Ces résultats confirment d'ailleurs des études menées sur des différents terrains, qui n'ont pas trouvé de relation significative entre les deux sortes de critères d'efficacité (Khandwalla, 1973; Minnis, 2001), ce qui peut être justifié par le fait que le concept d'efficacité organisationnelle, telle qu'il est perçu, n'inclut pas les mesures des résultats financiers ou des concepts proches, ce qui est assez probable dans les services publics municipaux et en particulier pendant la période considérée par l'étude.

Perspectives pour la recherche future

Les relations entre les variables du comportement organisationnel, et entre ces variables et les résultats finaux de l'activité développée par la mairie sont complexes et elles ne peuvent pas être discernées par une seule observation dans le temps, qui ne peut pas, notamment, discriminer l'influence d'importantes variables modératrices (e.g est-ce que la relation entre la pression du maire vers la production et la coopération, persévère à moyen et à long terme ?). La voie est maintenant ouverte à la réalisation d'études longitudinales.

La recherche concerne un période particulière de stress dans les mairies, quelques mois avant les élections municipales. La théorie des ressources cognitives suggère que le stress est une variable modératrice importante de l'efficacité des leaders. Bien que l'accès aux données cognitives des acteurs du leadership dans la mairie soit impossible (la récolte des donnés sur les comportements a été un défi), il

nous semble assez intéressant d'étudier au moins les comportements dans les différentes périodes du mandat du maire: initiale, intermédiaire et finale.

Une perspective assez intéressante, que nous avons suivie, est d'analyser les effets des styles de maire proposés sur les variables médiatrices, qui reflètent l'influence des actions du maire plutôt que les variables des résultats finaux (Yukl et Van Fleet, 1992; Likert et Bowers, 1969). L'étude s'est surtout intéressée aux styles de leadership, au climat d'engagement et de coopération, à la satisfaction et à l'engagement des directeurs subordonnés directs du maire. D'autres facteurs psychosociaux hypothétiquement intervenants dans la relation entre les comportements du maire et l'efficacité doivent être considérés lors de recherches, futures sans oublier, comme nous rappelle Thompson (2000, p.268) en référant Mueller (1997), que les modèles sont des approximations à la réalité qui devront balancer la complexité des phénomènes et la simplicité (parcimonie) de la représentation.

L'objet d'analyse doit, dans le futur, être élargi aux autres types de collectivités locales et aux relations de la mairie avec des organismes, associations, établissements publics ou sociétés d'économie mixte qui sont sous leur contrôle. Les formes de coopération entre les mairies, soit au niveau national (associations de municipalités), soit au niveau international (jumelages de villes), est un terrain inexploité de grand intérêt.

L'évaluation de l'efficacité des services publics et de ses déterminantes est cruciale quand, comme c'est le cas actuellement, les ressources sont insuffisantes pour remplir les expectatives actuelles des constituants internes et externes, les uns et

les autres étant insatisfaits. D'ailleurs, l'élargissement prévu pour les prochaines années de l'Union Européenne amplifie les constituants externes et renforce la compétition pour obtenir ces ressources. D'autre part, les alternatives politiques de privatisation des services publics, de régionalisation ou de transfert des compétences de l'administration centrale vers les municipalités, exigent une pondération consciencieuse des différents critères d'efficacité.

Le choix des critères d'efficacité est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, à leurs valeurs et à leurs normes ainsi qu'à leurs intérêts envers l'organisation (Morin et al., 1994, Scott, 1987). Dans le cas de la mairie, les critères des citoyens, quelque soient leurs conditions, assument une dignité particulière qui ne peut pas être oubliée dans les recherches futures. Après tout, dans un Etat démocratique et en particulier dans ces organisations collectives, le citoyen a le droit et le devoir de participer au jury qui fera l'évaluation finale de l'action des élus.

Recommandations sur les politiques

Pour augmenter l'efficacité organisationnelle, il nous semble important de développer la confiance (le seul construit qui a un effet direct sur les résultats perçus dans le modèle global qui intègre les perceptions des maires et des directeurs). Étant données les variables manifestes qui opérationnalisent ce construit, des mesures correctives nous semblent fondamentales car, comme nous rappelle le vieil adage militaire: «il n'y a pas de mauvais soldats, il y a que des mauvais chefs». À l'instar de McGregor, nous croyons que les leaders des mairies (maires et directeurs) ont des préjugés partiellement erronés sur les subordonnés

et ainsi, nous recommandons qu'ils bénéficient d'une formation qui puisse mener à un convenable diagnostic des situations et à choisir le style le plus adapté à la mobilisation des fonctionnaires. Nous considérons de même que ces mesures de politique doivent être surtout préventives et non curatives car n'oublions pas qu'il est plus facile de consolider la confiance que de la rétablir, ce qui implique notamment que la sélection des directeurs soit faite en tenant compte de leur capacité à engendrer la confiance en leurs fonctionnaires subordonnés.

Par ailleurs, il nous semble pertinent que les fonctionnaires bénéficient de programmes formatifs visant réveiller leur fierté et la centraliser dans leur travail, et dans leur envie de responsabilités. Il est également nécessaire de créer d'autres programmes qui permettent d'augmenter les caractéristiques d'auto confiance et d'auto contrôle, ainsi que leurs compétences. Finalement les fonctionnaires devraient être enseignés sur l'histoire de la mairie, sa mission, ses valeurs et ses politiques.

Les mairies sont des organisations ayant des fonctions profondément inter-liées et pour atteindre les besoins des constituants internes et externes, la coopération et la collaboration sont une part importante de la culture de la mairie. Il est alors critique que les maires donnent un niveau élevé d'importance à la construction d'un climat de coopération, puisque leurs perceptions, en tenant compte celles des directeurs, nous sembles biaisées (en particulier les circuits d'information verticaux et horizontaux).

Un certain climat de laxisme sur les écarts entre les objectifs pré définis et les résultats correspondants ne peut pas nous laisser indifférents. La littérature est

pleine de solutions du type «carotte et bâton». Évidemment, nous recommandons de préférence que la possibilité légale d'introduction dans l'administration de systèmes efficaces de récompenses contingentes soit élargie. Cependant, la relation entre le leadership et l'efficacité est complexe et elle est contingente aux situations. La considération envers les fonctionnaires est un élément important, mais il faut que les objectifs définis par les leaders locaux soient réalistes, communiqués et modelés et qu'ils créent l'engagement des fonctionnaires à l'égard des objectifs.