

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École Supérieure de Commerce



**Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat Sciences en
Sciences de Gestion**

Option : Management

Thème :

**Les managers intermédiaires dans les administrations
publiques algériennes, une ressource humaine à valoriser**

Présentée par :

M^{lle} GUERRACHE Sarah

Soutenue le 5 mai 2024, devant le jury:

Nom et Prénom	Grade	Établissement	Qualité
Pr. BLAIDI Abdelaziz	Professeur	ESC Koléa	Président
Dr. HABBAINA Mohamed	MCA	ESC Koléa	Directeur de la thèse
Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria	MCA	ESC Koléa	Co-Directeur de la thèse
Pr. BENNOUR Abdelhafid	Professeur	ESC Koléa	Membre
Pr. RABIA Lamia	Professeur	ESGEN	Membre
Pr. FERROUKHI Amine	Professeur	ENSM	Membre
Dr. DJEDDI Asma	MCA	CUMA Tipaza	Membre

Remerciements

Après avoir rendu grâce à « Allah » Le Tout-Puissant pour m'avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser cette thèse et pour m'avoir mis sur tout le long de mon chemin, des personnes qui m'ont aidé à l'accomplir.

La réalisation de cette thèse fut une occasion merveilleuse de rencontrer de nombreuses personnes. Je tiens à remercier vivement tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la préparation de cette thèse, il s'agit plus particulièrement de :

***Monsieur DJEGHRI Omar**, Cadre supérieur de l'État à la retraite, pour sa relecture totale de cette thèse, ses orientations, ses corrections et ses observations très pertinentes.*

***Mon encadreur, le Docteur HABBAINA Mohamed**, maître de conférences « A » à l'École Supérieure de Commerce «ESC- kolèa », pour ses conseils judicieux durant l'élaboration de ce travail.*

***Mon Co-encadreur, le Docteur MAABOUT Mohamed Zakaria**, maître de conférences « A » à l'École Supérieure de Commerce «ESC- kolèa », pour son accompagnement et ses conseils.*

J'adresse également ma reconnaissance et mes sincères remerciements à mes chers parents, mes sœurs et mon frère, pour leur présence ainsi que leur soutien quotidien indéfectible, et pour m'avoir supporté, encouragé et motivé tout au long de ce parcours. Ils ont fait naître en moi l'espoir d'aller de l'avant.

*Je tiens aussi, tout particulièrement, à témoigner une vive reconnaissance à **tous les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes** qui ont accepté de participer à cette étude. Je voudrais saluer la chaleur de l'accueil, la disponibilité et la gentillesse de l'ensemble des fonctionnaires publics que j'ai pu rencontrer tout au long de ce travail.*

Dédicaces

Je dédie cette thèse à :

À mes très chers parents

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point vous remercier comme il se doit, pour m'avoir doté d'une éducation digne, vous m'avez appris le sens de la responsabilité et de la confiance en soi, vous êtes la source de ma force dans cette vie, présents toujours à mes côtés pour me soutenir, votre amour et votre affection ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui. « **Qu'Allah** » Le Tout-Puissant vous préservera, vous accordera santé et bonheur, vous récompensera et vous accueillera dans son Paradis.*

À ma sœur Rania et mon frère Sid Ali

Vous avez vécu et partagé avec moi toutes les émotions et les moments difficiles lors de la réalisation de cette thèse, vous m'avez chaleureusement supporté et aidé durant ces années.

À ma sœur Imène, son mari Mourad et leurs enfants Nazim, Nael et Nadim

Source de bonheur et de joie pour moi, vous me donnez de l'amour, de l'espoir et de la vivacité.

Sommaire

Sommaire	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures	iv
Liste des abréviations	vi
Résumé (Français, Arabe, Anglais)	viii
Introduction générale	a
Chapitre I : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques	1
Section 1 : La notion des managers intermédiaires	3
Section 2 : Le rôle des managers intermédiaires	17
Section 3 : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques	33
Chapitre II : Les nouveaux rôles des managers intermédiaires dans les administrations publiques	56
Section 1 : La gestion du changement	58
Section 2 : La création et la diffusion du sens	66
Section 3 : Le leadership	81
Chapitre III : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	105
Section 1 : L'administration publique algérienne	107
Section 2 : L'identification des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	126
Section 3 : Présentation de la méthodologie de la recherche	147
Chapitre IV : Présentation des résultats de la recherche	174
Section 1 : L'analyse des entretiens semi-directifs	176
Section 2 : Présentation et analyse des résultats statistiques du questionnaire	184
Section 3 : Synthèse et analyse des résultats	212
Conclusion générale	225
Bibliographie	235
Annexes	249
Tables des matières	257

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
1	Définitions du concept de manager intermédiaire	4
2	Modèle de BORMAN et BRUCH en quatre Méga-dimensions et 18 facteurs	11
3	Compétence managériales de TETT et al. (2000)	13
4	Le modèle de compétences de BARTRAM	14
5	Résumé des dix rôles de MINTZBERG	26
6	Quelques définitions de la résistance au changement	42
7	Évolution de la pensée managériale publique	43
8	Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP	47
9	Les modèles traditionnel et managérial du rôle des encadrants publics (DESMARAIS, 2002)	51
10	Grille d'analyse des rôles des managers en quatre processus	52
11	Le modèle de management du changement de KOTTER	60
12	Définition de la création du sens dans la littérature organisationnelle	67
13	Typologie des traits et des compétences de leadership	83
14	Les cinq principaux styles de direction mis en évidence par BLAKE et MOUTON	87
15	Structure de motivation définie par MC GREGOR	89
16	Style de direction approprié selon le degré de maturité	94
17	Le modèle de leadership full range de BASS	102
18	Grille des niveaux de qualification	134
19	Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification	135
20	Grille indiciaire des traitements	140
21	Les durées d'avancement	141
22	La bonification indiciaire attachée aux postes supérieurs	146
23	Les démarches de l'observation participante	151
34	La grille d'analyse des entretiens semi-directifs	160
25	Les variables de l'étude	163

26	Répartition des managers intermédiaires par wilaya	165
27	Les objectifs du questionnaire (échelle de LIKERT) destiné aux managers intermédiaires	168
28	La valeur attribuée à chaque choix de l'échelle de LIKERT	170
29	Les orientations des réponses des managers intermédiaires	170
30	L'âge des managers intermédiaires	184
31	Les années d'expérience des managers intermédiaires	185
32	Alpha de Cronbach de l'échelle de LIKERT	186
33	Le NMP dans les administrations publiques algériennes	187
34	Résultat du test de STUDENT de la section n°1	189
35	L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	191
36	Résultat du test de STUDENT de la section n° 2	194
37	La pression que subissent les managers intermédiaires au sein des administrations publiques algériennes	195
38	Résultat du test de STUDENT de la section n° 3	197
39	Les compétences relationnelles des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	198
40	Résultat du test de STUDENT de la section n° 4	200
41	Le rôle des managers intermédiaires dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes	201
42	Résultat du test de STUDENT de la section n° 5	205
43	Le leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	207
44	Résultat du test de STUDENT de la section n° 6	210
45	Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	211

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
1	La méthodologie de la recherche	g
2	La structure de la thèse	i
3	Les compétences sollicitées par un manager selon les rôles joués	8
4	Modèle de performance et d'efficacité au poste	9
5	Le cadre entre son unité et l'environnement	24
6	Le rôle du cadre	24
7	Le cadre comme système de traitement de l'information	27
8	Les quatre processus de conversion de connaissances (ou création de connaissance)	62
9	Le processus de création des connaissances organisationnelles, NONAKA et TAKEUCHI	63
10	Le modèle ESR WEICK (1979)	70
11	La fabrication et la diffusion du sens de GIOIA et CHITTIPEDDI	71
12	Typologie des rôles des managers intermédiaires dans la mise en œuvre de la stratégie	73
13	Le manager intermédiaire comme intermédiaire dans le changement	74
14	La stratégie du "sensemaking" et du "sensegiving" en pratique	76
15	Sens stratégique et compétence discursive des managers intermédiaires	78
16	La communication managériale	80
17	Le rôle du manager et la communication : un nouveau modèle	80
18	Grille de leadership comportemental	85
19	La grille managériale de BLAKE et MOUTON	86
20	Théories X et Y de MC GREGOR	90
21	Le continuum de leadership et de comportement du groupe de TANNENBAUM et SCHMIDT (1973)	92
22	La théorie de leadership situationnel	93
23	Modèle de prise de décision de VROOM et YETTON	95
24	Résumé de la relation trajectoire-objectif	97

25	Les composantes de leadership selon Edwin HOLLANDER	100
26	Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification	135
27	La démarche hypothético-déductive classique	149
28	L'organigramme de la DNSR	159
29	Répartition des managers intermédiaires par wilaya	166
30	L'âge des managers intermédiaires	184
31	Les années d'expérience des managers intermédiaires	185
32	Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	211
33	Les cinq axes de réflexion	229

Liste des abréviations

3E	Economie, Efficacité, Efficience
AFCI	Association Française Communication Interne
APC	Assemblée populaire communale
APN	Assemblée populaire nationale
APW	Assemblée populaire de wilaya
BM	Banque Mondiale
CENAPEC	Centre National des Permis de Conduire
CEO	Chief Executive Officer
CNPSR	Centre National de Prévention et de Sécurité Routières
CRE	comité de réforme de l'État
CRSME	Comité de réforme des structures et des missions de l'État
CTRF	Cellule de Traitement du Renseignement Financier
DGFRA	Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
DGT	Direction Générale du Trafic
DNSR	Délégation Nationale à la Sécurité Routière
ENA	École Nationale d'Administration
ESR	Enactment, Sélection, Rétention
FMI	Fonds Monétaire International
GTCI	Global Talent Competitiveness Index
IPC	Indice de Perception de la Corruption
IRG	Impôt sur le Revenu Global
JORADP	Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire
MICLAT	Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire
NMP	Nouveau management public
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OMT	Organisation Mondiale de la Transparence
PAC	Programmes d'Assistance et de Coopération
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PDG	Président-Directeur Général

POPDCRB	Planification, Organisation, Personnel, Direction, Coordination, Rapport, Budget.
PPBS	Planning Programming Budgeting System
RCB	Rationalisation des Choix Budgétaires
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STGI	Speed Test Global Index
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne

Résumé

Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, sous diverses appellations, malgré le rôle essentiel qu'ils peuvent jouer dans la conduite des changements, ils sont considérés comme de simples agents chargés de transmettre les ordres et de veiller à leur exécution. L'objectif de cette recherche est tout d'abord d'identifier cette catégorie de managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, puis d'explorer les éléments qui les empêchent de jouer leur véritable rôle.

Pour mener notre étude, nous avons utilisé la méthode mixte, en combinant les deux approches qualitative et quantitative. Nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données dans la recherche quantitative : l'observation participante, l'analyse du contenu et les entretiens semi-directifs avec dix managers intermédiaires, nous avons par la suite réalisé une recherche quantitative à travers un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires exerçant dans plusieurs administrations publiques situées dans 32 wilayas.

Les résultats de notre étude ont montré que la bureaucratie et l'absence du NMP dans les administrations publiques, la méconnaissance de l'importance des managers intermédiaires par les supérieurs, la pression que subissent ces derniers, le manque de compétences relationnelles et de leadership, ainsi que leur absence dans la gestion du changement sont des facteurs qui privent ces managers à accomplir un rôle important, principalement dans la gestion du changement.

Mots clés : managers intermédiaires, administration publique algérienne, gestion du changement, NMP.

ملخص

بالرغم من الدور الأساسي الذي يمكن أن يقوموا به المسؤولون الوسطاء بمختلف تسمياتهم في الإدارة العمومية لاسيما في مجال إدارة التغيير، إلا أنهم لا زالوا يعتبرون كموظفين مكلفين بمهام نقل الأوامر والسهر على ضمان تنفيذها. الهدف من هذا البحث هو أولاً محاولة التعريف بهذه الفئة في الإدارات العمومية الجزائرية ثم العمل على استكشاف العوامل والعناصر التي تمنعهم من لعب دورهم الحقيقي.

من أجل إعداد دراساتنا، استخدمنا منهجية تم من خلالها الجمع بين النهجين النوعي والكمي، حيث قمنا باستعمال ثلاث طرق لجمع البيانات في البحث الكمي : الملاحظة من خلال المشاركة، تحليل المحتوى و إجراء لقاءات مع عشر مديرين وسطاء، بعدها أنجزنا دراسة كمية عن طريق استبيان موجه الى عينة تتكون من 300 مدير وسيط في العديد من الإدارات العمومية عبر 32 ولاية.

أظهرت نتائج دراستنا أن البيروقراطية وغياب التسيير العمومي الحديث في الإدارات العمومية، نقص أدراك المسؤولين لأهمية دور المسؤولين الوسطاء، الضغوط التي يعانون منها، نقص المهارات العلائقية والقيادية، وغيابهم في إدارة التغيير تعتبر العوامل الأساسية التي تعيق هؤلاء المديرين من أداء دورهم المهم، لا سيما في إدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية : المسؤولين الوسطين، الإدارة العمومية الجزائرية، إدارة التغيير، التسيير العمومي الحديث.

Abstract

Under several titles, middle managers in Algerian public administrations are considered as little more than messengers, enforcing orders and passing them forward, even though they can be crucial in bringing about change. This study aims to first identify this group of intermediate managers within Algerian public administrations, and then investigate the factors that keep them from fulfilling their full potential.

To conduct our study, we employed a hybrid method to carry out our investigation, integrating qualitative and quantitative techniques. We collected data for our quantitative research using three different methods: participant observation, content analysis, and semi-structured interviews with ten intermediate managers. After that, we conducted a quantitative search using a questionnaire given to a sample of 300 intermediate managers who were employed by various public administrations spread across 32 wilayas.

Our study's findings demonstrated how bureaucracy and the lack of NMPs in public administrations, as well as superiors' ignorance of middle managers' significance, the pressures they face, their lack of interpersonal and leadership abilities, and their absence from change management, all contribute to depriving middle managers of crucial roles, particularly in change management.

Keywords: middle managers, role, Algerian public administration, change management, NPM.

Introduction générale

Les administrations publiques à travers le monde comme dans le secteur privé, dans un contexte d'innovation constante, d'accélération des mutations, de mondialisation et de digitalisation, ont engagé des changements profonds et fondamentaux dans leur mode de gouvernance. De nombreux pays ont mené des réformes de grande ampleur, regroupées sous la bannière du Nouveau Management Public (NMP), l'idée est d'introduire au sein des structures et des procédures bureaucratiques de ces administrations, des principes inspirés du secteur privé dans le but d'améliorer les performances en matière d'efficacité, d'efficience et de qualité. Les managers intermédiaires étant à la fois acteurs et objets de ces projets, par leur position centrale, ils devraient accompagner les transformations et jouer un rôle d'encadrement et d'animation des équipes en vue de stimuler leur motivation et de générer de l'engagement vis-à-vis de ces changements.

Aujourd'hui, l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions, la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie. Par leur proximité avec le terrain, il est demandé à ces managers de participer aux processus de changement ainsi que de piloter les processus de transformation engagés. L'objectif est de parvenir à concilier les enjeux stratégiques et les contraintes opérationnelles du terrain. Le rôle des managers intermédiaires a beaucoup évolué avec le temps, au-delà des missions classiques de planification, d'organisation et de contrôle, ils doivent être capables de gérer ces changements.

Les managers intermédiaires sont définis par leur position hiérarchique, courroie de transmission entre les dirigeants et les collaborateurs, le manager intermédiaire fait le lien entre la direction et le terrain, et est à la fois exécutant et encadrant. Il s'agit donc, comme leur nom l'indique, d'intermédiaires entre deux niveaux hiérarchiques, ils occupent une place centrale dans la pyramide et jouent un rôle clé en effectuant un travail de traduction et d'opérationnalisation des objectifs en règles pratiques.

En Algérie, les réformes administratives sont une préoccupation permanente des pouvoirs, une grande volonté de modernisation est manifestée à travers les programmes politiques. Cependant, ces efforts n'ont pas toujours été suivis de véritables succès, l'administration publique algérienne souffre encore des effets pervers de la bureaucratie, lourdeur, rigidité et lenteur dans les processus. Certaines réformes ont échoué, d'autres n'ont même pas commencé, et une troisième catégorie progresse à un rythme très lent.

Exerçant dans un tel environnement où les pratiques de gestion sont encore classiques et traditionnelles, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, sont considérés comme de simples agents chargés de transmettre les ordres et les orientations aux collaborateurs et veiller à leur bonne exécution. Ces managers peuvent être acteurs importants dans la mise en œuvre des différentes réformes, par leur position stratégique au milieu de la hiérarchie proche de la réalité du terrain, leur implication dans l'élaboration du processus de changement est cruciale, car c'est à eux d'expliquer ces changements à leurs collaborateurs pour les convaincre et les motiver d'adhérer puisque ce sont généralement eux qui vont porter les projets.

L'objectif de notre travail de recherche est de déterminer les raisons pour lesquelles ces managers n'arrivent pas à occuper leur réelle place dans les administrations publiques algériennes, ainsi que les éléments qui les empêchent d'exercer correctement leur véritable rôle, nous visons à travers notre étude à :

- décrire l'environnement dans lequel travaillent ces managers, présenter l'administration publique algérienne, ses différents organes, ses caractéristiques et ses problèmes ;
- identifier cette catégorie de managers, les critères de leurs promotion et nomination et comment leur carrière professionnelle est gérée ;
- déterminer les causes pour lesquelles ces managers n'arrivent pas à jouer leur vrai rôle dans l'administration publique algérienne ;
- proposer des axes de réflexion sur les mesures de valorisation de ces managers dans les administrations publiques algériennes.

Afin d'atteindre les objectifs de notre étude, la problématique suivante se pose :

Quels sont les éléments qui empêchent les managers intermédiaires de jouer leur vrai rôle dans les administrations publiques algériennes ?

Dans le but d'analyser cette problématique, ce travail de recherche tentera de répondre aux questionnements suivants :

- *Pourquoi les administrations publiques algériennes n'arrivent pas toujours à se débarrasser du phénomène de la bureaucratie et des méthodes traditionnelles et classiques de gestion en mettant en place un NMP ?*

- *Qui sont les managers intermédiaires dans les administrations publiques, quels postes occupent-ils, quels sont les critères de leur nomination, et qui est chargé de la gestion de leur carrière professionnelle ?*
- *Quels sont les éléments qui les empêchent à exercer pleinement leur rôle dans les administrations publiques algériennes ?*
- *Quelles mesures peuvent être prises pour valoriser cette catégorie des managers dans les administrations publiques algériennes ?*

Pour tenter d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons proposé six hypothèses qui seront développées tout le long de notre recherche :

Hypothèse n°1 : L'absence du NMP dans les administrations publiques algériennes.

Hypothèse n°2 : La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Hypothèse n°3: La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.

Hypothèse n°4 : Le manque de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et l'absence de formation dans le domaine.

Hypothèse n°5 : Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.

Hypothèse n°6 : L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Les motifs pour lesquels nous avons choisi d'aborder ce thème est que c'est un sujet d'actualité, les managers intermédiaires ont été l'objet de plusieurs recherches ces dernières années qui ont traité l'importance de leur rôle en tant que pierre angulaire sur laquelle s'appuie la réussite de tout projet quelle que soit leur ampleur, ils peuvent constituer une solution pour l'administration algérienne qui a du mal à mener les réformes et à passer à une administration moderne.

L'intérêt de notre étude est de mettre en lumière cette catégorie de managers dans les administrations publiques algériennes et qui par leur position d'intermédiaire constituent une valeur ajoutée dans la concrétisation des projets de réforme sur terrain. Nous voulons

proposer quelques axes de réflexion à prendre en considération, permettant de déterminer des actions pertinentes pouvant valoriser ces managers.

Le positionnement épistémologique est indispensable pour tous les travaux de recherche, il oriente l'objet de la recherche, « l'épistémologique est l'étude et la constitution des connaissances valables. »¹ La réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions² :

- une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- une dimension axiologique, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

Dans notre recherche, nous avons démarré de l'idée que les managers intermédiaires vivent une situation complexe dans les administrations publiques algériennes qui utilisent toujours des méthodes de gestion purement bureaucratiques, ces managers sont considérés comme de simples agents administratifs dont le rôle se limite à l'exécution et au contrôle, nous supposons qu'il existe un ensemble de facteurs et obstacles qui les empêchent à accomplir des missions plus importantes, Ils constituent une clé de voûte dans la concrétisation des projets sur terrain et contribuent au succès des réformes, nous pensons qu'un ensemble de conditions doivent être réunies pour tirer profit de la position stratégique de ces managers au milieu de la pyramide et de leur permettre de s'épanouir et d'assumer de nouveaux rôles de leadership et de conduite du changement. Cette vision constitue le chemin que nous allons emprunter pour produire de la connaissance fiable et valide.

La méthodologie de recherche constitue l'épine dorsale de toute recherche, après avoir été positionné épistémologiquement, nous avons tout d'abord résumé l'état de l'art relatif à notre sujet de recherche à travers une revue de littérature riche, nous avons présenté le cadre théorique et les connaissances de notre thème d'une façon synthétisée en effectuant une recherche documentaire profonde sur les différentes publications dans la littérature en relation avec notre sujet (ouvrages, articles, thèses et mémoires, textes réglementaires, etc.), cet état de lieu a permis de faire le point sur différentes approches et de se situer par rapport aux recherches antérieures.

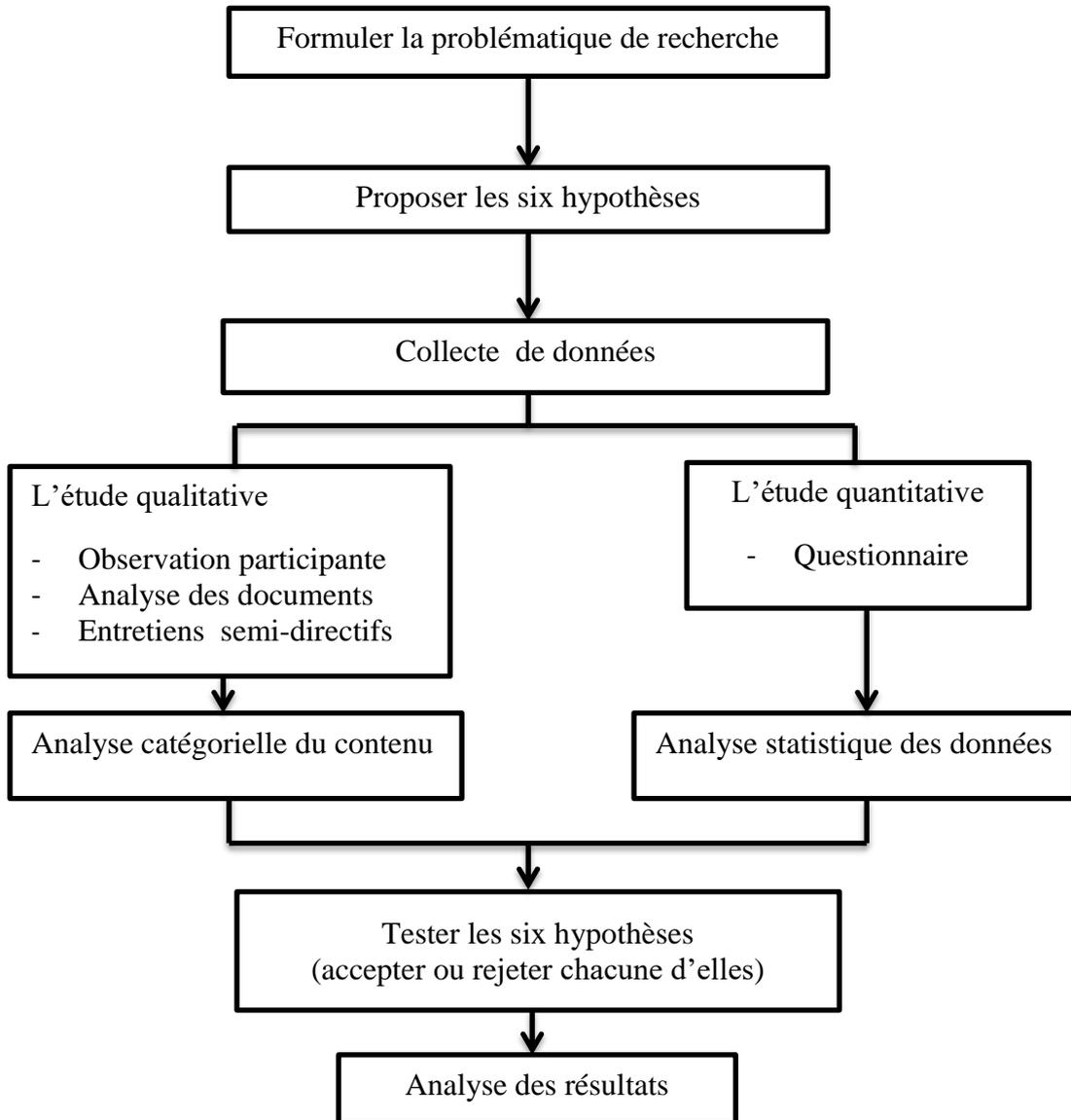
¹GAVARD-PERRET, ML. GOTTELAND, D, HAON C, JOLIBERT, A. *Inscrire son projet de recherche dans*
²ALLARD-POESI, F.PERRET, V. *Fondements épistémologiques de la recherche.* In : THIETART, RA et al. *Méthodes de recherche en management.* 4^e éd. Paris : DUNOD, 2014, p 15.

En ce qui concerne notre méthodologie de recherche, nous avons choisi l'approche hypothético-déductive qui consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour accepter ou refuser les six hypothèses. Afin de collecter des données fiables et pertinentes, nous avons utilisé la méthode mixte, en combinant les deux approches qualitative et quantitative, cette triangulation va permettre d'acquérir une compréhension approfondie, étendue et complète de la problématique de recherche et de faire une analyse plus précise.

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables, nous l'avons utilisée pour obtenir une description complète et détaillée du sujet de recherche, l'objectif n'est pas d'obtenir un nombre important de données, mais d'obtenir des données de qualité. Trois instruments de collecte de données ont été utilisés, dans la phase exploratoire, une observation participante a été mise en œuvre en partageant avec un groupe de managers intermédiaires dans plusieurs administrations publiques leur quotidien, dans le but d'étudier leur environnement et comprendre leurs comportements et pratiques sur le terrain. Aussi, nous avons procédé à une analyse du contenu de multiples documents, des textes législatifs et réglementaires régissant l'activité de ces managers, cette analyse a permis d'obtenir des informations importantes et utiles sans recourir à des recherches sur le terrain.

D'autre part, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec dix managers intermédiaires (des chefs de bureau) au sein d'une administration publique : la Délégation Nationale à la Sécurité Routière (DNSR) autour de plusieurs thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien comprenant 21 questions. L'analyse de ces entretiens a été effectuée sur la base d'une analyse catégorielle du contenu.

Figure n° 1 : La méthodologie de la recherche



Source : élaboré par moi-même

Après avoir collecté suffisamment d'informations, nous avons lancé une opération d'analyse de grande envergure, notre recherche a été élargie par une étude quantitative afin d'obtenir des informations qui peuvent être quantifiées et mesurées à travers un questionnaire de 52 questions dont 49 sont sous forme de l'échelle de LIKERT à cinq points (d'accord, tout à fait d'accord, ni d'accord ni pas d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord).

Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires exerçant dans plusieurs administrations publiques situées dans 32 wilayas via Internet (e-mail et réseaux sociaux) à travers le téléphone et en face-à-face. L'analyse des données obtenues a

été réalisée avec le logiciel de traitement statistique SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

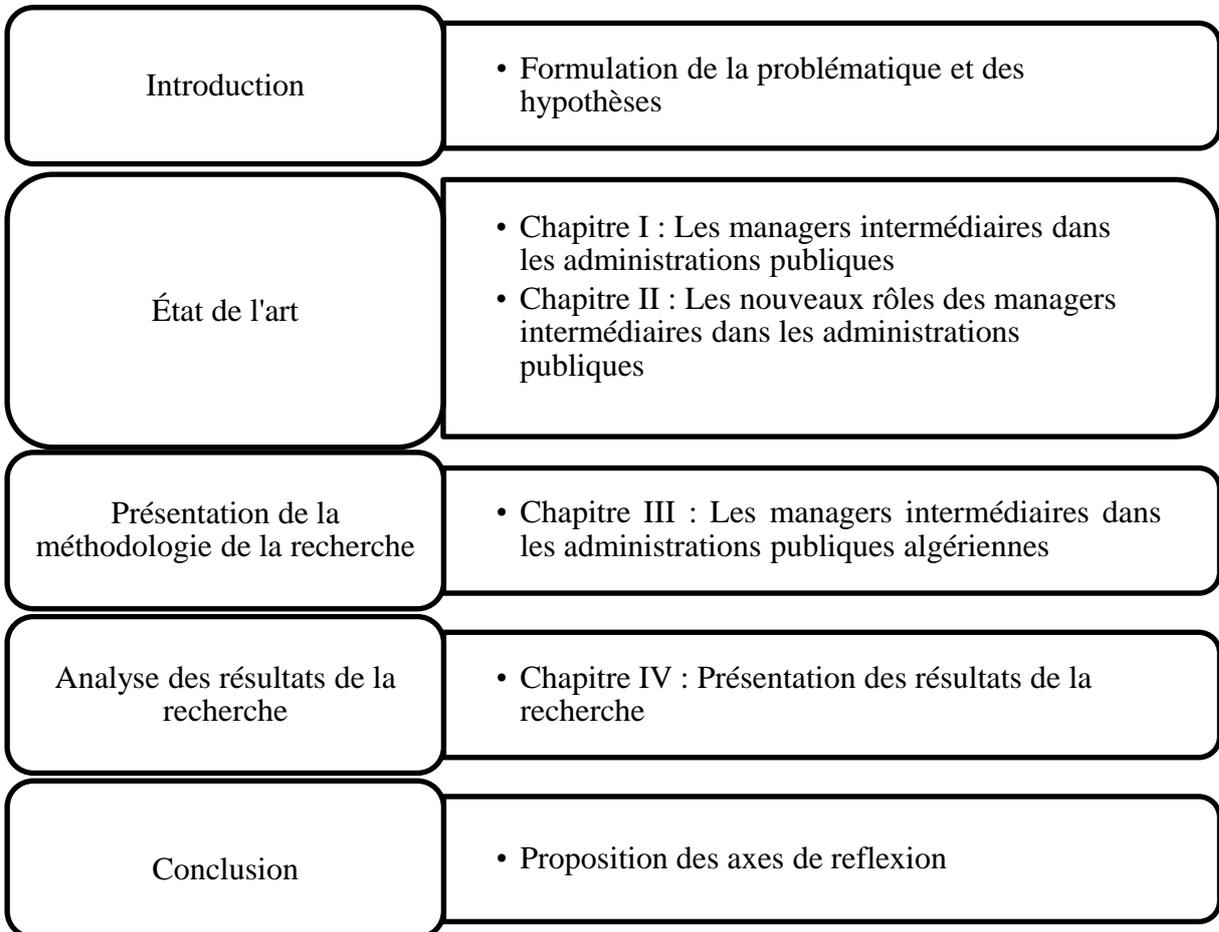
Dans le cadre de la réalisation de notre recherche, nous avons constaté qu'en Algérie, peu d'études universitaires semblent avoir été menées sur la catégorie des managers intermédiaires et plus particulièrement sur leur rôle dans les administrations publiques, certaines ont traité le sujet de l'encadrement humain, comme celle réalisée par ANNANE-BELKIS Souhila en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques en 2010 à l'université Mouloud MAMMARI - TIZI OUZOU, faculté des Sciences Économiques et des Sciences de Gestion, intitulée : "L'encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes : cas des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou", l'objectif de sa recherche est de mesurer le niveau d'encadrement technique, administratif et de formation des élus des collectivités territoriales algériennes en général et celles de la wilaya de Tizi-Ouzou en particulier et quel impact produit-il sur le pilotage des projets de développement local concernant l'initiation, l'animation, le suivi et la réalisation de ces projets. Une autre étude a été menée par EL GHAZI Halima en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques en 2011 à l'université Aboubekr BELKAID – Tlemcen, faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales, intitulée : "Type de manager et pratiques entrepreneuriales en Algérie", la recherche avait pour but de déterminer si les traits de personnalité du manager, sa formation, sa motivation et sa capacité d'innovation ont une influence sur son style de direction.

Aujourd'hui, le sujet des managers intermédiaires dans les administrations publiques suscite beaucoup de réflexion dans la littérature managériale et fait l'objet d'un nombre important de travaux universitaires dans le monde, certaines recherches ont traité profondément le thème, parmi lesquelles nous citons, la thèse de Doctorat de FERGELOT Valérie en 2015 à L'université de RENNES 1, intitulée : "Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques, étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal", ce travail a étudié le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement de l'organisation publique.

À l'instar de ces études, notre thèse vise à étudier avec précision la catégorie des managers intermédiaires exerçant dans les administrations publiques algériennes afin de dégager les différents éléments et facteurs qui les empêchent de jouer correctement leur rôle.

Notre thèse est structurée autour de quatre chapitres, les deux premiers sont consacrés à l'état de l'art, le troisième présentera en détail notre méthodologie de recherche et le quatrième exposera les résultats de la recherche.

Figure n° 2 : La structure de la thèse



Source : élaboré par moi-même

Le premier chapitre abordera la notion de managers intermédiaires dans les administrations publiques, il comprend trois sections, la première sera consacrée à la notion de managers intermédiaires, la deuxième présentera les rôles classiques des managers intermédiaires et la troisième traitera de la place des managers intermédiaires dans les administrations publiques.

Le deuxième chapitre développera les nouveaux rôles des managers intermédiaires dans les administrations publiques, il est réparti en trois sections, la première présentera le rôle des managers intermédiaires dans la gestion du changement, la deuxième est relative au processus de création et de diffusion du sens et la troisième concernera le leadership.

Le troisième chapitre est consacré aux managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, il est structuré en trois sections, la première sera consacrée à la présentation de l'administration publique algérienne, la deuxième identifiera ses managers intermédiaires, la troisième présentera la méthodologie de recherche.

Le quatrième chapitre sera dédié à la présentation des résultats, il est structuré en trois sections, la première développera les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs, la deuxième exposera les résultats de l'analyse du questionnaire et dans la troisième, nous analyserons les résultats.

Chapitre I

Les managers intermédiaires dans les administrations publiques

Introduction

Le management intermédiaire correspond à un niveau hiérarchique spécifique dans la fameuse pyramide du management, situé entre le sommet (top-management) et la gestion de proximité des collaborateurs. Cette catégorie de managers se diffuse massivement dans les organisations, ce sont des managers qui exercent effectivement une fonction d'encadrement, ils sont en contact direct avec les équipes des collaborateurs et se distinguent à la fois des tops-managers et des managers qui exercent leurs missions au sein des directions, mais dont la finalité n'est pas directement opérationnelle. Cette catégorie de managers n'en demeure pas moins un rouage essentiel de l'organisation en même temps qu'un point de repère pour les collaborateurs, car les équipes s'organisent toujours autour d'un leader, bien souvent, ce sont les chefs de la ligne opérationnels.

Comme tout manager, le manager intermédiaire est responsable de l'atteinte des objectifs, en tant que premier niveau de responsabilité, il doit décliner ces objectifs à ses collaborateurs et accompagner leur accomplissement. Au fur et à mesure que les organisations se développent, le rôle de ces managers a évolué. En plus des activités administratives classiques, ils doivent endosser plusieurs casquettes, leur rôle s'orientera alors davantage vers les aspects relationnels et émotionnels.

Les managers intermédiaires occupent une place importante dans les administrations publiques, aujourd'hui et face aux multiples initiatives de réforme administrative dans le monde, visant à modifier les pratiques et les outils managériaux classiques et bureaucratiques à travers l'introduction du NMP, leur rôle n'est pas très différent de celui qu'ils exercent dans les entreprises privées, ils sont considérés comme des agents de changement, chargés de la mise en place des stratégies publiques en plans d'action et activités.

Ce chapitre comprend trois sections. Dans la première section, nous définirons la notion de managers intermédiaires, présenterons leurs compétences et les difficultés de leur métier. La deuxième section est consacrée à l'évolution de leur rôle. Dans la dernière section, nous définirons les administrations publiques, la bureaucratie, les réformes administratives, le NMP et nous essaierons de déterminer la place et le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques.

Section 1 : La notion de managers intermédiaires

Au cours de ces dernières années, les recherches sur la notion de managers intermédiaires ont pris une place importante dans la littérature managériale, dans cette section nous présenterons les différentes définitions proposées des managers intermédiaires, leurs compétences et enfin nous évoquerons les difficultés liées à ce métier.

1.1 Définition des managers intermédiaires

« Les managers intermédiaires apparaissent dans les entreprises, à partir du début du XX^e siècle. La forte croissance de la firme conduit ces dernières à multiplier les niveaux hiérarchiques entre le dirigeant et les employés pour pouvoir gérer des structures de plus en plus complexes. »¹ La notion de managers intermédiaires renvoie d'abord à une position, c'est l'ensemble des acteurs situés au niveau intermédiaire de l'organisation entre les cadres dirigeants et les collaborateurs opérationnels.

Un manager intermédiaire est caractérisé principalement par sa place dans l'organisation plutôt que par ses rôles et ses missions, ce sont ceux que l'on désigne parfois sous l'abréviation n+2, n+3, n+4, etc. Dans une vision historique, le rôle d'encadrement intermédiaire correspond au modèle d'organisation taylorien, la répartition traditionnelle verticale, hiérarchise trois catégories (top manager, middle manager, first line manager), c'est une ligne verticale qui détermine les pouvoirs et les responsabilités. Elle fait de ces managers un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses instructions, ses décisions, ses valeurs, et faire travailler les collaborateurs pour obtenir les résultats attendus.

Tous ces managers quels que soient la taille et le secteur de l'organisation ont un point commun, c'est d'avoir « en charge la responsabilité d'équipes élargies ou d'une partie de l'organisation, pour lesquelles ils définissent les orientations stratégiques, gèrent les parties prenantes et s'engagent sur différents critères de performance ».²

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager. In : MANAGEOR. Tout le management à l'ère digitale.* 3^e éd. Paris: Dunod, 2015, p 217.

²*Ibid.* p 218.

Tableau n° 1 : Définition du concept de manager intermédiaire

Auteur	Définition
FLOYD et WOOLDRIDGE (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président- directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. »
DUTTON et ASHFORD (1993)	« Managers situés hiérarchiquement en dessous des tops managers et au-dessus du premier niveau de supervision. »
FLOYD et WOOLDRIDGE (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie. »
NONAKA (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top-management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
THAKUR (1998)	« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne. »
HUY (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en dessous du Président-Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
BALOGUN (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels. » « Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation. »

Source : GUILMOT, N. VAS, A. *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel [en ligne]*. In : 22ème congrès de l'AGRH, 26-28 octobre 2012, Marrakech, p 6. Disponible sur : < <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011guilmot-vas.pdf> > (consulté le 14/03/2021)

La fonction de manager intermédiaire émerge avec les structures qui s'étoffent de plus en plus, cette catégorie représente la grande majorité des managers. « Dans les entreprises, les emplois occupés portent comme intitulé des titres aussi variés que responsable commercial, directeur d'unité, directeur régional, responsable d'une division, directeur de filiale ou d'une zone géographique. »¹ La problématique qui se pose est : est-ce que ces managers représentent les cadres intermédiaires situés entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau ou bien ce sont les managers de premier niveau situés entre les dirigeants et ceux qui exécutent et réalisent le travail ?

La littérature concernant les managers intermédiaires apporte peu de réponse à leur identification dans l'organisation, elle donne peu de définitions précises de ceux qui sont ces managers, l'une des principales causes est que la position du manager intermédiaire est changeante selon le type et la taille de l'organisation. Cette notion « telle qu'elle est utilisée dans la littérature présente les défauts d'être trop générale, générique et partielle. Ce caractère grossier est une entrave à son opérationnalisation. »²

Dans le cadre de notre étude, nous optons pour une définition large des managers intermédiaires " *ce sont ceux situés entre le sommet stratégique et la ligne opérationnelle et qui sont chargés de gérer une équipe et mettre en œuvre les orientations stratégiques* ".

1.2 Les compétences des managers intermédiaires

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, le manager intermédiaire doit jouer pleinement son rôle, il doit posséder et exploiter un ensemble de compétences pour réaliser un travail efficace. Les recherches sur la notion des compétences proposent une panoplie de définitions, c'est un concept multidimensionnel qui dépend du domaine de l'étude (psychologique ou sociologique), en psychologie du travail les compétences sont des caractéristiques individuelles (les traits et les aptitudes), « quant à la sociologie de l'organisation et de management [...] les compétences représentent le développement d'un point commun de conduites supposant une interaction avec un environnement affectif. »³

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager. Op.cit.* p 218.

²PAYAU, M. *Le middle manager dans la formation de la stratégie: repère théorique et précision empirique. In : XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 3-6 juin 2003, Les Côtes de Carthage, p 25.

³CLERMONT, G. MELLOUKI, M. *De l'approche par compétence et du problème de la mesure de la compétence. In : Débutants en enseignement : quelles compétences ? : Comparaison entre Américain et Québécois.* Québec : Les presses de l'Université Laval, 2005, p 8.

La littérature sur les compétences managériales individuelles est relativement descriptive et se limite à la détermination de certaines capacités managériales.

Une compétence peut se définir comme un processus, où interviennent des capacités (faculté à réaliser différentes tâches), des aptitudes (talents innés applicables dans le travail) et des connaissances (informations spécifiques sur un sujet), générées par un manager afin de répondre sous forme de rôles aux demandes formulées par son environnement.¹ La compétence permet donc dans un environnement donné d'obtenir les résultats attendus.

1.2.1 Le modèle de KATZ (1974)

C'est le modèle de compétence le plus simple et le plus cité dans les travaux, Robert L. KATZ identifie trois compétences managériales fondamentales² :

- Les compétences techniques

Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant, ces compétences sont extrêmement difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique et en marketing, etc.) [...] les compétences techniques sont le fruit de connaissances (expérience, formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager d'exercer efficacement son travail (connaissance des produits, de l'entreprise et des techniques, etc.).

- Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles)

Elles permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés. Le manager doit avoir des qualités de leadership pour diriger ses équipes. Certains auteurs parlent d'un rôle de coach qui vise à développer les compétences de ses salariés pour bien faire leur travail. Les compétences relationnelles concernent notamment les capacités à motiver, mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs, mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives, ainsi qu'à engager sa responsabilité.

- Les compétences conceptuelles cognitives

Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles. Les compétences cognitives influencent la façon dont les managers

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager. Op.cit.* p 218.

²*Ibid.* p 244.

construisent leurs processus mentaux. En effet, les compétences cognitives sont déterminantes pour gérer des situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix et l'analyse que font les managers de leur environnement.

1.2.2 Le modèle de DRUCKER (1974)

Peter DRUCKER a proposé des pratiques essentielles de manager efficace¹ :

- ils savent ce qu'ils font de leur temps. Ils déploient des efforts systématiques pour aménager la faible part qui n'échappe pas à leur contrôle.
- ils se concentrent sur la contribution qu'ils apportent au résultat. C'est vers celui-ci qu'ils dirigent leurs efforts plutôt que vers l'action proprement dite.
- ils appliquent leurs efforts à quelques domaines d'importance majeure, là où la qualité de l'action donne des résultats exceptionnels. Ils s'efforcent d'établir des priorités et de les respecter. Ils sont confrontés à cette alternative : s'attaquer d'abord à l'essentiel quitte à délaissé le secondaire, ou ne rien faire du tout.
- ils prennent des décisions efficaces. Ils savent qu'il s'agit avant tout, d'une question de principe, effectuer les démarches voulues dans l'ordre voulu. Ils n'oublient pas qu'une décision efficace résulte toujours d'un changement fondé sur des "opinions divergentes" plutôt que sur "un consensus devant les faits". Et ils reconnaissent que prendre beaucoup de décisions rapides conduit à en prendre de mauvaises, il en faut peu mais une bonne stratégie l'emporte sur la tactique au jour le jour.

1.2.3 Le modèle de KOTTER (1982)

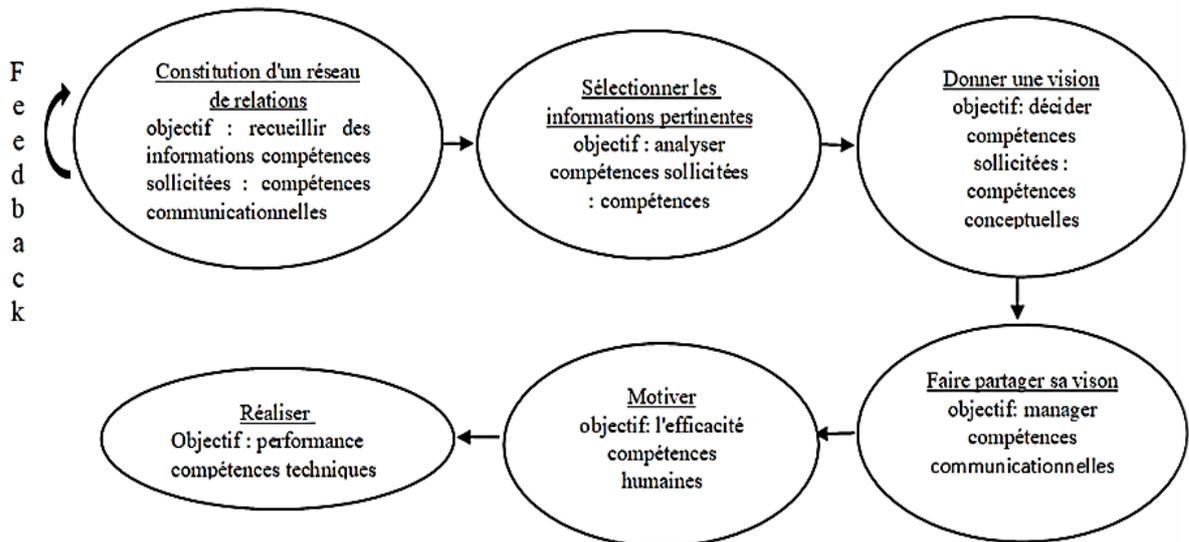
John KOTTER explique que le manager doit choisir et utiliser des compétences particulières en suivant un processus logique² : en commençant par la constitution de son réseau de relations dans le but de recueillir de l'information. À ce stade, ce sont les compétences humaines et notamment communicationnelles qui sont sollicitées. Le manager doit ensuite digérer ses flux d'informations et sélectionner les plus pertinentes (compétences cognitives) afin de prendre des décisions (compétences conceptuelles). Ensuite ou parallèlement, le manager doit faire circuler les informations auprès de ses équipes notamment, expliquer ses décisions et mettre en contact les individus (compétences communicationnelles). Il doit motiver les membres de son entreprise, les inciter à être

¹PAYETTE, A. *Les compétences des managers publics*. In : PARENTEAU, R (dir.). *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*. Québec : Presse de l'université de Québec, 1994, p 201.

²BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. *Op.cit.* pp 245-246.

performants et négocier leur participation. Enfin, il doit contrôler le travail et répartir les ressources (compétences techniques).

Figure n° 3 : Les compétences sollicitées par un manager selon les rôles joués



Sources : BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : MANAGEOR. *Tout le management à l'ère digitale*. 3^e éd. Paris : Dunod, 2015, p 246.

1.2.4 Le modèle de BOYATZIS (1982)

Richard E. BOYATZIS a proposé un modèle de compétence suite à plusieurs analyses empiriques, lors d'une de ses recherches sur la performance, les managers étudiés ont énuméré une liste de caractéristiques individuelles : « aptitude, motivation, trait de personnalité, image de soi et connaissance »¹, BOYATZIS explique que ces « [...] compétences individuelles ne sont pas suffisantes pour une performance efficace dans le travail »² (traduction libre), une compétence professionnelle reflète la capacité d'un manager, pour déterminer les caractéristiques d'efficacité, il faut étudier les comportements dans une situation donnée.

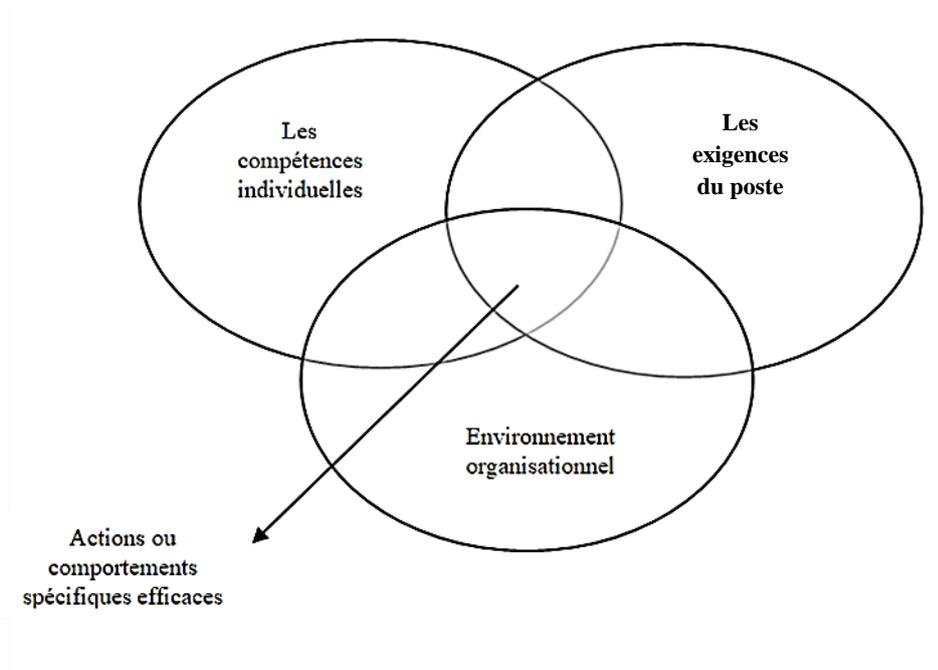
BOYATZIS nous aide à clarifier cette articulation entre avoir des compétences et être efficace et nous explique ce qu'est un comportement efficace : le comportement du gestionnaire est efficace lorsqu'il est l'expression de la concordance entre les compétences du

¹EL HICHERI, IG. *Les compétences managériales de l'analyse du métier à l'accompagnement de la fonction*. Paris: BOD-Book on demand, 2021, p 60.

²BOYATZIS, RE. *Competence and job performance*. In: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : a wily interscience publication, 1982, p 23.

gestionnaire, les exigences du poste et le contexte organisationnel¹. Le manager construit et modifie continuellement ses comportements et réagit en répondant aux exigences de la situation dans laquelle il se trouve, il « construit sa propre équation d'efficacité managériale [...] »² en faisant appel à ses compétences.

Figure n° 4 : Modèle de performance et d'efficacité au poste



Source : BOYATZIS, RE. *Competence and job performance*. In : *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*. New York : awily-Interscience publication, 1982, p 13.

Dans une seconde étude, il a demandé aux managers d'expliquer leurs comportements, pensées et sentiments lors des événements où ils étaient efficaces ou inefficaces, et propose un modèle de six domaines de compétences : gérer des objectifs et organiser le travail, leadership, gérer la ressource humaine, diriger des subordonnés, se tourner vers les autres et avoir des connaissances spécifiques. Il liste des compétences seuils (celles qui caractérisent les bons managers) et des compétences supérieures (celles qui caractérisent les meilleurs managers).

¹PAYETTE, A. *Les compétences des managers publics*. In : *Op.cit.* p 200.

²*Idem.*

1.2.5 Le modèle de NORDHAUG (1993)

Odd NORDHAUG distingue trois types de compétences managériales : les métacompétences, les compétences liées au secteur d'activité et les compétences spécifiques à une entreprise¹ :

- Les métacompétences sont exclusivement des compétences interpersonnelles et conceptuelles : capacité d'apprendre, capacité analytiques, créativité, connaissance des langues et des cultures étrangères, capacité à percevoir et à analyser les changements et les événements de l'environnement, capacité à tolérer et à contrôler l'incertitude, capacité à communiquer, capacité à collaborer avec les autres, compétence de négociateurs et capacité à s'adapter au changement.
- Compétences liées au secteur d'activité : familiarité avec les histoires du métier, connaissance de la structure du secteur d'activité, connaissance du développement courant du secteur, capacité à analyser les opérations et les stratégies des concurrents, connaissance des personnes-clés, des réseaux et des alliances dans le secteur et capacité à former des alliances avec d'autres entreprises du secteur.
- Les compétences spécifiques à une entreprise : connaissance des collègues, connaissance des éléments de la culture organisationnelle tels que les symboles, les histoires, les normes, les standards éthiques, vue d'ensemble des canaux de communication, des systèmes d'information et des alliances au sein de l'entreprise, maîtrise des codes des dialectes de l'entreprise, familiarité avec les dynamiques politiques de l'entreprise et connaissance de la stratégie des objectifs de l'entreprise.

1.2.6 Le modèle de BORMAN et BRUCH (1993)

Geoffrey D. BORMAN et Sarah K. BRUCH sur la base des analyses empiriques ont présenté 13 dimensions de performance auxquelles sont associées 187 compétences, ces dimensions ont été regroupées par la suite en quatre larges dimensions managériales sur la base des similarités : les relations professionnelles, interpersonnelles et la communication, leadership et la supervision, activité technique, comportements personnels et aptitudes utiles.

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 246.

Tableau n° 2 : Modèle de BORMAN et BRUCH en quatre Méga-dimensions et 18 facteurs

Modèle de BORMAN et BRUCH en quatre Méga-dimension et 18 facteurs	
Les relations professionnelles interpersonnelles et la communication	Communiquer efficacement et informer ses collaborateurs
	Représenter l'entreprise face aux clients et au public
	Maintenir de bonnes relations de travail
	Influencer autrui
	Coordonner le travail en équipe
	Guider, diriger, motiver les subordonnés
Leadership et la supervision	Surveiller et contrôler les ressources
	Former, coacher et développer les compétences des subordonnés
Activité technique	Posséder les compétences techniques nécessaires
	Organiser et planifier
	Effectuer les tâches administratives
	Prendre des décisions et résoudre des problèmes
	Gérer le personnel et maintenir la force de travail
	Déléguer
Comportements personnels et aptitudes utiles	Faire preuve de pugnacité pour atteindre les objectifs fixés et surmonter les obstacles
	Gérer les situations de crise et le stress des collaborateurs
	Faire preuve d'engagement face à l'organisation

Source : EL HICHERI, IG. *Les compétences managériales de l'analyse du métier à l'accompagnement de la fonction*. Paris : BOD-Book on demand, 2021, p 62.

1.2.7 Le modèle de LE BOTERF (2000)

Selon Guy LE BOTERF, la compétence est à la fois une activité ou une pratique professionnelle, une séquence d'action combinant plusieurs savoir-faire et un schéma opératoire transposable à un ensemble de situations, en d'autres termes, la compétence est un

savoir agir validée dans un contexte particulier en vue d'une finalité¹. C'est une combinaison de savoir dans un processus dynamique, elle est composée à la fois « [...] de ressources endogènes (capacité, aptitude, formation et expérience) et exogènes (réseau relationnel, documentaire, d'expertise et outil de proximité). »², LE BOTERF stipule que le manager doit gérer une situation complexe en utilisant cinq types de savoir allant du savoir le plus simple au savoir le plus complexe³: savoir s'engager, savoir apprendre et apprendre à apprendre, savoir transposer, savoir combiner les ressources et les mobiliser dans un contexte et savoir agir et réagir en pertinence. LE BOTERF explique qu'une compétence comprend trois dimensions essentielles⁴ :

- La dimension "savoir-agir" signifie que la compétence s'exprime dans une action ou un enchaînement d'actions aller de l'ordre de savoir-agir et non seulement du savoir-faire.
- La dimension "contexte particulier" signifie que la compétence est un savoir-agir dans un champ de contraintes et de ressources techniques, humaines, financières, logistiques et temporelles déterminées.
- La dimension en "vue d'une finalité" signifie que la compétence se manifeste dans une action orientée vers un but, une action qui a un sens pour le sujet qui l'accomplit.

1.2.8 Le modèle de TETT et al. (2000)

Robert TETT et al. ont réalisé une synthèse de 12 modèles empiriques dans la littérature et ont proposé un modèle couvrant un nombre important de postes de différents niveaux hiérarchiques dans diverses organisations, ce modèle comprend neuf dimensions et 53 compétences managériales : activités traditionnelles de la fonction, compétences orientées vers les tâches, compétences orientées vers les personnes, fiabilité et ouverture d'esprit, contrôle émotionnel, communication, développement de soi et des autres et sens aigu du travail.

¹CLERMONT, G. MELLOUKI, M. *De l'approche par compétence et du problème de la mesure de la compétence*. In : *Op.cit.* pp 10-11.

²AMHERDT, CH. DUPUICH-RABASSE, F. EMERY, Y. GIAUQUE, D. *élément de définition de la compétence collective*. In : *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*. Québec : Les presses de l'Université Laval, 2000, p 24.

³CLERMONT, G. MELLOUKI, M. *De l'approche par compétence et du problème de la mesure de la compétence*. In : *Op.cit.* p 11.

⁴*Idem.*

Tableau n° 3 : Compétence managériales TETT et al. (2000)

Activités traditionnelles de la fonction	1) Prise de conscience du problème, 2) Prise de décision, 3) Diriger, 4) Délégation de décision, 5) Planification à court terme, 6) Planification stratégique, 7) Coordination, 8) Fixation des objectifs, 9) Surveillance, 10) Motivation par l'autorité, 11) Motiver par la persuasion, 12) former une équipe, 13) Productivité
Compétences orientées vers les tâches	14) Initiative, 15) Concentration sur la tâche, 16) L'urgence, 17) Capacité de décision.
Compétences orientées vers les personnes	18) Compassion, 19) Coopération, 20) Sociabilité, 21) Politesse, 22) astuces politiques 23) Affirmation de soi, 24) solliciter les collaborateurs, 25) concentration sur le client
Fiabilité	26) Ordre, 27) règle d'orientation, 28) Responsabilité personnelle, 29) Mérite de confiance, 30) Bon timing, 31) Professionnalisme, 32) Loyauté
Ouverture d'esprit	33) Tolérance, 34) Adaptabilité, 35) Pensée créative, 36) Appréciation culturelle
Contrôle émotionnel	37) Résilience, 38) Gestion du stress
Communication	39) Capacité d'écoute, 40) Communication orale, 41) Présentation publique, 42) Communication écrite
Développement de soi et des autres	43) Définition des objectifs de développement, 44) Évaluation des performances, 45) Feedback sur le développement, 46) Enrichissement des carrières, 47) Développement personnel
Sens du travail et préoccupations	48) Compétence technique, 49) Sensibilisation organisationnelle, 50) Problème de quantité, 51) Problème de qualité, 52) Préoccupations financières, 53) Problème de sécurité

Source : (traduction libre) BLEIER, A. GUTERMAN, HA. MURPHY, PJ. TETT, RP. *Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence*, Human Performance, 2000, vol. 13, n° 3, pp 247-249.

1.2.9 Le modèle de BARTRAM (2005)

Dave BARTRAM à la suite d'une analyse de 29 études validées basées sur le concept de « Huit facteurs de compétence KURZ et BARTRAM (2000) »¹ comme cadre de mesure des critères prédictifs des compétences, il a dégagé un modèle réalisé à partir de collecte de scores de performance obtenus auprès des managers en situation de travail.

Tableau n° 4 : Le modèle de compétences de BARTRAM

Conduire et diriger	Décider et lancer une action
	Diriger et superviser
Supporter et coopérer	Travailler avec les autres
	Adhérer aux principes et aux valeurs
Interagir et se montrer présent	Relation et réseau
	Persuader et influencer
	Présentation et communication d'informations
Analyser et interpréter	Rédaction et rapports
	Application de l'expertise et de la technologie
	Analyser
Conceptualiser et créer	Apprentissage et recherche
	Créer et innover
	Formulation de stratégies et de concepts
Organiser et exécuter	Planifier et organiser
	Fournir des résultats et répondre aux attentes des clients
	Suivre les instructions et les procédures
S'adapter et faire face	S'adapter et réagir au changement
	Faire face à la pression et aux revers
Entreprendre	Atteindre les buts et objectifs de travail personnel
	Pensée entrepreneuriale et commerciale

Source : (traduction libre) BARTRAM, D. *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. Journal of Applied Psychology, 2005, vol. 90, n° 6, p 1202.

¹BARTRAM, D. *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. Journal of Applied Psychology, 2005, vol. 90, n° 6, p 1185.

1.2.10 Les compétences numériques

L'outil numérique joue un rôle déterminant dans l'organisation, les technologies numériques se sont massivement utilisées, le manager s'il veut maintenir et renforcer sa place de leader doit rester en veille et partager le même langage que son équipe, le rôle du manager devient double : il doit lui-même s'adapter aux nouveaux outils technologiques et aux nouveaux modes de fonctionnement associés, et accompagner ses collaborateurs pour une meilleure utilisation.

Sandra ENLART et Olivier CHARBONNIER (2013) identifient dix compétences indispensables pour évoluer dans le monde du travail digital¹ :

- Sensemaking : capacité à exprimer en profondeur la signification ou le sens de ce qui se vit ;
- Intelligence sociale et relationnelle : capacité à créer du lien dans un monde en réseau, numérique et nomade (travail à distance, etc.) ;
- Novel and adaptive thinking : capacité à répondre de manière adaptative et innovante aux situations inattendues ;
- Compétence cross cultural qui permet d'agir dans une culture différente de la sienne ;
- Computational thinking : capacité à traduire d'énormes masses de données en concepts abstraits ;
- New-medialiteracy : capacité à communiquer au travers des nouveaux médias ;
- Transdisciplinarité : capacité à aborder les sujets complexes dans leur globalité ;
- Capacité de conception ;
- Gestion de sa propre charge mentale ;
- Collaboration virtuelle : capacité à travailler à distance et par l'intermédiaire d'outils.

1.3 Les difficultés du métier des managers intermédiaires

La littérature managériale définit les managers intermédiaires par leur position duale à la fois supérieur hiérarchique et subordonné, "pris entre le marteau et l'enclume", une expression souvent utilisée pour caractériser cette catégorie, situés souvent au milieu de la hiérarchie, ils assurent la liaison entre la direction et le terrain, ils doivent accomplir des activités différentes et variées, en plus de leur rôle d'expert technique, ils communiquent les stratégies, motivent, mobilisent leurs collaborateurs et veillent à la bonne exécution des tâches.

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 245.

La pression traditionnelle due à cette position s'intensifie de plus en plus suite aux nouvelles exigences managériales, ils font face généralement à des fortes tensions durant leur travail quotidien. Eusebio Rial GONZALEZ (2003) caractérise cette position d'être "entre-deux"¹ :

- entre une hiérarchie (qui fixe des objectifs, contrôle le travail et ses résultats, impose des moyens, des façons de faire) et des subordonnés à mobiliser ;
- entre la pression des objectifs et celle des contingences du travail au quotidien : pannes, aléas, absentéisme des salariés, débrayages et risques de conflit.

Yves-Frederic LIVIAN et John. G BURGOYNE (1996) ont réalisé une étude sur les rôles des managers intermédiaires en Europe dans les secteurs privés et publics et expliquent les difficultés que rencontrent ces derniers² (traduction libre) :

- Les managers intermédiaires manquent de reconnaissance sociale et symbolique, ils appartiennent à un groupe "intermédiaire" difficilement défini. Leur rôle est crucial selon les tops managers, mais peu semblent être socialement récompensés, beaucoup vivent une situation très difficile, soumis à des décisions opérationnelles et stratégiques prises pour la plupart à un niveau supérieur.
- Leurs regards sur les attentes organisationnelles semblent souvent ambigus. Nombreux semblent pris entre la rhétorique managériale (décentralisation, autonomie et comportement entrepreneurial) et les contraintes quotidiennes (obtenir des résultats dans le secteur économique ou faire respecter les règles dans les administrations publiques).
- Ils s'attendent à plus de clarté dans le message conçu par les niveaux supérieurs.
- Manque de programmes de formation et d'accompagnement adaptés à leurs besoins et leur situation particulière.
- Concentration des politiques de développement de carrière sur des cadres de haut niveau seulement.

LIVIAN et BURGOYNE expliquent que malgré ces problèmes, les études ont montré la volonté des managers intermédiaires à s'adapter au changement, de concevoir un projet personnel de développement et de suivre une formation formelle pour renforcer encore leurs compétences. Cela ne pourrait se réaliser que par des politiques d'organisation qui souhaitent véritablement développer leur performance.

¹DIETRIC, A. *LE MANAGER INTERMÉDIAIRE OU LA GRH MISE EN SCÈNE*. « Management & Avenir ». 2009, n° 21, p 199.

²BURGOYNE, JG. LIVIAN, E. *Middle Managers in Europe*. London: Routledge, 1996, p 208.

En conclusion de cette section, les managers intermédiaires sont généralement définis par leur position centrale dans l'organisation, situés entre la direction et les collaborateurs, ils gèrent une équipe de travail et doivent posséder des compétences techniques et humaines et doivent savoir comment les combiner pour répondre aux différentes situations rencontrées, coincés entre le sommet et le terrain, ils sont soumis à de fortes pressions qui affectent l'efficacité de leur travail.

Section 2 : Le rôle des managers intermédiaires

Plusieurs auteurs ont abordé le sujet du rôle des managers intermédiaires dans l'organisation, nous avons procédé à une analyse historique profonde de l'évolution de leurs activités et missions. Dans cette section, nous exposerons quelques travaux de recherche.

2.1 Le rôle classique des managers intermédiaires

« Historiquement, les premières conceptions des rôles du manager sont respectivement énoncées par FAYOL en 1916 (repris par GULICK 1937 et par BERNARD 1938). »¹ Le père de ce courant Henry FAYOL dans son ouvrage "Administration Industrielle et Générale" a défini six fonctions fondamentales d'une entreprise : technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité et administrative, il a accordé une importance particulière à la fonction administrative et « présenta en 1916 les cinq fonctions de base de l'encadrement : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. »²

FAYOL a insisté sur la nécessité que les ingénieurs possèdent des connaissances administratives. Il constate que les activités administratives ont été délaissées notamment par les grandes écoles d'ingénieurs alors qu'il s'agit des rôles quotidiens d'un dirigeant, il propose une décomposition de l'activité administrative en cinq composantes³ :

- Prévoir et planifier (préparer des programmes d'action précis composés d'objectifs compatibles et convergents s'inscrivant dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation de l'organisation) ;
- Organiser (définir une structure avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures précises) ;
- Commander (diriger les équipes en respectant de grands principes du management ;

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 236.

²MINTEZBERG, H. *LE MANAGER AU QUOTIDIEN, les 10 rôles des managers*. 2^e éd (traduit par ROMELAR, P). Paris : NOUVEAUX HORIZONS, 2016, p 24. (Œuvre originale publiée en 1973)

³BARABEL, M. MEIER, O. *Comprendre les théories du management*. In : *Op.cit.* p 13.

- Coordonner (mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise) ;
- Contrôler (vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu et prendre des mesures correctrices).

Ces cinq mots ont largement marqué le monde du management et constituent jusqu'à nos jours les bases de toute activité de gestion. « FAYOL en déduit que la fonction managériale nécessite un grand nombre de qualités et notamment physiques (santé, vigueur), mentales (la capacité de comprendre, de juger et de décider), morales (dignité, énergie, éthique), d'éducation (connaissances générales sur différents sujets) et techniques. »¹

En 1937, Luther GLUCK théoricien de l'administration s'est inspiré des travaux de FAYOL et offre au monde de la gestion à travers ses études son célèbre acronyme POPDCRB [...] formé des initiales des différentes activités² :

- **Planification**, activité qui consiste à définir dans ses grandes lignes les choses qui sont à faire et la méthode à suivre pour les faire, dans le but d'accomplir les objectifs de l'entreprise ;
- **Organisation**, activité qui consiste à établir la structure d'autorité formelle, cette structure décompose l'entreprise en sous-unités, effectue la division du travail entre ces composantes et assure la coordination nécessaire à l'atteinte de l'objectif de l'ensemble ;
- **Personnel**, c'est-à-dire toutes les fonctions qui consistent à recruter et former le personnel et à maintenir des conditions de travail favorables ;
- **Direction**, activité permanente qui consista à prendre des décisions, à les transformer en ordres et en instructions générales et spécifiques et à servir de leader à l'organisation ;
- **Coordination**, activité d'importance essentielle qui consiste à assurer la liaison entre les différentes parties du travail ;
- **Rapport**, activité qui consiste pour le cadre à tenir son supérieur au courant de ce qui se passe, au moyen de dossiers, de recherches et d'inspections, il lui faut donc se maintenir lui-même et maintenir ses subordonnés informés de la situation ;
- **Budget**, et tout ce qui y est rattaché, comme la planification fiscale, la comptabilité et le contrôle.

GULICK considère que ces fonctions seraient des éléments d'appui standard applicables à toute organisation permettant d'obtenir une gestion rationnelle des administrations publiques.

¹MEIER, O. BARABEL, M. TEBOUL, T. *Les théories traditionnelles du management. In : Les fondamentaux du management*, 2^e éd. Paris : Dunod, 2013, p 19.

²MINTEZBERG, H. *Op.cit.* p 22.

À la différence des principes de FAYOL, GULICK parle de la fonction diriger à la place de commander, reporter et budget au lieu de contrôler, il considère le personnel comme élément essentiel dans le processus administratif quotidien des managers, « cette typologie va connaître un succès important et durable imputable semble-t-il à sa simplicité et son exhaustivité. »¹

De son côté, Chester BARNARD « Écrivait en 1938 que toute organisation formelle se caractérise par la présence de trois éléments : des buts communs, des actions et la communication »², une organisation et une interaction sociale composée d'un groupe de personnes qui communiquent entre eux et réalisent des actions dans le but d'atteindre des objectifs communs. Il a souligné l'importance de la coordination et de la coopération des personnes dans la réussite des organisations. « Il part du constat que les êtres humains sont par nature égoïstes et individualistes et qu'une organisation doit donc être attractive pour les séduire (système d'interaction pertinent et équitable) et les conduire à s'engager »³, une organisation efficace est celle qui arrive à inciter ses membres à travailler en harmonie dans la même trajectoire, « un individu isolé ne peut en effet prétendre pouvoir accomplir par ses propres moyens n'importe quelle activité »⁴, il doit s'intégrer à un groupe.

Les managers sont responsables de l'efficacité de leur système organisationnel. BARNARD définit trois rôles généraux du manager⁵ :

- Fournir un système de communication organisationnelle (définir les positions organisationnelles, gérer le personnel, piloter les politiques d'incitation et gérer la communication autoritaire objective).
- Mettre à la disposition de l'organisation des ressources essentielles (il doit amener un nombre suffisant de personnes à s'engager dans une relation coopérative avec l'organisation, ensuite amener les personnes ayant accepté la collaboration à fournir en quantité et en qualité un certain nombre d'efforts en adéquation avec les objectifs de l'organisation).
- Définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous.

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 236.

²YVES, B. *La genèse du concept de la culture organisationnelle*. In : *La culture organisationnelle*. Québec : presse de l'université de Québec, télé université, 1991, p 14.

³BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 237.

⁴YVES, B. *La genèse du concept de la culture organisationnelle*. In : *Op.cit.* p 15.

⁵BARABEL, M. MEIER, O. *Le métier de manager*. In : *Op.cit.* p 237.

Ces théories classiques présentant un modèle idéal et universel des rôles des managers dans l'organisation et ne représentent que le résultat d'études des pratiques quotidiennes de ces chercheurs dans leurs postes de travail, ils ont fait l'objet de plusieurs critiques, un nouveau courant de chercheurs est apparu durant les années 50, ces auteurs considéraient que le travail des managers est une pratique sociale complexe, ils soulignaient la fragmentation et les multiplicités des activités réalisées par ces derniers.

Sune CARLSON (1951) a effectué une analyse des activités quotidiennes des managers pendant quatre semaines, l'étude a montré que 40% du temps de travail des managers est consacré à transmettre des informations, environ 15% à donner des conseils et à expliquer, la prise de décision joue un rôle mineur, 6% est consacré pour des questions qui aboutissent à décisions¹ (traduction libre), CARLSON a conclu que le travail managérial est très trépidant, fragmenté et complexe. Les managers doivent faire face à la pression, à l'incertitude et à l'ambiguïté du travail acharné. « Ils subissent des interruptions constantes et passent beaucoup de temps à répondre à des problèmes immédiats, cela leur laisse peu de temps pour la planification formelle et la prise de décision [...] »² (traduction libre), CARLSON a souligné la surcharge que supportent les managers dans leur poste de travail, due au nombre des tâches qu'ils doivent accomplir durant leur travail journalier. « CARLSON a écrit qu'au début de ses recherches, il imaginait les directeurs généraux comme des chefs d'orchestre, mais à la fin de ses études, il les voyait comme des marionnettes. »³ (traduction libre).

Tom BURNS (1954/1957) a réalisé les premières études sur les rôles des managers intermédiaires dans l'organisation, il a constaté « que les conversations consommaient 80% du temps des cadres. »⁴ Il a trouvé que⁵ (traduction libre) :

¹BRUNSSON, KH. *Studies of managerial practice: Management is a mishmash. In : The Notion of General Management [en ligne]*. Copenhagen : business school press, 2007, p 12. Disponible sur : < <https://books.google.dz/books?id=XUwJhYSr1cEC&pg> > (consulté le 15/04/2020).

²TENGBLAD, S. WADEL, CC. *The Work of Managers—Towards a Practice Theory of Management. University Press, 2012. Nordic journal of working life studies [en ligne]*, 2013, Vol. 3, n° 1, p 150. Disponible sur : < file:///C:/Users/pc/Downloads/Stefan_Tengblad_The_Work_of_Managers-Towards_a_Pra.pdf > (consulté le 16/04/2020).

³TENGBLAD, S. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management. New York : oxford university press, 2012, p 21.*

⁴MINTEZBERG, H. *Op.cit.* p 51.

⁵TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 21.

- Les managers passent une grande partie de leur temps dans des conversations, la majorité de ces conversations sont des communications latérales avec des petits groupes de managers, ils passent moins de temps avec leurs subordonnés immédiats.
- La différence de la façon dont le manager communique avec ses subordonnés dépend de degrés de changement effectués dans l'entreprise. Dans les entreprises stables, [...] les communications sont beaucoup plus écrites qu'orales.

2.2 Le rôle des contremaîtres

Certains auteurs se sont intéressés au travail des contremaîtres dans les usines, Charles Rumford WALKER, Robert Henry GUEST et Arthur Nicholson TURNER (1956) ont mené des études sur les rôles des contremaîtres et des superviseurs dans une ligne automatisée de production automobile, ils ont conclu que « [...] la moitié de leur temps comprend des communications verbales et non-verbales (gestes...). Leurs interlocuteurs sont variés : subordonnés, homologues ou supérieurs hiérarchiques et personnes des services supports (maintenance, par exemple...). »¹ L'efficacité du processus de production dépend de la relation qu'entretient le contremaître avec ses subordonnés et autres acteurs de la ligne, WALKER et ses collègues ont qualifié ces contremaîtres "d'absorbeur de pressions" qui absorbent, mais ne les répercutent pas aux autres.² (traduction libre)

GUEST (1956) dans ses travaux sur les rôles des contremaîtres a « [...] mis en évidence le manque de temps d'inactivité, l'interruption constante, la diversité des problèmes, la variété dans les contacts et la nécessité de faire face à plusieurs problèmes simultanément »³. Sur la même voie, Frank J. JASINSKI (1956) a écrit que les contremaîtres sont impliqués à la fois dans des relations horizontales et diagonales avec des employés qui ne sont pas directement dans leur ligne de rapport. En moyenne, ces contremaîtres passent la moitié de leur temps de contact avec des personnes en dehors de leur groupe de travail.⁴ (traduction libre)

Les études de Hans WIRDENIUS (1958) ont montré que les contremaîtres passent la majorité de leur temps dans des tâches routinières, ils règlent les problèmes immédiats et veillent au bon déroulement du processus de production. WIRDENIUS a révélé qu'il existe un

¹GOTTELAND AGOSTINI, C. *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat : Ergonomie. Paris, École Doctorale ABBE GREGOIRE, 2013, p 54.

²TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 22.

³LANOË, L. *L'organisation contre le management Le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements*. Sciences de Gestion. Nantes : L'université de Nantes, 2019, p 24.

⁴TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 22.

grand écart entre ce qui est attendu des contremaîtres et ce qu'ils fassent en réalité, il expliquait qu'une grande partie du temps des contremaîtres est consacrée à un travail de bureau routinier et à des activités improductives tels que des sujets purement personnels, des déplacements entre les machines dans les différentes zones de production et tout simplement à de l'attente. WIRDENIUS s'est intéressé [...] à la manière dont les contremaîtres gèrent les activités de recrutement, de formation, d'insertion et de sécurité au travail du personnel qui sont supposées être des tâches centrales. Il estimait [...] que ces contremaîtres passent peu de temps dans le développement de nouveaux travaux et méthodes et dans les réductions des coûts.¹ (traduction libre)

2.3 Le rôle officiel

Certains auteurs se sont intéressés aux aspects informels des activités des managers, Melville DALTON (1959) dans son ouvrage "Men Who Manage" a constaté qu'il existe des écarts entre les pratiques managériales officielles et officieuses et les conflits entre les groupes rivalisant de pouvoir² (traduction libre). Les groupes informels qui se forment dans l'organisation sur la base de sentiments et d'intérêts personnels protègent leurs membres, ils peuvent s'opposer aux décisions de l'autorité formelle. DALTON a dessiné l'image des managers intermédiaires pris dans un tourbillon d'ambiguïté, de complexité et de conflits, pour donner un sens à cette confusion, ils s'engagent dans des activités officieuses et informelles en dehors des limites normales de leurs positions officielles³. (traduction libre)

Léonard SAYLES (1964) considère le management comme étant un processus interpersonnel et interactif qui regroupe plusieurs éléments, le manager n'a pas un rôle clairement défini, il doit donc exercer ses activités dans un système relationnel dynamique. Il considère que⁴ (traduction libre) :

- La planification et la prise de décision ne sont pas exclusivement des activités managériales réalisées isolément, ce sont des éléments d'un processus social probablement influencé et façonné par des interactions avec d'autres dans l'organisation.
- L'organisation est plutôt liée par des relations interpersonnelles que par des règles, des standards et des procédures.

¹TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 23.

²BILEKINE, AB, DAVID, RJ. *The Deinstitutionalization of Institutional Theory*. In: BUCHANAN, D. BRYMAN, A (dir.). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London, California, New Delhi, Singapore : Sage publication, 2009, p 164.

³TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 24.

⁴*Idem.*

- Comme les politiques d'orientation de l'organisation sont toujours imparfaites, le manager à l'attitude d'agir dans son propre intérêt.

JH HORNE et Tom LUPTON (1965) ont souligné deux aspects importants du travail de ces derniers¹ (traduction libre) :

- Le manager passe la majorité de son temps à échanger des informations tout au long de son travail quotidien, il transmet, reçoit et cherche des informations dans ses réunions formelles et informelles [...].
- Le travail des managers intermédiaires consiste principalement à influencer autrui par des communications face-à-face plutôt qu'à décider des objectifs, des politiques et des plans, c'est-à-dire le manager est beaucoup plus concerné par les problèmes quotidiens du travail que par des objectifs à long terme.

2.4 Les dix rôles des managers d'Henry MINTZBERG

Henry MINTZBERG dans ses travaux a critiqué la vision statique et rigide des rôles des managers, leurs activités sont beaucoup plus vastes qu'elles soient limitées à ces fonctions :

« Ces quatre mots ne décrivent pas le travail que fait le cadre. Ils qualifient certains objectifs vagues de son travail. Ainsi, les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité. Ils ont servi à mettre des noms sur des zones d'ignorance et à indiquer à chaque cadre ce qu'il devrait faire (mais pas ce qu'il fait en réalité) et l'école classique a pendant trop longtemps bloqué la recherche d'une compréhension plus profonde du travail du cadre. »²

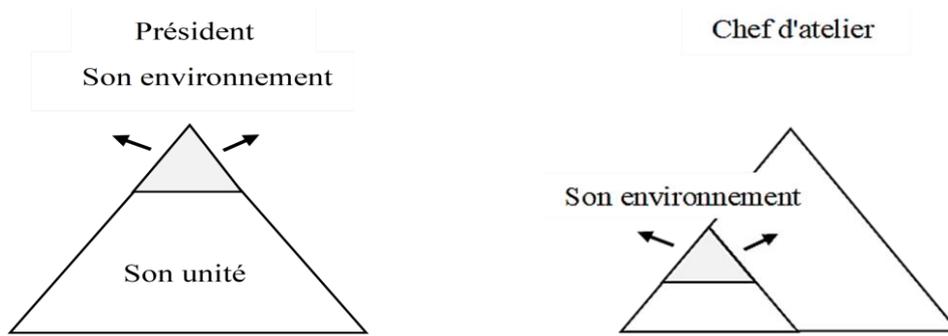
Henry MINTZBERG s'est intéressé dans ses études par les activités des managers tout au long de leurs journées de travail et fournit une nouvelle typologie des rôles des managers, il démarre son étude à partir du principe que le manager exerce ses activités dans un environnement composé et complexe, « chaque cadre est situé entre l'organisation et son environnement. »³

¹TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 25.

²MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 24.

³*Ibid.* p 66.

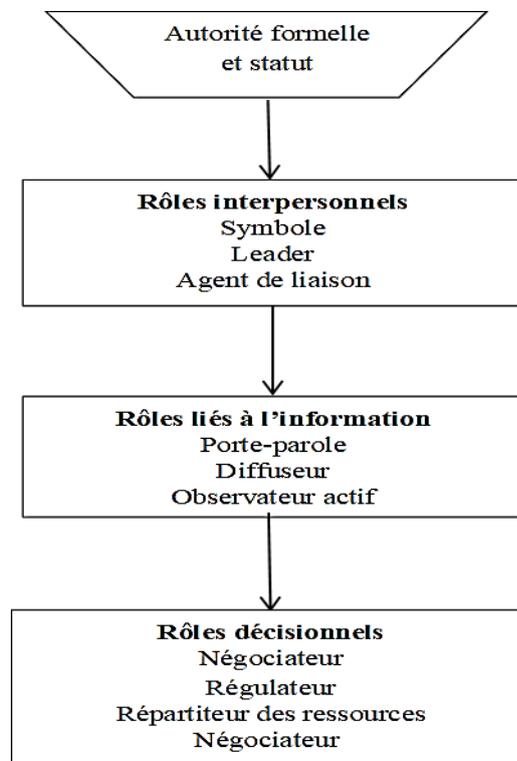
Figure n° 5 : Le cadre entre son unité et l'environnement



Source : MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 66.

À partir de son observation du travail quotidien de cinq directeurs généraux, MINTZBERG a classé les activités du manager en trois catégories : activités liées aux relations interpersonnelles, à la diffusion d'informations et à la prise de décision. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels (symbole, leader et agent de liaison), trois rôles liés à l'information (porte-parole, diffuseur et observateur actif), et quatre rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur).

Figure n° 6 : Le rôle du cadre



Source : MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 77.

Selon MINTZBERG :

La position du cadre est le point de départ de cette analyse [...], l'autorité formelle lui confère une position statutaire d'où découlent les trois rôles interpersonnels [...], grâce à ces rôles interpersonnels, le cadre est dans une position privilégiée pour obtenir des informations aussi bien de l'extérieur grâce à ses contacts avec des personnes situées hors de l'organisation que de l'intérieur [...]. La position remarquable du cadre dans le circuit des informations, son statut et son autorité le place au point central du système par lequel sont élaborées les décisions importantes (stratégiques) [...].¹

Le tableau n° 5 résume les dix rôles des managers et contient une description des activités de chacun des rôles.

¹MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 67.

Tableau n° 5 : Résumé des dix rôles de MINTZBERG

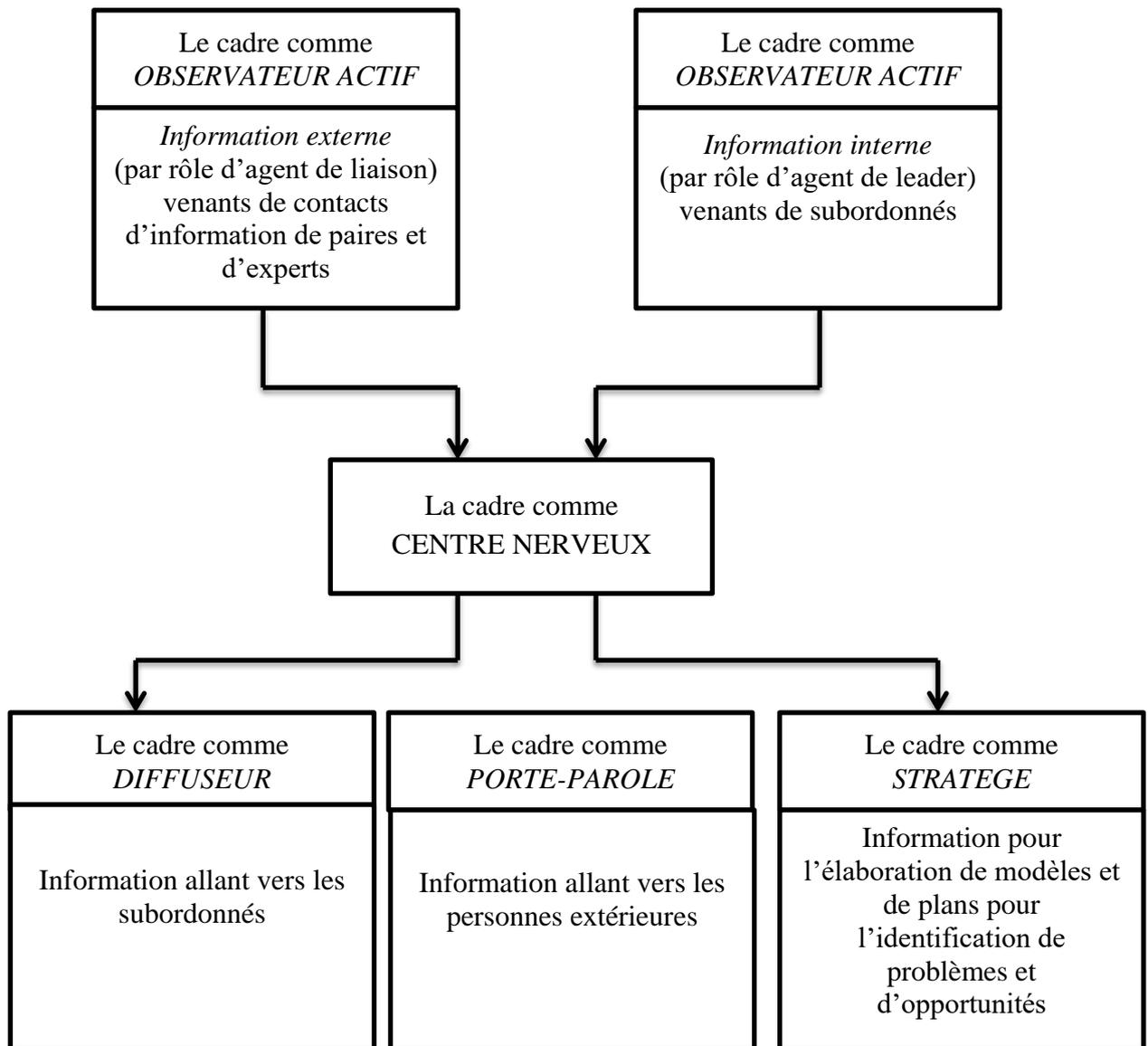
Rôle	Description
Rôles interpersonnels	
Symbole	Chef symbole : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale et sociale
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés.
Agent de liaison	Responsable des affectations, de la formation...
Rôles liés à l'information	
Observateur actif	Cherche et reçoit une grande variété d'informations spéciales (la plupart d'entre – elles d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement ; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation.
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues des personnes extérieures ou d'autres subordonnés ; une partie de l'information concerne des faits, une autre a trait à l'interprétation et à l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation.
Porte-parole	Transmet aux personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats... de l'organisation, sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement et prend l'initiative de « projet d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de certains projets.
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues.
Répartiteur des ressources	Responsable de la répartition des sources organisationnelles de toutes sortes, en fait prise approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation.
Négociateur	Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes.

Source : MINTZBERG, H. *Op.cit.* pp 103-104.

MINTZBERG à travers ses recherches empiriques a montré que les managers par leur position dans l'organisation détiennent un pouvoir leur permettant « de développer un système

de relations externes.»¹ Ils reçoivent des informations diverses sur leur environnement interne et externe et assurent la transmission de ces informations à tous les niveaux « [...] de l'extérieur vers son organisation d'une part et d'autre part d'un subordonné à un autre à l'intérieur de son organisation. »² Ils s'appuient sur ces informations pour prendre les décisions stratégiques.

Figure n° 7 : Le cadre comme système de traitement de l'information



Source : MINTZBERG, H. *Op.cit.* 82.

MINTZBERG expliquait que cette activité est la plus importante des rôles de manager, « en tant que centre nerveux, il est le mieux placé pour que les décisions importantes tiennent

¹MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 76.

²*Ibid.* p 82.

compte de façon adéquate des informations les plus récentes et des valeurs de l'organisation. »¹

2.5 Le rôle relationnel

John Paul KOTTER (1982) comme MINTZBERG, a étudié l'agenda de 15 dirigeants, il a constaté « le primat des relations interpersonnelles et informelles sur les activités techniques et formelles, [...] il a souligné que bien souvent le dirigeant se contente faute du temps de dire ce qu'il faut faire plutôt que de donner du sens à la perspective. »² Ils passent une grande partie de leur temps à communiquer avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et traitent plusieurs problèmes immédiats à la fois d'une façon fragmentée. KOTTER a mis en évidence « [...] le degré auquel les managers ne sont pas stratégiques, réfléchissants ou bien organisés, »³(traduction libre) leur travail est beaucoup plus informel et réactif.

Selon KOTTER, les managers doivent accomplir « [...] trois types d'activités : la détermination de la vision et des objectifs, le développement d'un réseau efficace de relation et l'activation de son réseau afin de permettre la mise en œuvre de la vision. »⁴ Les managers construisent un réseau de travail impliquant des personnes de l'intérieur et de l'extérieur, le maintien de ces relations va permettre la réalisation des objectifs.

Rosemary STEWART (1982) a réalisé des interviews avec des administrateurs, il analysait le choix des managers entre les demandes et les contraintes, entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire, il a expliqué le travail des managers [...] en relevant trois éléments⁵ :

- Le manager [...] subit la pression de nombreuses demandes qui viennent de ses supérieurs, de ses collègues, de ses subordonnés et des clients : elles sont variées, conflictuelles et souvent ambiguës.

¹MINTZBERG, H. *Op.cit.* p 88.

²PETIT, VC. *La science de pouvoir de direction. In : Leadership : L'art et la science de la direction d'entreprise.* Montreuil: Pearson, 2013, p 16.

³GOLD, J. MUMFORD, A. *Managers, Management and Management development. In: Management Development: Strategies for Action.* 4^e éd. London : CIPD, 2004, p 3.

⁴PETIT, VC. *La science de pouvoir de direction. In : Op.cit.* p 4.

⁵ETHIER, G. *Que font les gestionnaires publiques. In : PARENTEA, R. Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État [en ligne].* Québec : presse de l'université de Québec, 1994, p182. Disponible sur : <https://books.google.dz/books?id=nYqZ13EwwMYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> (consulté le 27/04/2020)

- Les contraintes constituent les obstacles [...], elles sont souvent imposées par l'organisation.
- Il y a des choix à faire, il s'agit alors de prendre des décisions qui concordent avec la demande et qui répondent aux besoins tout en tenant compte des contraintes.

Fred LUTHANS (1982) a mené des observations sur des managers, il visait à savoir si les managers qui progressaient le plus vite au sein d'une organisation sont ceux qui obtenaient les meilleurs résultats, il a découvert que les managers les plus efficaces dans ses études ne sont pas nécessairement des successeurs, l'efficacité managériale comprend des notations de supervision sur la capacité des managers "à réaliser le travail à travers des normes quantitatives et qualitatives élevées de performance" et " de réaliser le travail à travers des personnes qui requiert leur satisfaction et leur engagement ". La réussite managériale est mesurée en calculant les niveaux des managers dans l'organisation selon leur ancienneté (années de service), essentiellement leur rapidité de promotion.¹ (traduction libre) Il a conclu l'existence de quatre activités managériales de base² :

- Le management traditionnel : prise de décision, planification et contrôle.
- La communication : échange d'informations courantes et tâches administratives.
- La gestion des ressources humaines : motiver, discipliner, gérer les conflits, embaucher et former.
- L'entretien du réseau de relations : contacts, manœuvres politiques et interactions avec l'extérieur.

Selon LUTHANS, les managers qui réussissent, sont ceux qui accomplissent les rôles traditionnels, les promotions dans l'organisation seraient basées sur les relations professionnelles sociales et politiques, « [...] les managers ayant accédé aux plus hautes fonctions hiérarchiques affichaient un patrimoine relationnel élargi. Il s'agissait là des cadres les plus investis dans des activités sociales et politiques (dites de réseau). »³

¹MAIER, M. *Gender Equity, Organizational Transformation and Challenger*. In : BURKE RJ (dir.). *Women in Corporate Management* [en ligne]. Dordrecht, Boston, Londres : Kluwer Academic Publishers, 1997, p 75.

Disponible sur :

<https://books.google.dz/books?id=5OGGaFK2MqgC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> (consulté le 28/04/2020)

²JUDGE, TA. ROBBINS, SP. TRAN, V. *Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?*. In : *Comportement organisationnel*. 18^e éd. Paris : PEARSON, 2018, p 8.

³BRUNA, M. *Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis*, Management international International [en ligne], 2013, vol. 17, n° 4, p 15. Disponible sur : <<https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-n4-mi01016/1020667ar.pdfL>> (consulté le 28/04/2020)

HALE (1986) proposa une classification en neuf rôles décrits de la façon suivante¹ :

- Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité organisationnelle ;
- Tisser et maintenir des contacts, récolter et diffuser de l'information ;
- Allouer les ressources ;
- Gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable ;
- Négocier, innover, planifier ainsi que contrôler et diriger les subordonnés.

Robert JACKALL (1988) a montré dans ses études que dans les organisations bureaucratiques, l'image de soi et les capacités relationnelles des managers, sont des éléments importants de leur travail, leur autorité figure dans leurs relations avec des personnes de différents niveaux hiérarchiques. Selon JACKALL, « les managers évoluent dans un labyrinthe moral, la société est une matrice complexe d'individus et de groupes rivaux, tous à la recherche d'avantages et d'avancements, la survie dépend de la capacité à vivre avec l'ambiguïté dans ce labyrinthe moral.»² (traduction libre) Les managers qui n'arrivent pas à faire leurs preuves, vivent dans l'anxiété et risquent de briser leurs ambitions dans l'organisation. JACKALL a trouvé une connexion intéressante entre les longues heures de travail des managers et leur lien social dans les équipes managériales, [...] les managers qui ne travaillent pas pour des longues heures s'engagent dans cette ronde sans fin de rencontres face-à-face sont en grand danger d'être mis à l'écart, [...] ils doivent abandonner ou mettre à côté leur morale personnelle lorsqu'ils entrent dans le monde de l'entreprise, s'ils visent une carrière fulgurante³. (traduction libre)

Jane HANNAWAY (1989) s'est intéressée à étudier l'effet de l'incertitude sur le travail administratif des managers, elle a démontré que le degré de leur implication dans les tâches dépend de la source de ces tâches, les tâches accordées par leurs supérieurs, les tâches liées aux budgets et aux réunions sont plus importantes que d'autres. HANNAWAY [...] a souligné plusieurs aspects politiques de travail managérial⁴ :

- La tendance des systèmes administratifs à se développer avec le temps lorsque les managers créent du travail pour d'autres managers pour justifier leurs propres positions et quand le travail administratif implique une interaction significative avec d'autres.

¹GUILMOT, N. VAS, A. *Op.cit.* (Consulté le 13/06/2020)

²TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 31.

³*Ibid.* p 32.

⁴*Ibid.* pp 31-32.

- [...] Le manager utilise des communications orales informelles non seulement pour s'assurer que le message a été transmis, mais aussi pour éviter la documentation potentiellement inculpatrice. Répondre de manière réactive aux demandes des autres permet aux managers de définir les problèmes et de prendre les mesures appropriées.
- Elle a expliqué pourquoi les managers sont si souvent pris au dépourvu, les problèmes des managers supérieurs sont souvent plus associés aux niveaux locaux qu'à l'organisation, que de tels problèmes sont exacerbés lorsque les managers de niveau inférieur hésitent à consulter leurs supérieurs sur des questions dont ils ne sont pas sûrs, de peur semblants incompetents.

2.6 L'intelligence émotionnelle

Linda HILL (1992) a étudié comment les nouveaux managers peuvent devenir des praticiens du management, elle s'est intéressée aux aspects émotionnels du management, dans sa recherche, les managers ont des difficultés à travailler avec leurs subordonnés, ils sont souvent stressés et doivent maîtriser leurs émotions. Un manager doit supprimer les sentiments négatifs, faire face à l'isolement et à la solitude et assumer la responsabilité d'une bonne performance économique sans montrer aucun signe de frustration, de colère et d'anxiété. À certaines occasions, les managers sont censés afficher des émotions, mais seulement si de tels affichages renforcent la morale et la camaraderie. Malgré le drain émotionnel, contrôler ses sentiments fait partie intégrante du travail managérial.¹ (traduction libre)

HILL a constaté aussi que les identités des managers ont été transformées au fur et à mesure de leur entrée dans leurs nouveaux rôles, passant de spécialistes et d'acteurs à des généralistes et à des organisateurs d'agenda. Autrement dit, plutôt que d'effectuer directement des tâches techniques, ils ont orchestré diverses tâches et personnes, psychologiquement, ils ont dû passer de leurs tâches spécialisées individuelles à l'identification à l'entreprise ou à leurs rôles managériaux.² (traduction libre)

Pour que cette transformation fonctionne, les managers devaient comprendre et apprendre ce que signifie être manager, développer le jugement interpersonnel, acquérir la connaissance de soi et maîtriser le stress et les émotions, HILL a constaté que le plus grand impact des

¹TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 34.

²COHEN, MS. *self-Awareness, Identity, and Leader Development*. In: DAY, DV (dir.), HALPIN, SM (dir.), ZACCARO, SJ (dir.). *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*. New York: Routledge, 2014, p 164.

changements de rôles était sur le sentiment d'identité de chaque manager et leur compréhension d'eux-mêmes en tant que personne. Ce changement d'identité les a obligés à maîtriser leurs propres limites, à essayer de découvrir et de s'appuyer sur leurs forces personnelles, de se forger un style de management préféré et de travailler au développement de leurs qualités personnelles (HILL, 1992, p171-182).¹ (traduction libre)

Tony J. WESTON (1994/2001) a considéré le management comme un échange stratégique entre les managers et des personnes à l'intérieur et en dehors de l'organisation, les managers pour renforcer leurs positions agissent de façon stratégique en essayant d'exploiter les circonstances à leur avantage. Sa principale contribution [...] est sa représentation du chaos, de l'incertitude, de l'ambiguïté et de la contradiction entourant les managers, [...] WESTON montre que le top-manager exerce son influence par le biais du programme de changement, de l'énoncé de mission et des politiques d'entreprise, cependant, il [...] révèle, une telle influence semble seulement créer un effet anticipé dans le monde paradoxal complexe et ambigu des managers intermédiaires, en les écoutant, il sent leurs insécurités, leurs doutes et leurs angoisses lorsque les valeurs personnelles entrent en conflit avec les objectifs de l'entreprise.² (traduction libre)

Il a montré que l'idéal et la réalité sont bien différents³ (traduction libre) :

- Apprendre à faire son travail était souvent une question d'essais et d'erreurs, dans laquelle ils étaient souvent guidés par l'intuition ;
- Ils n'ont guère été encadrés et les publications sur le management qu'ils ont lues pendant leur éducation ont été peu utiles à la pratique, ces publications concernaient principalement l'organisation en tant que système abstrait et non la réalité, on suppose souvent que les managers ont appris à se battre tout au long de leur vie, [...] mais que ce soit le cas ou non, cela n'est pas encore confirmé par des études empiriques, peu de données pertinentes ont été produites sur la survie quotidienne des managers et les stratégies qu'ils utilisent pour réduire les insécurités.

¹GRONN, P. *The Making of Educational Leaders*. London, New York: Castle, Continnum, 1999, p 181.

²TENGBLAD, S. *Op.cit.* p 35.

³KOOT, W. SABELIS, I. *THE TOP MANAGER AS A PROFESSIONAL, OF ROLLING THROUGH CAREERS AND DOING JOB*. In : *Beyond Complexity: Paradoxes and Coping Strategies in Managerial Life* [en ligne]. Amsterdam : binnenwerk textcetera oegstgeest, 2002, p 90. Disponible sur : < https://books.google.dz/books?id=ftfpusp-XUsC&printsec=frontcover&dq=Beyond+Complexity:+Paradoxes+and+Coping+Strategies+in+Managerial+Life&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiPw_TdqJ_pAhUDz4UKHT-6DPcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Beyond%20Complexity%3A%20Paradoxes%20and%20Coping%20Strategie%20in%20Managerial%20Life&f=false > (consulté le 02/05/2020)

Toutes les recherches citées dans cette section présentent une image générale du travail des managers intermédiaires dans l'organisation, nous avons constaté qu'il existe un écart important entre les théories classiques de management et ce que font les managers sur terrain, la réalité est différente, les théories rationnelles ont montré leurs limites, les études réalisées ont montré que les rôles des managers ne peuvent être définis seulement par quelques fonctions traditionnelles (planification, organisation, prise de décision et contrôle), c'est un travail intense, varié, complexe et souvent fragmenté.

Section 3 : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques

Face aux mutations auxquelles sont confrontées les administrations publiques, les managers intermédiaires sont à la fois acteurs et objets des changements managériaux. Dans cette section, nous définirons l'administration publique et ses spécificités, nous présenterons les notions de la bureaucratie, de la réforme administrative et le NMP et enfin nous déterminerons la place de ces managers dans les administrations.

3.1 Définition de l'administration publique

« L'administration publique n'est pas une approche accidentelle que l'histoire des faits a créée d'une manière imprévisible et interrompue.»¹ Elle constituait, dans son temps, une réforme publique, son émergence est due principalement à la volonté d'améliorer la gestion des services publics. Il s'agit généralement d'un ensemble d'institutions ou d'établissements à caractère public dont le rôle est d'instaurer des politiques publiques et d'offrir des services aux citoyens.

Selon Helene C. HILLING (1966), « l'administration publique est un ensemble de connaissances relatives aux processus opérationnels des fonctions exécutives de gouvernement. »² Sergo SALON et Jen Charles SAVIGNAC définissent l'administration publique comme « un ensemble d'organismes publics qui préparent les décisions des autorités politiques et lorsque ces décisions ont été prises, en assurent loyalement l'exécution [...]»³ Elle constitue donc l'ensemble des institutions publiques liées aux pouvoirs politiques, dont la mission est de mettre en œuvre les projets de l'État et d'accomplir des activités d'intérêt

¹ALEXIS, M. *Comprendre l'administration publique. In : Le Nouvel Etat Haïtien : Moderniser L'Administration Publique Pour la Bonne. Théorie, principes et applications. Bloomington : Xlibris Corporation, 2011, p 33.*

²HILLING, HC. *Public Administration : Study, Practice, Profession. Public Administration Review. Vol. 26, n° 4, 1966, p 320.*

³SALON, S. SAVIGNAC, JC. *Le citoyen et l'administration. Paris : Berger-Levrault, 2006, p 11.*

général, c'est « L'appareil de gestion des affaires publiques. Elle est constituée par l'ensemble des services dont la bonne marche permet la réalisation des objectifs définis par le pouvoir politique. »¹

Le mot administration peut revêtir deux sens différents² :

- Si on s'attache à la fonction de l'administration (définition fonctionnelle), le mot désigne l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population (ordre public, bonne marche des services publics...), tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique.
- Mais, si on s'attache à son organisation (définition organique), il désigne l'ensemble des personnes morales (État, collectivités territoriales, établissements publics...) et physiques (fonctionnaires, contractuels...) qui accomplissent ces activités.

Le service public désigne les activités réalisées par les établissements publics qui visent à satisfaire un besoin d'intérêt général. « Au sens formel, le service public désigne un ensemble organisé de moyens matériels et humains mis en œuvre par l'État ou une autre collectivité publique en vue de l'exécution de ses tâches. »³

L'intérêt général c'est la finalité de tous établissements administratifs. « [...] C'est la situation qui procure aux individus d'une société, le bien-être, la garantie d'un service public, de l'ordre public ou du domaine public. »⁴

L'administration publique est constituée d'un ensemble de structures, de moyens humains et matériels que les pouvoirs publics mettent au service des citoyens pour répondre et satisfaire leurs besoins. La gestion de ces administrations publiques est soumise aux règles de droit administratif qui traite de ses droits et obligations et qui détermine leur l'organisation et fonctionnement.

3.1.1 Les spécificités des administrations publiques

Les administrations publiques se diffèrent des autres organisations, leurs spécificités peuvent être déterminées selon deux volets⁵ : institutionnel et organisationnel.

¹DEBBASCH, C. *Science administrative*. 4^e éd. Paris : DALLOZ, 1980, p 1.

²Fiche thématique, Comment définir l'administration ? [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.vie-publique.fr/fiches/20215-ladministration-definition> > (consulté le 09/09/2020)

³OUABRI, F. *Droit administratif*. Alger : office des Publications universitaire, 2017, p 15.

⁴*Idem*.

⁵BARTOLI, A. *Management dans les organisations publiques*. 3^e éd. Paris : Dunod, 2009, pp 60-62.

L'analyse institutionnelle met en avant des spécificités d'ordre politique et juridique; dans cette approche, on est en présence d'une organisation publique dès lors que celle-ci :

- Présente un caractère de soumission au pouvoir politique ;
- Relève d'un système juridique particulier ;
- Fonctionne selon une rationalité propre dite de "service public" (laquelle s'appuie sur des principes de continuité, d'égalité et de mutabilité des activités) ;
- Se finance à partir des ressources budgétaires affectées ou prélevées (et non gagnées dans un échange marchand).

Pour l'analyse organisationnelle, les organisations publiques traduisent trois tendances de base :

- Des activités plus souvent de "service" que de fabrication de produit ;
- Une taille généralement importante ;
- Un environnement complexe, contraignant et marqué par des "barrières à l'entrée" importantes.

Pour les spécificités de l'activité de service :

- La vocation de l'organisation publique repose, au moins en partie, sur la notion d'intérêt général ;
- Les unités publiques ont un degré de maîtrise limité des sources de financement et des éléments constructifs du coût de leurs activités ;
- Le profit n'a pas la finalité recherchée dans la définition de l'activité publique ;
- Les activités de service public sont dépendantes du contrôle exercé par "la tutelle" ;
- La plupart des personnels sont régis par des statuts spécifiques très fortement codifiés ;
- Les unités publiques ne connaissent pas du moins à court ou moyen terme, l'enjeu économique de "survie" qui caractérise les entreprises privées ;
- Les moyens d'action et d'interaction avec l'environnement sont multiples : achat, vente, prélèvement, mise à disposition, coercition, subvention, influence, etc. ;
- L'importance de la taille et les dépendances à l'égard de pouvoirs publics ou d'acteurs institutionnels provoquant une tendance à la lourdeur organisationnelle au sein des unités publiques.

3.2 L'administration et la bureaucratie

Avec l'apparition des réformes de la gestion publique, la bureaucratie constituait au départ la seule et meilleure forme organisationnelle capable de lutter contre la corruption dans le secteur public. Max WEBER s'est intéressé à la gestion des administrations publiques et aux développements de l'État bureaucratique moderne. Cette théorie s'est imposée comme référence d'analyse des administrations publiques au XX^e siècle. « L'analyse de la bureaucratie développée par Max WEBER concernait le processus de construction d'organisations industrielles, de taille souvent gigantesque et corrélativement le développement d'une bureaucratie de l'État par le développement de la bureaucratie administrative. »¹

La bureaucratie s'est progressivement développée dans les pays industriels à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle. Les grandes entreprises dans le monde optèrent pour cette organisation. Max WEBER s'est inspiré de l'expérience de l'État prussien, le type idéal d'une organisation administrative est similaire à celui de l'État prussien, fondé sur la base d'une combinaison de plusieurs éléments : hiérarchie, légitimité, rationalité et contrôle social.

L'administration bureaucratique est un outil d'État structurée hiérarchiquement et organisée selon des règles et des procédures juridiques, les responsables doivent obtenir l'obéissance des fonctionnaires en utilisant un système de récompenses/sanctions.

WEBER a dégagé un modèle bureaucratique qui repose sur [...] les éléments suivants² :

- Une division du travail fixée et officialisée ;
- Une hiérarchie clairement définie ;
- un système de règles stables et explicites ;
- Une séparation des droits et moyens personnels et des droits et moyens officiels ;
- Une sélection et une carrière du personnel sur le critère des qualifications techniques.

Selon son modèle, la direction administrative bureaucratique du type idéal (performante) se caractérise de la façon suivante³ :

¹LE MOËNNE, C. *Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, Quelles caractéristiques, et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?*. In : ALEMANNI, SP (dir.). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L'harmattan. 2014, p 27.

²BARTOLI, A. *Op.cit.* p 14.

³BEN TAHAR, M. *Les apports Fayoliens et Wébériens en management : les approches managériales administrative*. In : *Management composants et processus*. Paris : Publibook, 2013, pp 66-67.

- Les fonctionnaires individuels n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction ;
- Ils sont intégrés au sein d'une hiérarchie fermement établie ;
- Ils disposent des compétences solides. En d'autres termes, selon ce principe de la compétence, en séparant décision et action ; l'organisation bureaucratique tend à faire prendre les décisions par ceux qui sont les plus compétents pour les prendre ;
- Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications attestées par concours ou diplôme ;
- Ils sont employés en vertu d'un contrat ;
- Ils sont rémunérés sur la base d'un salaire fixe qui varie avec l'échelon hiérarchique et ont un droit à une retraite ;
- Ils sont promus selon leur ancienneté et l'appréciation de leurs supérieurs ;
- Ils sont affectés dans une seule et unique fonction ;
- Selon leur ancienneté, ou selon l'appréciation de leurs supérieurs, ils sont amenés à suivre une carrière ;
- Le fonctionnaire, en tant qu'individu se sépare de sa fonction : de ce fait, il ne pourra ni s'approprier les moyens de l'organisation, ni son poste. Ces moyens sont propriété exclusive de l'organisation ;
- Le travail de chaque agent est soumis à un contrôle strict. Autrement dit « les principes de la hiérarchie des fonctions et des différents niveaux d'autorité impliquant un système bien ordonné de domination et de subordination dans lequel s'exerce un contrôle des grades inférieurs par les supérieurs » ;
- La supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles ;
- Principe de la formation professionnelle pour l'application des règles, règles techniques et normes.

Dans l'administration bureaucratique, le responsable est détenteur de pouvoir, les fonctionnaires sont soumis à ses directives et orientations, ses attributions de détenteur de pouvoir forment des compétences légales, selon Max WEBER la domination est toujours légitime, il distingue en effet trois types de domination légitime¹ :

- La légitimité rationnelle-légale repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ;

¹BARABEL, M. MEIER, O, TEBOUL, T. *Les théories traditionnelles du management*. In : *Op.cit.* p 27.

- La légitimité traditionnelle est fondée sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à l'exercer par ces moyens (domination traditionnelle) ;
- [...] la légitimité charismatique repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne (domination charismatique).

Ce type bureaucratique a été largement utilisé dans les organisations notamment l'administration publique, c'était un concept positif, rationnel et efficace. Les avis ont cependant bien changé, la bureaucratie organisationnelle a fait l'objet de plusieurs critiques, contrairement à ce que pensait WEBER de l'efficacité de l'organisation bureaucratique, elle peut engendrer des effets négatifs qui affectent son fonctionnement.

3.2.1 Les critiques de la bureaucratie

Durant les années 40, le modèle bureaucratique idéal a été remis en cause, plusieurs chercheurs (MERTON, GOULDNER, MARCH, SIMO et Michel CROZIER) ont mis en évidence les dysfonctionnements de ce concept.

3.2.1.1 Les effets pervers de la bureaucratie

Le sociologue américain Robert King MERTON a expliqué que le fonctionnement bureaucratique génère des effets pervers. Le suivi d'un comportement standardisé entraîne chez les fonctionnaires déplacement des objectifs. « MERTON (1940) a mis en avant l'émergence d'une mentalité bureaucratique qui conduit à confondre les moyens et les fins : les règles deviennent absolues et prennent le pas sur les visées d'efficacité qui les sous-tendaient.»¹ Les fonctionnaires sont soumis au respect des règles et des normes, les comportements deviennent très rigides, il devient alors difficile de répondre aux exigences particulières de leur travail.

3.2.1.2 Le cercle vicieux de la bureaucratie

Alvin W. GOULDNER a fait ressortir lui aussi des dysfonctionnements de la gestion bureaucratique et développe un concept appelé "cercle vicieux de la bureaucratie", il explique que les règles établies qui ont pour objectif de réduire les tensions liées à la subordination et le contrôle risquent de provoquer des conflits qui finissent par créer des tensions et des mécontentements dans l'organisation. « Des intérêts divergents entre les différents groupes qui

¹GUILLEMOT, D. JEANNOT, G. *MODERNISATION ET BUREAUCRATIE, L'ADMINISTRATION D'ÉTAT À L'AUNE DU PRIVÉ*, Revue française de sociologie, 2013, Vol. 54, n° 1, p 84.

composent l'organisation incitent à la dérogation aux règles écrites ainsi une situation ou des comportements vont aller contre même des buts de l'organisation. »¹ Ces situations conflictuelles mènent à des sentiments de démotivation et nuisent au bon fonctionnement, « GOULDNER (1954) remarque que la conceptualisation par WEBER de la question du contrôle conduit à une double légitimité de celui-ci, liée aux règles elles-mêmes, mais aussi au savoir des agents et il montre dans une étude de cas, la possibilité de règles discutées entre la hiérarchie et l'exécution. »² Il a proposé une nouvelle typologie de la bureaucratie, en distinguant les trois types suivants³ :

- La bureaucratie qui s'appuie sur la discipline et surtout sur les sanctions (punishment bureaucracy) ;
- La bureaucratie représentative où les règles sont établies par des experts et reconnue par les membres de l'organisation parce que légitimée (representative bureaucracy) ;
- La pseudo bureaucratie où les règles sont établies par la direction, mais ne sont pas respectées (mock bureaucracy).

3.2.1.3 La rationalité limitée

James G. MARCH et Herbert A. SIMON dans leurs travaux ont mis en évidence l'inefficacité des décisions prises dans les organisations bureaucratiques, ils expliquent dans leurs études que la rationalité ne peut être absolue, la rationalité des acteurs doit être considérée comme limitée en raison de deux éléments : « la première vient de fait que l'information dont ils disposent pour prendre une décision est toujours incomplète et que leur connaissance des conséquences possibles de leur choix dans le futur est fragmentaire. »⁴ Ils analysent la manière dont les acteurs prennent leurs décisions et expliquent la complexité de ce processus dans les situations complexes où les informations sont incomplètes et difficiles à obtenir. Le modèle bureaucratique a un fort impact sur les prises des décisions, les

¹BÉLANGER, L. MERCIER, J. *Les précurseurs et les premiers théoriciens des organisations de la bureaucratie*. In : *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : Les presses de l'université d'aval. 2006, p 112.

²GUILLEMOT, D. JEANNOT, G. *Op.cit.* p 85.

³BÉLANGER L. MERCIER, J. *Les précurseurs et les premiers théoriciens des organisations de la bureaucratie* In : *Op.cit.* p 112.

⁴BARRE, P. *Innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle : Une analyse stratégique du parc scientifique de LOVAIN-LA-NEUVE*. Doctorat en science sociale (développement-population-environnement). Louvain : Université catholique de Louvain, Juin 2003, p 72.

marges des manœuvres sont limitées, les comportements sont contrôlés et maîtrisés à travers des règles et des normes imposées par la direction.

Les auteurs parlent « des situations où l'application inefficace de règles trop générales peut conduire à spécifier des règles plus précises, plus nombreuses, plus contraignantes [...] Ce phénomène risque alors de déboucher sur des blocages ou des comportements visant à détourner les règles. »¹

3.2.1.4 La dimension humaine dans l'organisation

Durant les années 70, Michel CROZIER dans ses recherches au sein des administrations françaises « apporte une contribution originale en portant une attention toute particulière au phénomène de dysfonctionnement bureaucratique. »² Il estime qu'au sein de l'organisation bureaucratique, chaque acteur cherche à accroître son pouvoir au détriment de ses collègues en essayant de maîtriser et contrôler les zones d'incertitude. « [...] l'individu garde une autonomie par rapport à l'organisation et développe une stratégie visant essentiellement à défendre ou améliorer sa position dans le système. »³ Cette autonomie due principalement à l'incapacité d'anticiper d'une façon précise et claire les comportements et la difficulté de préciser les responsabilités de chacun de créer des zones d'incertitude qui offrent une possibilité de négociation avec tous les acteurs. Ces zones sont dues à « [...] l'existence des relations de pouvoir non-officielles qui se développent en dépit de la volonté de la direction de tout réglementer. »⁴

L'imposition des règles auxquelles les employés n'ont ni participé ni assisté à leur élaboration conduit à un dysfonctionnement de l'organisation, l'importance du rôle que peut jouer la hiérarchie sera réduite en se limitant au simple contrôle de respect et de l'application de ces règles. « [...] La centralisation du pouvoir déresponsabilise les agents qui se désintéressent des objectifs globaux de l'organisation pour se focaliser sur leur fonctionnement interne. »⁵

Aussi, elle entrave toute initiative et proposition venant de la ligne exécutive limitant la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements de son environnement. Les études de

¹BARTOLI, A. *Op.cit.* pp 17-18.

²BÉLANGER, L. MERCIER, J. Le courant de l'analyse stratégique des organisations et l'étude du pouvoir. **In** : *Op.cit.* p 295.

³BARTOLI, A. *Op.cit.* p 18.

⁴D'AGOSTINO, S. DEUBEL, P. LEVERBE, J. MONTOUSSE, M. RENOARD, G. *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*. Paris : Bréal, 2008, p 516.

⁵*Idem.*

CROZIER « mettent en exergue la dimension humaine du fonctionnement organisationnel. [...] elles se situent également à une époque où apparaissent de nombreuses réformes dans les outils et dispositifs de la gestion publique. »¹

3.3 Définition de la réforme administrative

Les administrations publiques, tout comme les entreprises sont soumises à des turbulences de l'environnement. Des facteurs tels que : les mouvements économiques (crise économique, inflation et déficit), les mouvements géopolitiques (globalisation et mondialisation des marchés), les mouvements technologiques (l'évolution de la technologie de l'information et de la communication), les mouvements socioculturels (changement social, l'évolution des modes de vie des citoyens), influencent directement ou indirectement les activités de l'État.

« L'expression réforme administrative désigne une opération destinée à moderniser l'appareil gouvernemental d'un État. »² Les politiques réformatrices des administrations publiques sont des éléments importants dans l'agenda des gouvernements dans le monde puisqu'elles reflètent l'image de l'État. Elles sont définies comme étant « un changement conscient et réfléchi introduit dans un organisme ou un système public en vue d'améliorer sa structure, son fonctionnement ou la qualité de son personnel. »³

Une réforme de l'administration vise à améliorer le service public, mais aussi à renforcer l'action publique, elle concerne tout développement de structures, de procédures et compétences. Les gouvernements doivent accompagner leurs réformes d'une stratégie de gestion du changement pour réussir. Ces changements affecteraient la gestion, la culture, les valeurs traditionnelles, les priorités, les activités et les tâches quotidiennes des administrations et par-dessus toute les mentalités et les pratiques des fonctionnaires.

Ces réformes peuvent prendre différentes formes : réorganisation de l'administration publique, la mise en place de nouvelles règles et procédures administratives, la mise en place de nouveaux outils de gestion, introduire des nouvelles solutions financières, etc. Pour obtenir des résultats, le gouvernement doit conduire et coordonner la mise en œuvre d'une vision

¹BARTOLI, A. *Op.cit.* p 19.

²PLIN, Y. *Une expérience de formation-action au diagnostic industriel*. In : De Didacthèque internationale en management public (dir.). *Enseigner le management public : Expériences internationales*. Québec : presse de l'université de Québec. 2002, p 433.

³GOW, JL. *RÉFORME ADMINISTRATIVE [en ligne]*. In : *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, p1. Disponible sur :

<http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_francais/reforme_administrative.pdf> (consulté le 04/10/2020)

générale de la réforme et de ses objectifs classés par ordre de priorité. C'est pourquoi il est important d'avoir une approche séquentielle des réformes, programmée de manière cohérente et de dresser un programme qui prenne en compte l'administration dans son ensemble.¹

Une réforme engendre un changement dans l'organisation, la gestion du changement est donc déterminante pour sa réussite. L'État doit accorder une attention particulière à sa gestion et sa mise en œuvre. La réussite du changement exige le soutien et l'implication de toutes les parties prenantes (hommes politiques et fonctionnaires) dans le processus, en effet, des éléments comme la peur, l'anxiété due à l'incertitude face aux nouveaux modes de gestion parfois imposés suscite de l'opposition. « Les implications négatives perçues par les individus et les groupes peuvent déclencher une résistance au changement. »²

Tableau n° 6 : Quelques définitions de la résistance au changement

Auteur	Définition
BAREIL (2004)	« Refus d'accepter un changement de la part d'un ou de plusieurs et se caractérise par des comportements qui visent à entraver ou à nuire au changement. »
BRASSARD (1996)	« [...] un phénomène invité dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants. »
BRASSARD et BRUNET (1994)	« [...] refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. »
DOLAN, GOSELIN et CARRIÈRE (2012)	« Attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente dans une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. »
MORIN et AUBE (2007)	« [...] force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'accusation des nouvelles compétences ou en d'autres mots des forces restrictives. La résistance au changement serait, selon la conception classique de termes, une réaction foncièrement négative à l'égard du changement. »

Source : COLLERETTE, P. LAUZIER, M. SCHNEIDER, R. *Les enjeux du changement chez l'être humain. In : Le pilotage du changement. 2^e éd.* Québec : presse de l'université du Québec. 2013, p 133.

¹OCDE. *Principe d'administration publique [en ligne]*. Disponible sur :

< <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Fr.pdf> > (consulté le 22/03/2021)

²MELCHOR, OH. *COMPRENDRE LE CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION. In : Documents de travail sur la gouvernance publique n° 12. La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE un premier aperçu général [en ligne]*. France : OCDE. Juin 2008, p18. Disponible sur :

< <https://www.oecd.org/fr/reformereg/politique-reglementaire/42142382.pdf> > (consulté le 22/03/2021)

La résistance au changement constitue l'ensemble de comportements et de réactions de refus et de défense face au changement. Un leadership adapté aux situations est un facteur déterminant pour réduire ces résistances et convaincre les acteurs à s'impliquer aux projets des réformes.

3.4 Le management public

Le terme de "management public" se diffuse depuis plusieurs années dans le langage managérial, très peu de définitions du management public sont citées dans la littérature. C'est un thème assez nouveau, ayant développé sa place au sein des administrations publiques à la fin du XX^e siècle. Il fait référence à la mise en œuvre d'un ensemble de processus, d'outils, de méthodes et de techniques visant à améliorer la performance d'une organisation publique.

Pour déterminer les racines du management public, NELISSEN et DE GŒDE¹ (2003) (traduction libre) ont distingué sept approches qui ont marqué le développement de l'administration publique moderne.

Tableau n° 7 : Évolution de la pensée managériale publique

Approche	Nature du management public	Période principale
Politique/administration	A-politique	1900-1925
Science de l'administration	Scientifiquement fondé	1920-1940
Wébérienne	Orienté par les règles	1930-1970
Humaniste	Orienté sur l'homme	1960-1980
Politique publique	Orienté sur les politiques	1970-1980
Systémique	Orienté sur l'environnement	1980-2000
Nouveau management public	Orienté « business »	1980-2000

Source : (traduction libre) DE GOEDE, P.NELISSEN, N. *Public Management : The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement*. International Journal of Public Administration, 2007, VOL. 26, n° 1, p 21.

- La première approche dans l'histoire de l'administration publique repose sur la séparation entre la "politique" et "l'administration", la gestion des administrations publiques était une activité a-politique (WILSON et GOODNOW) ;

¹DE GOEDE, P. NELISSEN, N. *Public Management: The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement*. International Journal of Public Administration, 2007, VOL. 26, n° 1, pp 21-25.

- La deuxième approche, c'est le mouvement de la "science de l'administration" (TAYLOR, FAYOL, GULICK et URWICK), ces chercheurs ont dégagé un modèle de principes de management qui pourraient être appliqués à la fois aux secteurs publics et privés ;
- La troisième approche s'appuie sur une séparation stricte de la politique et de l'administration. WEBER dans son modèle bureaucratique apparaît relativement intéressé que la politique ait trop d'influence sur le management, ses idées continuent d'être un point important de référence pour la pensée du management public.
- La quatrième approche s'est développée en réponse au modèle classique, l'accent mis sur le facteur humain dans les organisations (SIMON, MAYO, ROETHLISBERGER, BARNARD, MASLOW, ARGYRIS, MC GREGOR et BLAKE et MOUTON...), l'un des pionniers de cette approche est Robert GOLEMBIEWSKI, il a mis en évidence la dimension humaine dans les administrations publiques non seulement dans un souci d'efficacité et d'efficacité organisationnelle, mais aussi pour des raisons morales.
- La cinquième approche a porté plus d'attention à la politique, LASSWELL est le père fondateur de ce courant, les années 50 ont marqué l'émergence de plusieurs thèmes (science politique, études politiques, évaluation des politiques, analyse politique), le management public est devenu une science politique appliquée appelée également le "mouvement de la politique publique", ils se sont concentrés sur des questions tels que la pauvreté et le bien-être, les affaires urbaines, le chômage, l'énergie et l'environnement, etc.
- La sixième approche a situé les organisations dans leur environnement, l'adaptation à l'environnement et le soutien externe sont des indicateurs de succès (BURNS et STALKER, EMERY et TRIST, KATZ et KAHN, LAWRENCE et LORSCH). Les applications les plus importantes de cette approche systémique des administrations sont celles de David EASTON, NIKLAS LUHMANN et plus récemment Helmut WILLKE, la théorie " inter- organisationnelle" ou " approche réseau " a mis l'accent sur les interactions entre les organisations. Lorsque l'administration publique fonctionne dans des réseaux complexes d'organisations interdépendantes, le management public acquiert le caractère de gestion de réseau ou de processus. Les managers publics sont censés penser de "l'extérieur vers l'intérieur" et se concentrer sur les parties prenantes externes.
- Pour la septième approche, la gestion publique est devenue une étude plus ou moins indépendante au sein de l'administration publique. Durant cette période, le monde occidental a d'abord souffert de graves problèmes économiques, l'idée que le management

public pourrait apprendre du management du secteur privé s'est émergé. Cette période a été caractérisée par l'arrivée du thème "le nouveau management public".

3.4.1 Le nouveau management public

Au début des années 1980, de nombreux pays ont dû faire face à une forte crise économique et financière. Dans un tel contexte, des solutions ont été envisagées en termes de management public, des méthodes de management traditionnellement utilisées dans le secteur privé se sont peu à peu intégrées dans les administrations publiques. Ce modèle a touché, l'ensemble des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) et plusieurs pays en développement.

Les causes de l'émergence du NMP sont multiples.¹ Il a pu s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public (le cas du Japon par exemple), d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale (le cas du Royaume-Uni et de la Nouvelle-Zélande), de surmonter l'existence de crises financières (le cas du Canada entre autres), de résorber une crise économique et politique (le cas de l'Italie), d'un besoin de changement ou encore d'un processus d'imitation (notamment pour les administrations au niveau local).

Le NMP a succédé à un vaste ensemble de réformes inachevées du secteur public, des méthodes d'aide à la décision publique comme :

- Le Planning Programming Budgeting System (PPBS) qui a fait son apparition aux États-Unis en 1960, c'est une simple méthode technique de gestion et de comptabilité, « Le planning ou planification, c'est l'analyse des besoins et la définition des objectifs qu'on veut atteindre; le programming ou programmation, c'est la détermination de moyens d'action pour atteindre ces objectifs; quant au terme budgeting ou budgétisation, il correspond au fait de traduire en budget annuel l'exécution de ces moyens d'action. »² Les administrations publiques doivent s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des programmes, autrement dit, ces programmes vont permettre d'atteindre les objectifs fixés aux meilleurs coûts.

¹AMAR, A. BERTHIER, L. *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites [en ligne]*. Gestion et Management Publics, vol. 5, Décembre 2007, p 3. Disponible sur : < http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4._AmarBerthier.pdf > (consulté le 25/03/2021)

²LACHAPPELL, G. *L'opinion des citoyens compte-t-elle vraiment*. In : BERNIER, L. LACHAPELLE, G. TREMBLAY, PP. *Le processus budgétaire au Québec*. Québec : Les presses de l'université du Québec. 1999, p 84.

- La Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) a été introduite en France durant les années 60, « elle consiste à définir des objectifs précis et à comparer systématiquement tous les moyens utilisables pour les atteindre »¹, inspiré de la PPBS, il s'agit de planifier les objectifs et les ressources allouées accompagnées d'un contrôle de gestion budgétaire.

Ces méthodes ont montré des limites et ont été abandonnées, elles sont jugées insuffisamment adaptées à la réalité décisionnelle, selon PERRET (2006).² La RCB a échoué en raison de trois éléments : un contexte politique insuffisamment pris en compte, la préparation budgétaire est un processus conflictuel marqué par la recherche de rapports de forces politiques et enfin les ruptures macroéconomiques de 1975.

Le NMP est apparu au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, et s'est déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE (les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Belgique, la suède, la Finlande...), « il [...] s'inspire essentiellement des réformes de l'État dans certains pays anglo-saxons, comme le Royaume-Uni ou la Nouvelle-Zélande. »³

¹BARTOLI, A. *Op.cit.* p 353.

²PERRET, B. *DE L'ÉCHEC DE LA RATIONALISATION DES CHOIX BUDGÉTAIRES (RCB) À LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF)*. Revue française d'administration publique, 2006, n° 117, p 34.

³BARTOLI, A. *Op.cit.* p 355.

Tableau n° 8 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures.	Atteindre les résultats, satisfaire le client.
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale).	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance).
Partage des responsabilités Politiciens/administrateurs	Confus.	Clair.
Exécution des tâches	Division, spécialisation.	Autonomie.
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : AMAR, A. BERTHIER, L. *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites* [en ligne]. Gestion et Management Publics, vol. 5, Décembre 2007, p 3. Disponible sur : < http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4_AmarBerthier.pdf > (consulté le 25/03/2021)

L'idée principale du NMP est que « les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. »¹ Les administrations publiques, organisées et gérées selon les principes de la bureaucratie wébérienne, sont rigides, coûteuses et inefficaces, d'où la nécessité de leur transposer les méthodes de gestion des entreprises privées pour les rendre plus efficaces. La bureaucratie ne pouvant plus répondre aux nouvelles exigences de l'environnement, le NMP repose sur le principe des « "3E" (Economie, Efficacité, Efficience). »² La décentralisation a permis à ces administrations d'avoir plus d'autonomie, elle « [...] autorise une meilleure séparation des deux domaines. Les pouvoirs publics fixent les objectifs alors que les fonctionnaires et les agences (qui se sont

¹AMAR, A. BERTHIER, L. *Op.cit.* p 3. (consulté le 25/03/2021)

²URIO, P. *Le "New Public Management", ou la gestion publique au service du marché.* In : HUFTY, M (dir.). *La pensée comptable. Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique.* Paris, Genève : Presses Universitaires de France, Graduate institut publication. 1998, p 96.

vues, dans de nombreux pays, déléguer des compétences et qui sont chargées de leur mise en œuvre), doivent les atteindre. »¹ Le NMP est transdisciplinaire, regroupant toutes les fonctions (stratégique, finance, marketing et ressources humaines...). Il repose principalement sur la prise en considération de la notion de marché dans le secteur public, « il s'appuie souvent sur des démarches de privatisation ou d'externalisation d'une partie des activités du secteur public, par la création d'agences ou d'établissements publics autonomes. »²

Le NMP est né au Royaume-Uni, l'objectif était de réformer ses administrations publiques afin de satisfaire les besoins des citoyens en leur offrant des services publics de meilleure qualité au moindre coût, à travers « la création de nombreuses agences exécutives chargées de missions précises de service public. Ces agences [...] ont disposé d'une grande autonomie en matière financière, en matière de gestion des ressources humaines et en matière d'organisation et de mode de production. »³ En Nouvelle-Zélande, des réformes similaires sont apparues pour faire face à la crise financière qui a touché le pays. Des réformes dans plusieurs domaines (la finance et la comptabilité, les administrations locales, la fonction publique, l'autonomie et la responsabilité).

Le NMP a permis de moderniser les activités publiques, souvent jugées comme inefficaces lourdes et inefficaces, en introduisant en son sein des pratiques et des méthodes managériales dont l'application s'est limitée aux entreprises privées. Les réformes ont été plutôt acceptées notamment dans les pays qui traversaient des situations très difficiles.

3.5 La place des managers intermédiaires dans les administrations publiques

En référence à toutes les définitions proposées par les auteurs sur la notion de managers intermédiaires, les managers intermédiaires publics peuvent être définis comme les agents d'administration qui seraient chargés de traduire les impulsions des orientations politiques en programmes, plans et actions. Ils assurent les rôles de médiation entre l'État et les opérationnels de première ligne. Ces managers sont soumis à une grande diversité d'appellations et de représentations dans les administrations.

Le management public doit aujourd'hui prouver sa performance, de nombreux pays engagent des chantiers de réforme, des changements fondamentaux dans la gouvernance et dans la gestion des services publics, ces projets de modernisation ont prôné une plus grande

¹AMAR, A. BERTHIER, L. *Op.cit.* p 4.

²BARTOLI, A. *Op.cit.* p 355.

³AMAR, A. BERTHIER, L. *Op.cit.* p 5.

responsabilisation des managers intermédiaires sur les résultats, les exigences sont grandes. Les rôles ont évolué. Ces managers « [...] sont au cœur des transformations managériales, puisqu'ils en sont à la fois acteurs et objets. »¹

Pour Paul CROZET et Céline DESMARAIS (2005), dans le modèle idéal-type bureaucratique, ces managers sont souvent considérés comme une "courroie de transmission", dans les administrations publiques traditionnelles, la priorité de l'impulsion politique a ainsi des conséquences non négligeables sur les rôles de cette catégorie. Parmi celles-ci figurent notamment (DESMARAIS, 2002)² :

- **L'accent mis sur l'expertise** au détriment des rôles de management et de gestion. Le principe du concours, qui certifie des compétences juridiques et techniques en même temps qu'il légitime l'exercice de l'autorité, renforce la prédominance de l'expertise dans la fonction d'encadrement.
- **La faiblesse du rôle de pilotage** : les objectifs, quand ils existent, sont imposés [...], ils contrôlent et valident a priori un certain nombre d'actes, d'écrits, de décisions ayant un impact budgétaire.
- **La limitation des rôles de gestion** : à l'exception du contrôle budgétaire et de certains aspects de gestion matérielle, l'essentiel de la gestion est centralisé.

Dans un contexte de réforme, les managers intermédiaires publics traditionnels se trouvent dans des situations difficiles, « [...] subissant de nombreuses contraintes, disposant de marges de manœuvre étroites, dépendant très fortement des autorités politiques. »³ Les rôles ont changé, ces managers ne sont pas de simples figurants dans les opérations de gestion du changement, mais de véritables acteurs clés dans les administrations publiques sur lesquelles reposeraient⁴:

- la gestion du changement ;
- l'articulation entre impulsions politiques ou professionnelles [...] et la mise en œuvre pratique des politiques ;
- la motivation des collaborateurs ;

¹FERGELOT, V. *Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques Etude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal*. Thèse pour le grade de Docteur en Sciences de gestion. RENNES : L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1, 2016, p 67.

²CROZET, P. DESMARAIS, C. *L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable*. In : 16^e Conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre 2005, -Paris Dauphine, p 4-5.

³*Ibid.* p 5.

⁴*Ibid.* p 6.

- la décentralisation de la gestion ;
- la maîtrise des coûts cachés psychologiques engendrés par le carcan des règles et les problèmes afférents (intérêt du travail, défaut d'initiative et de créativité...).

Face à ces nouveaux enjeux auxquels ces managers sont confrontés, CROZET et DESMARAIS (2005) proposent deux prescriptives des rôles qui s'opposent à la vision traditionnelle¹:

- **La responsabilisation** : [...] l'élargissement des rôles de gestion des encadrants et la reconnaissance d'une certaine autonomie décisionnelle : les différents services ne peuvent être jugés sur leurs résultats que si l'activité n'est pas entravée par des procédures trop rigides. La responsabilisation passe donc par l'accroissement des marges de manœuvre des encadrants et la redéfinition des zones de pouvoir dans l'organisation.
- **La logique participative** : [...] va de pair avec l'introduction de l'utilisateur comme une composante active de la prise de décision et la promotion de nouveaux modes de gouvernance.

¹CROZET, P. DESMARAIS, C. *Op.cit.* p 7.

Tableau n° 9 : Les modèles traditionnel et managérial du rôle des encadrants publics (DESMARAIS, 2002)

	Modèle traditionnel	Modèle managérial
Rôle d'expert	Expertise individuelle centrale	Affaiblissement du rôle technique du cadre Développement d'une expertise collective
Rôle de gestionnaire Organisation Allocation de moyens	Auto-organisation des services Centralisation des procédures de gestion, rôle de gestion limité à l'exécution des décisions	Responsabilisation sur la gestion financière et les ressources humaines Décentralisation des décisions de gestion
Rôle managérial Finalisation Animation Contrôle	L'encadrant exécute les objectifs. Il ne fixe pas d'objectifs aux agents : action sur des fonctionnements routiniers Animation et commandement faibles Contrôle essentiellement financier	Co-construction des objectifs, finalisation de l'action des agents en lien avec les objectifs de l'organisation Capacité transformatrice de l'encadrant Importance du management participatif Contractualisation des relations Auto-contrôle des agents, évaluation par les résultats

Source : CROZET, P. DESMARAIS, C. *L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable*. In : 16^e Conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris Dauphine, p 8.

Selon la logique avancée par ces auteurs, les projets de modernisation engagés dans les sphères publiques visent à traverser le passage d'un modèle bureaucratique de gestion vers un modèle managérial, les managers intermédiaires sont à la fois acteurs et agents dans le processus de changement, responsables de sa mise en œuvre, ils guident le travail de l'équipe, encouragent et facilitent la participation collective.

3.5.1 La différence entre les rôles des managers intermédiaires publics et privés

Les rôles des managers intermédiaires publics et privés ont de nombreux points de convergence. DESMARAIS et ABORD de CHATILLON (2008) ont traité la problématique

des différences de rôles entre les managers publics et privés. Ils ont effectué une comparaison sur la base des pratiques managériales en situation de changement face à laquelle de nouvelles prescriptions de rôles s'imposent. Ces auteurs ont présenté ces prescriptions dans une grille d'analyse basée sur quatre processus définis dans le tableau n° 10.

Tableau n° 10 : Grille d'analyse des rôles des managers en quatre processus

Processus	Rôle	Mode d'exercice du rôle
Activités : Organisation du travail, consignes, régulation, accompagnement des subordonnés dans leur travail...	Rôle de traduction	Interprétation et transmission des consignes et objectifs en fonction des conditions de faisabilité mais aussi des intérêts des personnes et des collectifs de travail
Relations : Collaborateurs, hiérarchie, autres services de l'organisation, fournisseurs, clients, institutions partenaires...	Rôle de régulation des relations	Favoriser les relations internes mais aussi l'ambiance et la motivation dans le service. Maintien des réseaux sociaux de l'encadrant et de son image personnelle
Performance : Outputs et Outcomes	Rôle de pilotage des performances	Pilotage du service autour des résultats, remontée d'information et maîtrise des externalités du service (en termes d'image, de risque juridique, responsabilité sociale...)
Ressources : Ressources humaines, moyens financiers et matériels	Rôle d'adaptation des ressources	Allocation, gestion et négociations des ressources

Source : DESMARAIS, C. DE CHATILLON, EA. *EXISTE-T-IL ENCORE DES DIFFÉRENCES ENTRE LE TRAVAIL DES MANAGERS DU PUBLIC ET CEUX DU PRIVÉ ?*. Revue française d'administration publique. 2008, vol. 4, n° 128, p 770.

Cette grille d'analyse des rôles présentée dans le tableau n° 10 a permis à DESMARAIS de CHATILLON¹ de dégager les constats empiriques issus des études internationales vis-à-vis des nouvelles prescriptions s'imposant aux managers publics :

¹DESMARAIS C. DE CHATILLON, EA. *EXISTE-T-IL ENCORE DES DIFFÉRENCES ENTRE LE TRAVAIL DES MANAGERS DU PUBLIC ET CEUX DU PRIVÉ ?*. Revue française d'administration publique. 2008, vol. 4, n° 128, pp 771-775.

Selon le modèle traditionnel bureaucratique, le manager public dispose moins d'autonomie, c'est un applicateur de règles, dont le rôle se limite à la transmission des décisions politiques et au contrôle de leur exécution, il est considéré comme évitant largement les relations et dispose des relations internes hiérarchiques et externes basées sur l'autorité. Il se contente d'exécuter des procédures budgétaires et de s'adapter aux ressources qui lui sont allouées, il a moins de pression à l'égard de la performance que les managers du secteur privé.

Les prescriptions managériales supposent l'affirmation d'un management autonome, le développement d'un réseau relationnel interne élargi, mettre l'accent sur l'importance des clients/usagers, accroître la marge de manœuvre dans la gestion des ressources (décentralisation) et enfin encadrer la gestion des performances publiques et à mettre en exergue les outputs, dans leur dimension mesurable.

CURRIE et PROCTER (2005)¹ (traduction libre) ont mené une étude basée sur la théorie des rôles de FLOYD et WOODBRIDGE (2000) en s'appuyant sur l'expérience des managers intermédiaires dans les organisations publiques notamment la transition de leur rôle, ils expliquent que ce qui rend les rôles ambigus et conflictuels, empêche leur transition et limite leur rôle stratégique dans une bureaucratie professionnelle, c'est le centre administratif et la politique centralisée du gouvernement avec des ressources financières limitées. Dans ce contexte, les auteurs montrent que la réponse des managers intermédiaires est la mise en œuvre d'un rôle moins autonome que celui présenté par FLOYD et WOODBRIDGE. Pour faire face aux conflits et ambiguïtés des rôles, il est nécessaire de renforcer le positionnement des managers intermédiaires en particulier, aider à les socialiser dans leur nouveau rôle, les valoriser et les mettre en contact avec l'environnement afin qu'ils puissent contribuer à la conception et la mise en œuvre de la stratégie.

BAREIL et ROUSSEAU (2013)² ont mené une étude sur l'appropriation et les préoccupations des managers intermédiaires en contexte de changements simultanés dans les organisations publiques, ils expliquent que l'appropriation se fait lentement chez les managers intermédiaires, ces derniers vivent de fortes tensions et subissent une charge de travail sans cesse croissante et sont souvent amenés à gérer plusieurs changements tout en maintenant leurs opérations quotidiennes, et ce, sans aucune ressource supplémentaire. Les équipes de

¹CURRIE, G. PROCTER, J. *The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy* Journal of Management Studies. 2005. vol. 42, n° 7, pp 1351-1352.

²BAREIL, C. ROUSSEAU, C. *ÉVOLUTION DE L'APPROPRIATION ET DES PRÉOCCUPATIONS DES CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENTS SIMULTANÉS*. Question(s) de management. 2013, n° 3, p 96.

direction devraient écouter et prêter une attention particulière à ces préoccupations dès l'annonce des changements et de ce fait, à adapter et orienter l'accompagnement et le coaching afin de les mobiliser, ils doivent favoriser les consultations authentiques, les échanges et les rencontres, clarifiant le rôle attendu en mettant en place des conditions facilitant l'exercice de ce rôle.

ALIS et FERGELOT (2012)¹ ont analysé le rôle des managers intermédiaires du secteur public dans les processus "sensemaking" et de "sensegiving" dans une démarche de changement, elles ont étudié comment ces managers donnent du sens au changement. Elles expliquent que la démarche de "sensemaking" s'appuie fortement sur une démarche itérative et interactive privilégiant la communication (écoute et retour) et les échanges entre pairs. Les managers intermédiaires construisent du sens et le partagent à partir de leurs représentations de la légitimité et faisabilité du changement. Ils estiment que les managers perçoivent le sens du changement (légitimité, faisabilité) et traduisent ce sens auprès de leurs collaborateurs et influencent ainsi leurs perceptions compte tenu du contexte des organisations publiques.

À la fin de cette section, nous pouvons conclure que l'administration publique est un appareil d'État constitué d'un ensemble d'organes et de structures, de moyens humains et matériels destinés à satisfaire les besoins des citoyens. L'administration bureaucratique dans son sens scientifique est un moyen de l'État structurée hiérarchiquement et organisée selon des règles et des procédures juridiques devenant aujourd'hui l'un des plus grands problèmes auquel les pays doivent faire face pour assurer un développement administratif, différentes réformes engagées avec un premier objectif, la mise en place du NMP. Face à ces mutations auxquelles sont confrontées les administrations publiques, les managers intermédiaires sont à la fois acteurs et objets des transformations, ils doivent pouvoir mettre en œuvre les politiques de modernisation.

¹ALIS, D. FERGELOT, V. *Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle*. Management international. 2012, Vol. 16, n° 3 pp 32-35.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, les managers intermédiaires représentent un niveau hiérarchique se situant entre le management de direction générale et les opérationnels, ils désignent les personnes qui sont en charge d'un service ou d'une équipe au sein d'une organisation, c'est des encadrants, des gestionnaires et des chefs d'équipe. Ils participent à l'élaboration de la stratégie, ensuite, ils seront amenés à la mettre en œuvre de manière opérationnelle en faisant le lien entre le top-management et les collaborateurs. Pour pouvoir bien accomplir leur rôle, ces managers doivent se doter d'un ensemble de compétences. Les compétences managériales qu'elles soient techniques ou humaines sont essentielles à toute personne qui encadre des collaborateurs afin qu'elle puisse réussir à bien gérer son équipe et à la conduire vers la réussite, ses compétences servent à mettre en œuvre la stratégie en mobilisant l'intelligence collective des collaborateurs et en prenant les bonnes décisions au bon moment. Souvent issus de la promotion interne, ces managers se retrouvent la plupart du temps dans une position délicate, entre la pression de la direction et la gestion quotidienne du groupe de travail.

Parallèlement aux grandes mutations qu'ont connues les organisations, le rôle de ces managers a beaucoup évolué, en plus des activités administratives classiques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle s'ajoutent les rôles relationnels et émotionnels. Diverses études ont montré l'importance de leadership dans le travail quotidien des managers.

Les administrations publiques, tout comme les entreprises sont soumises à de grandes mutations, une administration efficace est le moteur du développement d'un État. Durant les années 80, de nombreux pays ont dû faire face aux dysfonctionnements bureaucratiques, différentes réformes administratives ont été mises en œuvre pour renforcer l'action publique et améliorer le service public, des solutions ont été envisagées en termes de management public, des méthodes de management utilisées dans le secteur privé se sont peu à peu intégrées dans les administrations publiques. Les managers intermédiaires, agents d'administration chargés de traduire les impulsions des orientations politiques en programmes, plans et actions assurent les rôles de médiation entre l'État et les opérationnels de première ligne, ils sont à la fois acteurs et agents dans le processus de changement dû à ces réformes, responsables de sa mise en œuvre sur terrain, ils guident le travail de l'équipe, encouragent et facilitent la participation collective des exécutants de la première ligne.

Chapitre II

Les nouveaux rôles des managers intermédiaires dans les administrations publiques

Introduction

Plusieurs changements ont radicalement transformé l'environnement interne et externe des administrations publiques, le passage d'un système bureaucratique à un système managérial similaire à celui des entreprises privées engendre certes des transformations importantes. Une bonne gestion de ces changements est devenue incontournable si l'État souhaite réussir la mise en œuvre de ses réformes administratives. Ces administrations se trouvent obligées de développer leurs capacités de changement.

Le rôle de gestion du changement des managers intermédiaires dans les administrations publiques n'est pas loin de leur rôle dans les entreprises privées, leur place est primordiale, ils représentent des parties prenantes clés dans la réussite des réformes. Présents sur le terrain et proches des équipes opérationnelles, ils doivent s'assurer que l'ensemble des membres comprennent et adoptent le changement. Par son positionnement dans la hiérarchie, le manager intermédiaire joue un rôle essentiel dans la communication entre le terrain et la sphère stratégique, non seulement pour la transmission des décisions stratégiques et leur déclinaison aux niveaux opérationnels, mais également pour remonter les informations, les difficultés et les problèmes du terrain.

La réussite du changement exige que le manager intermédiaire doit développer un comportement de leadership efficace, il doit avoir non seulement la capacité à diriger à accompagner les membres de son équipe dans le but d'atteindre des objectifs, mais il doit aussi être capable de mobiliser, de fédérer et d'impliquer ces derniers autour du projet de changement sans s'imposer.

Ce chapitre est composé de trois sections. Dans la première, nous présenterons les différentes théories du rôle des managers intermédiaires dans la gestion du changement. La deuxième traitera du rôle des managers intermédiaires dans le processus de création et de diffusion du sens dans un contexte de changement et la troisième est consacrée aux théories de leadership.

Section 1 : La gestion du changement

La place du manager intermédiaire dans l'organisation lui confère un rôle important dans la gestion du changement, « ce sont généralement eux qui, au quotidien vont faire vivre le changement et assure un rôle de liaison avec les agents opérationnels et autres utilisateurs.»¹ Dans cette section, nous présenterons les travaux et théories sur le rôle des managers intermédiaires dans la conduite et l'accompagnement du changement.

1.1 Le leadership dans les projets du changement

Durant les années 40, Kurt LEWIN, dans ses travaux sur le changement s'est intéressé au rôle des managers et plus précisément de leadership au sein des groupes dans les projets de changement. Pour LEWIN il est facile de convaincre le groupe qu'un individu de la nécessité du changement, les groupes peuvent réduire les incertitudes et les résistances en partageant entre eux les intérêts et les bienfaits du changement, « [...] le manager, en tant que chef d'un groupe, peut agir sur son fonctionnement et sa capacité à changer, en fonction notamment de la façon dont il exerce son autorité sur ledit groupe. »²

LEWIN, LIPPIT ET WHITE (1939) ont étudié l'influence de trois formes de leadership : autoritaire, démocratique et permissif sur le comportement du groupe, et « concluent alors la supériorité du leadership démocratique, par rapport au style autoritaire et permissif, aussi bien en matière de rendement que de la satisfaction des individus. »³

1.2 Le manager intermédiaire comme acteur du changement

Rosabeth Moss KANTER (1989) stipule que le manager intermédiaire en tant qu'un acteur du changement doit harmoniser le travail en équipe et le travail individuel pour consacrer les actions en faveur du projet du changement « [...] en appliquant les modes de fonctionnement des grands chefs d'orchestres. »⁴

Le chef d'orchestre guide et cordonne le jeu des instrumentistes pour qu'ils soient cohérents dans l'interprétation. « En présentant le manager comme un chef d'organisation qui conduit un orchestre organisationnel où tous les musiciens viennent ensemble pour

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Favoriser l'innovation et conduit de changement*. In : *Op.cit.* p 615.

²AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Les managers comme relais opérationnels du changement*. In : *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. 2^e éd. Paris: DUNOD, 2014, p 117.

³*Idem.*

⁴*Ibid.* p 172.

produire des résultats collectifs tout en atteignant leurs propres buts personnels dans le processus. »¹ Pour réussir, les managers intermédiaires doivent faire face aux résistances des destinataires du changement, KANTER [...] leur recommande de suivre quelques principes fondamentaux² :

- Souligner le succès plutôt que l'échec.
- Donner les marques de reconnaissance et de récompense de façon ouverte et publiquement annoncée.
- Attribuer les marques de reconnaissance de façon personnelle et honnête. Éviter qu'elles soient trop sophistiquées ou excessives.
- Préserver les marques de reconnaissance en réponse aux besoins spécifiques des personnes impliquées dans le changement.
- Reconnaître la contribution de chacun au fil du temps. Il convient de prévoir des récompenses dans une période de temps proche de l'atteinte des objectifs fixés, de ne pas les reporter au risque de réduire leur impact.
- Veiller à établir un lien clair et non-ambigu entre les réalisations obtenues et les récompenses offertes. Veiller à ce que les personnes sachent pourquoi elles ont reçu une récompense et les critères qui ont été mobilisés pour établir ces récompenses.
- Reconnaître les reconnaissants, c'est-à-dire reconnaître les personnes qui mettent en avant les autres contribuant au succès de l'entreprise.

1.3 Les managers intermédiaires comme relais opérationnel du changement

John P. KOTTER (1996) s'est intéressé aux rôles des managers intermédiaires comme relais opérationnel du changement, il estime que la réussite des projets de changement dépend de la posture des managers intermédiaires au quotidien, « il affirme que le changement se construit à deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets participent à hauteur d'un tiers. »³

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Les managers comme relais opérationnels du changement*. In : *Op.cit.* p 172.

²BARABEL, M. MEIER, O. *Favoriser l'innovation et conduit de changement*. In : *Op.cit.* pp 172-173.

³AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *Les managers comme relais opérationnels du changement*. In : *Op.cit.* p 191.

Tableau n° 11 : Le modèle de management du changement de KOTTER

Préparer le changement	Engager le changement
1. Développer l'argumentaire : Pourquoi changer maintenant ? 2. Identifier les groupes relais du changement.	3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning. 4. Communiquer la vision du changement.
Ancrer le changement	Réaliser le changement
7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement. 8. Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne.	5. Traiter les obstacles au changement. 6. Avoir des résultats rapides à montrer.

Source : AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Les managers comme relais opérationnels du changement*. **In** : *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. 2^e éd. Paris : DUNOD, 2014, p 192.

KOTTER propose un modèle de gestion du changement pour les managers, en quatre phases et huit étapes clés¹ :

Étape 1 : développer l'argumentaire (pourquoi changer ?). Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et de faisabilité du changement ;

Étape 2 : identifier les groupes relais, les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et leviers adéquats ;

Étape 3 : avoir une vision du changement en termes de planning et de production : la traduction d'un changement en production (livrable) et planning est indispensable pour le rendre concret et faire en sorte que les collaborateurs "rentrent " dans le projet ;

Étape 4 : communiquer la vision du changement. Le "vers où l'on va et les points d'étapes" constituent le rythme du changement qui permet d'éviter les effets "tunnel" et les effets d'annonce sans suivi ;

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Les managers comme relais opérationnels du changement*. **In** : *Op.cit.* p 191.

Étape 5 : traiter les obstacles au changement. Quels sont les lieux de résistance et de blocage ? Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités ;

Étape 6 : avoir des résultats rapides et les montrer. Un changement nécessite d'avoir des résultats, des victoires rapides, à montrer dans la logique " ça marche". Ces victoires rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation ;

Étape 7 : s'assurer des compétences et des postures pour amplifier le changement. Tout manager se doit d'avoir une cartographie de ses collaborateurs en termes d'attentes et de postures. Il s'agit de savoir quels seront les relais du changement ;

Étape 8 : faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par les évolutions des postures personnelles.

1.4 La création de la connaissance organisationnelle dans la gestion du changement

NONAKA et TAKEUCHI (1997) se sont intéressés à l'importance de la création de la connaissance organisationnelle dans la gestion du changement et proposent un processus de conversion de connaissance, « ils ont souligné que la connaissance pouvait être décrite comme étant tacite ou explicite (dimension épistémologique) et individuelle ou collective (dimension anthropologique). »¹ La conversion des connaissances est composée de quatre processus sociaux permettant la création de connaissance² :

- **La socialisation** : correspond au passage de la connaissance tacite à la connaissance explicite. Il se base essentiellement sur le partage d'expérience entre individus, fondé sur l'observation, l'imitation et la pratique.
- **L'extériorisation** : correspond au passage de la connaissance tacite à la connaissance explicite. Il produit de la connaissance conceptuelle (codifiée), l'extériorisation est souvent déclenchée par un dialogue ou une réflexion collective.
- **La combinaison** : correspond au passage de la connaissance explicite à la connaissance tacite. Les individus échangent et combinent leurs connaissances

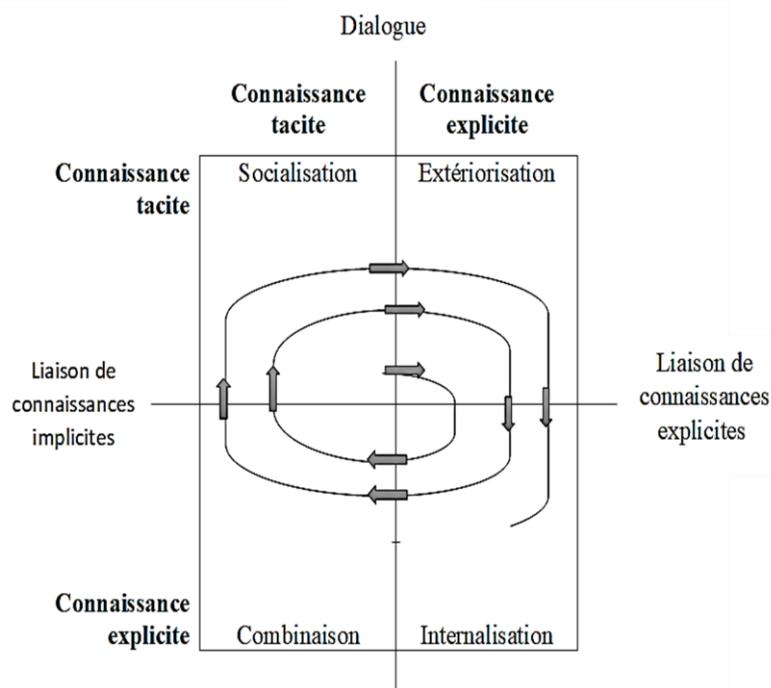
¹BOUCHEZ, JP. *La collaboration et ses usages comme forme interactive de la gestion des savoirs*. In : *L'entreprise à l'ère du digital Les nouvelles pratiques collaboratives*. 1^{er} éd. Bruxelles : de Boeck, 2016, p 149.

²AUTISSIER, D.VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* pp 49-50.

par des médias tels que les documents, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communication informatisés.

- **L'intériorisation** : correspond au passage de la connaissance explicite à la connaissance tacite. Selon NONAKA et TAKEUCHI (1997, p 91) ce processus traduit l'apprentissage en faisant, qui se produit lorsque "les expériences de la socialisation, l'extériorisation et la combinaison sont intériorisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire techniques, elles deviennent des actifs qui peuvent être valorisés" .

Figure n° 8 : Les quatre processus de conversion de connaissances (ou création de connaissance)



Source : AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* p 49.

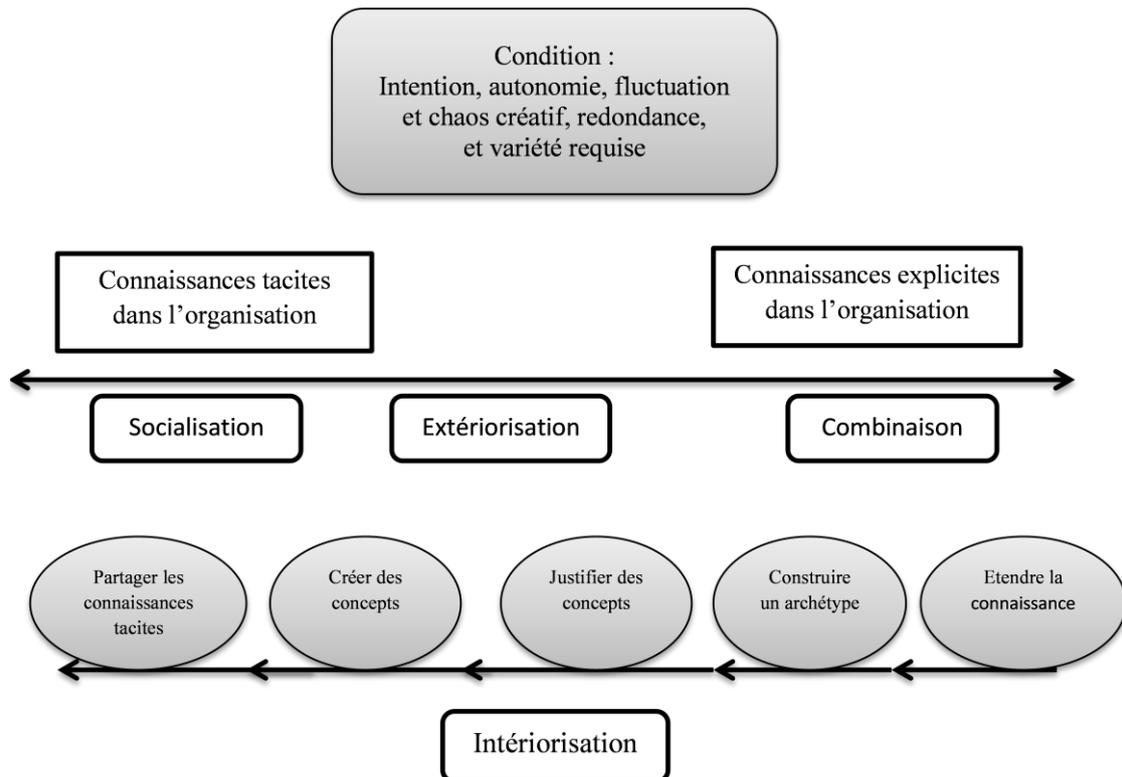
Ces auteurs ont décrit le processus de création de connaissances organisationnelles selon cinq phases¹ :

- Le partage des connaissances tacites entre des individus qui développent ainsi leur modèle mental ;

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* pp 51-52.

- La création de concepts qui vise à construire un modèle mental partagé et explicite ;
- La justification des concepts qui consiste à déterminer si chacun de ces concepts a une valeur pour l'organisation ;
- La construction d'un archétype qui revient à convertir les concepts justifiés en un modèle tangible ;
- L'extension de la connaissance aux autres niveaux de connaissance de l'organisation via un déplacement vers un autre niveau ontologique.

Figure n° 9 : Le processus de création des connaissances organisationnelles, NONAKA et TAKEUCHI



Source : AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* p 49.

Cela nécessite « la mise en place d'un nouveau modèle de management s'opposant à deux autres styles plus traditionnels : le management haut-bas et le management bas-haut, ils insistent sur l'importance à créer une liaison haut-bas et bas-haut »¹ et proposent un

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* p 52.

management milieu-haut-bas. Les managers intermédiaires d'une part expliquent les orientations stratégiques de top-management aux opérationnels pour qu'ils puissent le mettre en œuvre, et d'autre part aident « [...] les opérationnels à conceptualiser leurs expériences pour qu'elles puissent ensuite être réutilisées par d'autres. Ainsi, les managers intermédiaires servent de médiateurs entre les deux niveaux. »¹

1.5 L'aspect émotionnel dans le projet du changement

HUY (2002) s'est intéressé aux organisations bureaucratiques et souligne l'importance de l'aspect émotionnel dans le projet du changement radical, il estime que la réussite de l'implémentation du changement n'est possible que si les managers intermédiaires seront à l'écoute du ressenti émotionnel de leurs collaborateurs. Les managers intermédiaires seraient le point d'absorption des angoisses liées au changement. HUY propose un modèle d'équilibre émotionnel et montre que²: ces acteurs sont en quelque sorte des pare-chocs émotionnels d'événements angoissants et facilitent la continuité de la mission, [...] ils adoptent deux types de comportement face aux émotions en situation de changement. D'une part, ils s'impliquent émotionnellement dans les projets de changement [...]. D'autre part, ils sont attentifs au ressenti émotionnel de leurs collaborateurs [...]. Selon HUY, un faible engagement émotionnel dans le changement conduit l'organisation à l'inertie, alors qu'un trop fort engagement émotionnel la conduit au chaos.

1.6 Le changement par l'apprentissage

Peter SENGE (2006) a proposé un modèle de changement par l'apprentissage composé de cinq disciplines qui permet de créer une "organisation intelligente"³ :

La 1^e discipline consiste à déployer la pensée systématique pour faire face aux freins à l'apprentissage et favoriser l'évolution de nos modes de pensée.

La 2^e discipline consiste en l'acquisition de la maîtrise personnelle et suppose que le salarié s'engage dans une dynamique permanente d'auto-apprentissage professionnel et personnel.

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I.VAS, A. *La connaissance créatrice au service de la dynamique de changement et de l'organisation apprenante*. In : *Op.cit.* p 53.

²EGGRICKX, A. MAZARS-CHAPELON, A. *PERFORMANCE, EMOTIONS ET BUREAUCRATIE*. In : *"COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT "[en ligne]*, Mai 2007, France, p 18. Disponible sur < <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00543087> > (consulté le 01/09/2020)

³AUTISSIER, D.VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Le changement par l'apprentissage*. In : *Op.cit.* p 67.

La 3^e discipline concerne la clarification et la remise en cause des modèles mentaux et cadres d'interprétation dominants. Les perceptions, les comportements sont façonnés par les modèles mentaux.

La 4^e discipline concerne la construction de normes communes autour d'une "vision partagée".

La 5^e discipline fait référence à l'apprentissage en équipe.

Selon SENGE, ce modèle permet de créer une "organisation émotionnelle", « il remet en question le modèle traditionnel des managers ayant une autonomie totale sur les décisions de l'organisation et des employés qui suivent simplement les instructions qui leur sont données¹, » (traduction libre) le leader devient alors un designer, un professeur et un "steward".

En tant que designer, le leader doit être capable de mettre en tension la réalité actuelle de l'organisation (ce qu'elle est aujourd'hui) et le futur désiré, ensuite il doit endosser la fonction d'architecte sociale. [...] Comme un professeur, c'est donc à lui qu'incombe la mission d'aider les acteurs de l'organisation à prendre conscience de la réalité organisationnelle à se construire une représentation lucide de cette réalité, enfin comme un "steward", le leader se met au service de l'organisation des individus qui la composent. Il n'est pas dans l'organisation pour imposer son point de vue, mais pour construire avec les autres.²

En conclusion à cette section, les managers intermédiaires sont des acteurs importants de la réussite des projets de changement, ce sont eux qui accompagnent et conduisent le changement tout en assurant la liaison entre les différents niveaux de l'organisation, ils doivent « changer et faire changer »³, d'où la nécessité de se doter d'un leadership et de qualités leur permettant d'obtenir l'adhésion des collaborateurs dans les transformations. « NONAKA (1988) affirme que le changement ne se fait ni par le haut (la direction) ni par le bas (les opérationnels) mais par le milieu »⁴.

¹POKRYSHKINA, M. KANANEN, N. VISKARI, J. *Brand knowledge sharing*. In: KOPORCIC, N. IVANOVA-GONGNE, M. NYSTRÖM, AG. TÖRNROOS, J-Å (dir.). *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from business practice*. Bingley : Emerald publishing, 2018, p 61.

²AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Le changement par l'apprentissage*. In: *Op.cit.* p 69.

³BARABEL, M. MEIER, O. *Favoriser l'innovation et conduit de changement*. In : *Op.cit.* p 605.

⁴*Idem.*

Section 2 : La création et la diffusion du sens

La création du sens, traduction du terme anglo-saxon "sensemaking", suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs en sciences de management. Dans une organisation qui change de stratégie pour pouvoir s'adapter aux mutations de l'environnement, l'impact sur les collaborateurs peut être foudroyant. Ces changements créent des émotions négatives (peur, crainte, stress et anxiété...) qui vont à leur tour créer des comportements très dangereux (résistance au changement, baisse de motivation, absentéisme, départ...) ce qui diminue la performance. Dans cette section, nous présenterons la définition de "sensemaking" et de "sensegiving", leurs théories et nous déterminerons le rôle des managers intermédiaires dans ces deux processus.

2.1 Définition du "sensemaking" et du "sensegiving"

Le manager intermédiaire est au centre des processus du changement et joue par conséquent un rôle de créateur du sens, il se trouve en position à produire un sens à la stratégie de son organisation, pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Un changement qui a du sens est perçu comme très important pour ceux qui l'effectuent de telle sorte qu'ils leur accordent un grand intérêt et déploient les efforts nécessaires pour réussir sa mise en œuvre.

Tableau n° 12 : Définition de la création du sens dans la littérature organisationnelle

Auteurs	Définitions
M. LOUIS (1980)	« Un processus de raisonnement qui utilise des références rétrospectives pour expliquer les surprises. » « Lorsqu'elle est confrontée à quelque chose qui suscite une réflexion, la personne connaît toujours d'autres personnes avec qui comparer perceptions et interprétations. »
R. DUNBAR (1981); D. GOLEMAN (1985); W. STARBUCK et F. MILLIKEN (1988)	La création du sens correspond au placement de stimuli dans certains cadres de référence. Quand les gens placent les stimuli dans des cadres, ceci leur permet de « comprendre, assimiler, expliquer, attribuer, extrapoler et prédire. »
R. DAFT et K. WEICK (1984)	Plus qu'une découverte, la construction du sens implique une création et une invention de sens.
D. GIOIA (1986)	« Le sensemaking concerne la création du sens des événements et de l'expérience. Le sensemaking est la construction de signification : c'est le processus à travers lequel les personnes essayent de construire des explications signifiantes des situations et de leurs expériences à travers ces situations... Il entraîne par conséquent la mise en œuvre de processus complexes (et souvent inconscients) d'attention, de comparaison, d'attribution, de mise en relation, de réflexion, de mémorisation, etc... » « Pour conclure que toutes les facettes de la création du sens sont purement rétrospectives, semble être trop strictes avec la phénoménologie des occurrences... création du sens prospectif. »
M. FELDMAN (1989)	Un processus d'interprétation qui est nécessaire aux membres de l'organisation pour saisir et partager leurs compréhensions des caractéristiques de leur organisation, ce qui va ou ne va pas, quels sont les problèmes auxquels l'entreprise fait face et comment elle doit les résoudre. Le « sensemaking » n'aboutit pas souvent à l'action. Il pourrait conduire au fait que l'action ne devrait pas être prise ou qu'une meilleure compréhension de l'événement ou de la situation est nécessaire. Il pourrait simplement aboutir à ce que les membres de l'organisation devraient avoir plus d'informations variées concernant l'événement ambigu.
P. RING et G. RANDS (1989)	Un processus dans lequel les individus développent des cartes cognitives sur leur environnement.
F. WESTLEY (1990)	Les gens utilisent la stratégie en tant que cadre de référence qui implique la collecte, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de manière à donner de la signification et de la direction à l'organisation.
S. SACKMAN (1991)	Le « sensemaking » correspond à des mécanismes que les membres de l'organisation utilisent pour attribuer de la signification aux événements, mécanismes qui incluent des standards et règles pour percevoir, interpréter, croire et mettre en action, qui sont typiquement utilisés dans une situation culturelle donnée.
D. GIOIA et K. CHITIPEDDI (1991) J. THOMAS, S. CLARK et D. GIOIA (1993)	Elle consiste en une interaction réciproque entre la recherche d'information, l'attribution de sens et l'action. Ceci veut dire que les activités de recherche, d'interprétation et de « réponses associées » sont toutes incluses dans le processus de création du sens.
K. WEICK (1995 : 6 et 133)	Elle concerne des activités tels que le placement d'items dans des cadres de référence, la compréhension, le redressement de surprises, la construction de signification, l'interaction dans le but d'une compréhension (intelligence) mutuelle et la modélisation. La création du sens concerne l'amplification des signes extraits (ou points de référence). Elle est une recherche de contextes dans lesquels les détails vont ensemble, sont mis en congruence et font sens. C'est une interaction entre des personnes pour mettre à surface les intuitions. C'est une alternation continue entre les détails et les explications. Elle permet de s'assurer que les détails commencent à se mettre progressivement en cohérence et que les explications autorisent petit à petit des déductions exactes.
J. PEARSON et al. (1998)	La création du sens est le processus par lequel l'homme se donne une lecture de son univers qui le rend à ses yeux partiellement prédictible, contrôlable et donc « gérable ».

Source : BEN FREDJ BEN ALAYA, L. *Le concept de « création collective de sens. Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)*. La Revue des Sciences de Gestion [en ligne]. 2007, VOL. 4, n° 226-227, p 106. Disponible sur < <https://www.cairn.info/publications-de-Lamia-Ben%20Fredj%20Ben%20Alaya--72507.htm> > (consulté le 01/09/2020)

« Donner du sens au changement, c'est donc accepter que les individus ne soient pas passifs face au changement, mais en soient les vecteurs principaux par leur capacité à interpréter et à agir sur les situations. »¹ Pour réussir, les managers intermédiaires doivent expliquer en détail le changement avec tous les acteurs de l'organisation, ils s'engagent généralement dans un processus de création et de diffusion du sens. Le manager porteur de sens doit élaborer avec ses collaborateurs, une ou des visions partagées de travail tout en étant capable de donner la direction, montrer la bonne voie, expliciter le sens de ses actions et fournir des informations sur les choix stratégiques afin de réengager leur confiance et renforcer la cohésion, en effet, lorsque les collaborateurs perçoivent leur travail de façon positive, ils ont davantage tendance à s'impliquer affectivement aux projets.

Le manager intermédiaire mène des conversations formelles (réunions, présentations, négociations, etc.) et informelles (rumeurs, histoires, discussions de corridors, etc...). Aux différents niveaux de l'organisation au cours desquelles, il adapte le langage utilisé de manière à optimiser la communication et l'échange d'informations, aussi par sa position centrale au sein de l'entreprise, de l'entre-deux, il est en contact avec une grande majorité des personnes de l'entreprise et doit savoir comment les mobiliser de manière à créer un groupe partageant la même vision du changement. Les managers intermédiaires ont deux rôles primordiaux à l'activité de "sensemaking", à savoir le rôle de médiateur et celui d'agent de liaison.

2.2 La théorie du "sensemaking" de Karl E. WEICK

WEICK dans ses travaux considère l'organisation comme un ensemble d'interactions dont les différents acteurs à tous les niveaux sont projetés et impliqués et « au cours desquelles ils construisent le sens à partir de ce qu'ils font, à partir de ce qu'ils perçoivent des situations. »²

L'organisation constitue des ensembles d'activités interdépendantes où les acteurs communiquent et échangent des informations, WEICK constate que les facteurs tels que le manque, la multiplicité et la non-clarté des informations, l'incertitude et le doute pourraient faire échouer le projet de changement. Les situations ambiguës et équivoques donnent lieu à diverses interprétations et jugements et créent des conflits dans l'organisation. Un consensus minimal sur le sens du changement permet de réunir les idées et les esprits.

¹BARABEL, M. MEIER, O. *Favoriser l'innovation et conduit de changement.* In : *Op.cit.* p 617.

²AUTISSIE, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Créer du sens pour accompagner le changement et renforcer la résilience de l'organisation.* In : *Op.cit.* p 71.

WEICK (1993) définit le processus de création du sens « comme une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent. »¹ Il stipule que le changement se réalise dans les interactions auxquelles les individus « [...] participent de manière plus ou moins consciente et désirée. Elle l'oblige à débattre avec l'autre, lui permettant simultanément de participer au collectif en construisant du sens de manière rétrospective.»²

WEICK a proposé un modèle de "sensemaking" de trois phases, l'enactment, la sélection et la rétention (le modèle ESR)³ :

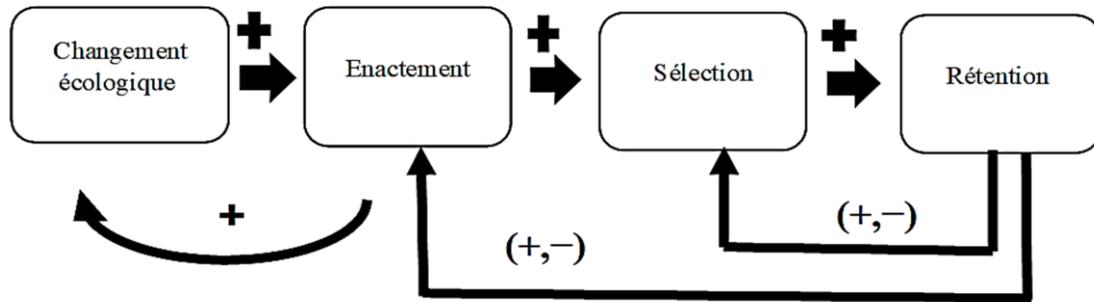
- **L'enactment** : [...] l'organisation est perçue comme un flux d'expérience dans lequel chaque membre se base sur ses propres expériences en tant qu'inférences.
- **La sélection** : chaque expérience collective comporte une quantité d'interprétations selon les situations possibles des individus et les contextes, les individus sont donc amenés à réduire l'équivocité de ces différentes interprétations simultanées, chaque interaction étant équivoque, l'étape de sélection consiste à choisir les schémas explicatifs acceptables qui seront ensuite contenus dans la mémoire collective.
- **La rétention** : cette étape consiste à "stocker" dans la mémoire les images et les conséquences des expériences retenues afin de les activer comme méthode de résolution des problèmes au moment où une situation se rapprochera de celle à l'origine du processus initial.

¹VAS, A. GUILMOT, N. *Op.cit.* p 10. (Consulté le 02/09/2020).

²AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *Créer du sens pour accompagner le changement et renforcer la résilience de l'organisation.* **In:** *Op.cit.* p 72.

³BARMEYER, C. BOUZIAT, X. HOUNOUNOU, A. MAGAKIAN, JL.LE LOARNE, S. *Problématique du sens en management.* **In :** *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines.* Paris : Éditions Bréal. 2003, pp 136-137.

Figure n° 10 : Le modèle ESR WEICK (1979)



Source : AVERSENG, C. *Management des processus et réduction de l'équivocité. Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation.* Thèse de doctorat. Sciences de gestion. Montpellier : Université de Montpellier II, 2011, p 60.

Selon WEICK, en situation de changement, les individus cherchent à travers des interactions avec tous les acteurs de l'organisation à comprendre les nouvelles situations afin de créer une interprétation partagée de la réalité dans laquelle ils travaillent. Le sens a un fort impact sur l'engagement des individus, ce sont souvent les mauvaises représentations qui les démobilisent.

Les processus de fabrication du sens se déclenchent dès lors qu'un changement est perçu. WEICK comparera ce processus au mécanisme de sélection naturelle. « Un événement extérieur – changement écologique – [...]. Les boucles de feedback partant de la phase "rétention" permettent de mettre en évidence l'effet positif ou négatif que pourra avoir cette étape sur les phases de sélection et l'enactement. »¹

2.3 La théorie du "sensegiving" de GIOIA et CHITTIPEDDI

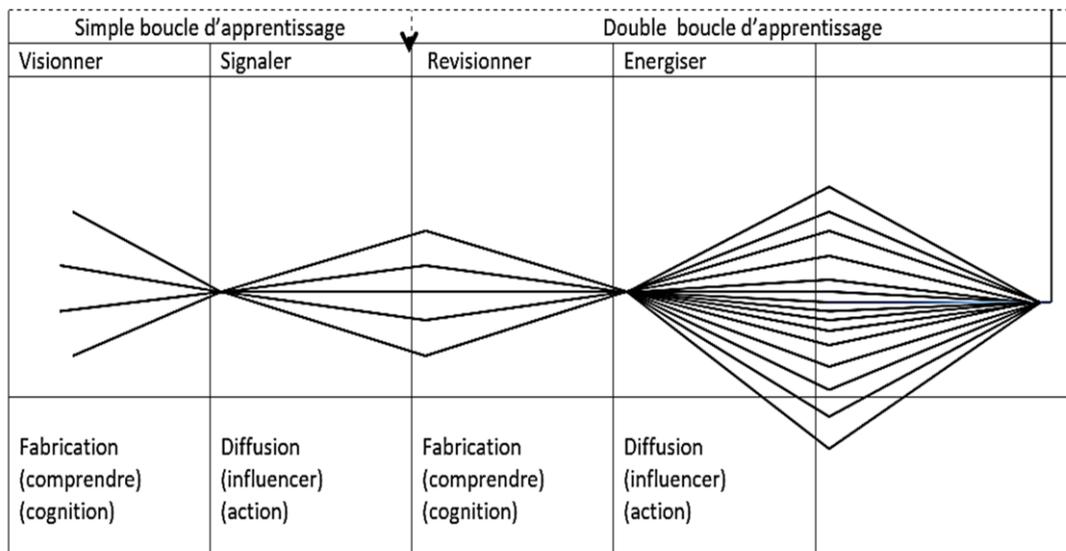
GIOIA et CHITTIPEDDI (1991) ont ajouté à la théorie de "sensemaking", le concept de la diffusion du sens "sensegiving". Ils ont étudié la fabrication et la diffusion du sens durant les premières étapes d'un changement et montrent « comment la première étape d'un changement stratégique peut être vue comme un processus par lequel les dirigeants créent du sens en s'engageant dans un cycle de négociations avec l'ensemble des groupes de l'entreprise pour

¹AVERSENG, C. *Management des processus et réduction de l'équivocité. Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation.* Thèse de doctorat. Sciences de gestion. Montpellier : Université de Montpellier II, 2011, p 60.

parvenir à une interprétation porteuse et unifiée du changement. »¹ Ils expliquent que le manager après avoir donné un sens à son activité, doit transmettre ce sens aux autres acteurs de l'organisation en fournissant une interprétation qui peut être réalisée par ces derniers. La création et la diffusion du sens fonctionnent par effet de cognition.

Pour GIOIA et CHITTIPEDDI, le processus du "sensemaking" est complété par un processus de "sensegiving" « qui vise à influencer la construction du sens et le sens construit pour les autres vers une définition préférée de la réalité organisationnelle. »² « L'aller-retour récurrent entre les deux processus se fait à partir d'un double mouvement séquentiel et réciproque de compréhension (cognition) et d'influence (action) entre les différents acteurs concernés. »³ GIOIA et CHITTIPEDDI ont élaboré un modèle de processus du changement de quatre étapes qui commence par la phase "Envisioning", évolue par les deux phases "Signaling" et "Re-visioning" et finit par la phase "Energizing".

Figure n° 11 : La fabrication et la diffusion du sens de GIOIA et CHITTIPEDDI



Source: CHITTIPEDDI, K. GIOIA, DA. « *sensemaking and sensegiving in strategic change initiation* », *strategic management journal*, vol. 12, n° 6, p 444.

¹ROULEAU, L. *Théories des organisations - Revue et augmentée Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : presse de l'université de Québec, 2006, p 144.

²CHITTIPEDDI, K. GIOIA, DA. « *sensemaking and sensegiving in strategic change initiation* », *strategic management journal*, 1991, vol. 12, n° 6, p 442.

³ROULEAU, L. *Op.cit.* p 144.

Selon GIOIA ET CHITTIPEDDI¹, dans la figure n° 11, la création du sens est représentée symboliquement par des lignes convergentes et la diffusion du sens par des lignes divergentes. La première phase est un effort de création du sens par le président-directeur général (PDG) où il cherche à donner un sens à la nouvelle situation en créant une vision directrice [...], la deuxième phase est l'effort de diffusion du sens, par lequel le PDG tente de communiquer cette vision [...], la troisième phase est un effort de création du sens par les parties prenantes, par lequel ils essaient de comprendre le sens de la vision proposée et réviser leurs compréhensions, la quatrième phase est un effort de diffusion du sens par les parties prenantes, par lequel elles répondent à la vision proposée et tentent d'influencer sa forme, cette phase est marquée aussi par l'émergence et la communication d'un engagement à l'échelle organisationnelle à agir en faveur de la vision (traduction libre).

GIOIA et CHITTIPEDDI expliquent que les phases des périodes de "re-visioning" et "d'energizing" se caractérisent par une forte résistance au changement, durant leur étude, ils ont constaté que les collaborateurs ont des doutes concernant certains aspects.

2.4 Le rôle des managers intermédiaires dans la création et la diffusion du sens

Diverses théories ont traité le sujet du rôle des managers intermédiaires dans le processus de création et la diffusion du sens.

2.4.1 Le rôle de médiateur de FLOYD et WOOLDRIDGE (1992)

FLOYD et WOOLDRIDGE se sont intéressés dans leurs recherches au rôle des managers intermédiaires dans un contexte du changement. FLOYD et WOOLDRIDGE (2000) considèrent que ces derniers sont des membres clés de l'organisation, médiateurs entre les dirigeants et le reste de la communauté.²

Les managers intermédiaires doivent présenter le changement à travers les différents échelons de l'organisation. FLOYD et WOOLDRIDGE, dans leurs travaux stipulent que les managers intermédiaires, jouent quatre rôles importants liés au processus de "sensegiving", ascendants dont les activités seront centrées sur le top-management et descendants dont les actions seront dirigées vers la ligne opérationnelle.

¹CHITTIPEDDI, K. GIOIA, DA. *Op.cit.* p 443.

²FERGELOT, V. *Op.cit.* p 77.

Figure n° 12 : Typologie des rôles des managers intermédiaires dans la mise en œuvre de la stratégie

		Comportementale	
		Influence ascendante	Influence descendante
Cognitive	Divergent	Créateur de nouvelles idées	Facilitateur du changement
	Intégrative	Synthétiseur de l'information	Responsable de mettre en œuvre les stratégies

Source : (traduction libre) FLOYD, SW. WOOLDRIDGE, B. *MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT IN STRATEGY AND ITS ASSOCIATION WITH STRATEGIC TYPE: A RESEARCH NOTE*. Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, n° special, p 154.

En ce qui concerne **l'influence ascendante**, le rôle des managers intermédiaires est de fournir des informations internes et/ou externes à l'organisation aux top-managements, ces informations sont généralement exposées sous forme de menaces ou d'opportunités ayant un impact sur la prise de décision. Aussi, de fait du contact direct qu'ils ont avec les opérationnels, ils doivent proposer au top management les meilleures actions visant à favoriser l'acceptation et l'adhésion des collaborateurs à la mise en œuvre du changement.

Pour **l'influence descendante**, Les managers intermédiaires doivent encourager l'autonomie et la prise d'initiatives au sein de leurs équipes. Autrement dit, développer une communication efficace qui favorise l'implication des collaborateurs dans les changements, aussi, ils ont pour mission de traduire sur le terrain les décisions et les aspirations du sommet hiérarchique en actions. Ils s'appuient sur les efforts pour déployer les moyens existant de façon rationnelle, une mise en œuvre efficace du changement requiert la compréhension par les managers intermédiaires des décisions, des directives et des orientations stratégiques du sommet hiérarchique.

2.4.2 Le rôle d'intermédiaire dans le changement de Julia BALOGUN (2003)

Julia BALOGUN positionne le manager intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel, son « rôle au cours du changement ne peut donc être envisagé en dehors de son rôle en temps normal (hors changement). »¹ Il doit s'engager dans un changement personnel, assurer la continuité de l'activité durant le changement, implanter le changement et aider les autres à changer.

Figure n° 13 : Le manager intermédiaire comme intermédiaire dans le changement

		Nature des activités	
		Donner du sens au changement	Coordination et management
Orientation	Ses pairs /lui-même	S'engager dans un changement personnel	Assurer la continuité de l'activité
	L'équipe	Aider les autres à changer	Implanter le changement dans son département

Source: (tradition libre) BALOGUN, J. *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*. British journal of management, 2003, VOL. 14, n° 1, p 75.

La figure n° 13 montre que le manager intermédiaire en tant qu'agent du changement dans l'organisation doit ² (traduction libre) :

- **S'engager dans un changement personnel :** le changement organisationnel requiert un vaste changement personnel dans le rôle et les activités des managers intermédiaires, ces derniers doivent s'engager dans des discussions et des négociations avec leurs collègues, ils doivent aussi interpréter les implications de l'intention de changement pour eux-mêmes en fonction de la manière dont ils pensent effectuer leur travail, les managers intermédiaires s'engagent dans des activités en dehors des communications formelles pour obtenir des interprétations, ils utilisent une variété de signes et des signaux de leurs collègues sous forme de comportements, des actions et des mots pour comprendre le

¹AUTISSIER, D. VANDANGEON DERUMEZ, I. VAS, A. *comment les managers intermédiaires négocient le changement ?*. In : *Op.cit.* p 82.

²BALOGUN, J. *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*. British journal of management, 2003, VOL. 14, n° 1, pp 75-78.

changement et réduire les confusions, ces managers doivent ainsi partager leurs histoires et les discuter.

- **Aider les autres à changer** : le manager intermédiaire devient un modèle, responsable de la communication formelle et informelle avec son personnel sur la nature des changements, il doit les aider à changer, en gérant la résistance et en leur fournissant un encadrement, une formation et un soutien au besoin.
- **Assurer la continuité de l'activité** : les managers intermédiaires doivent savoir déterminer les priorités, sur quoi devraient-ils concentrer leur attention et leurs efforts, la nécessité de consacrer du temps à la résolution des problèmes immédiats, il s'agit de trouver un équilibre entre le présent et l'avenir. Le personnel a besoin de formation pour faire face aux nouvelles pratiques de travail, comme la décentralisation des tâches, mais cela réduit le nombre de personnes disponibles pour s'occuper du travail existant. Ce qui crée une tension persistante entre le maintien de l'activité et la mise en œuvre des besoins.
- **Implanter le changement** : la mise en œuvre du changement nécessite plusieurs activités afin de développer de nouvelles pratiques et réorganiser le travail existant afin de réduire les coûts, les managers intermédiaires doivent rationaliser le travail et introduire une grande flexibilité dans les activités, ils encouragent leurs personnels à résoudre eux-mêmes leurs problèmes et à faire face à la surcharge de travail.

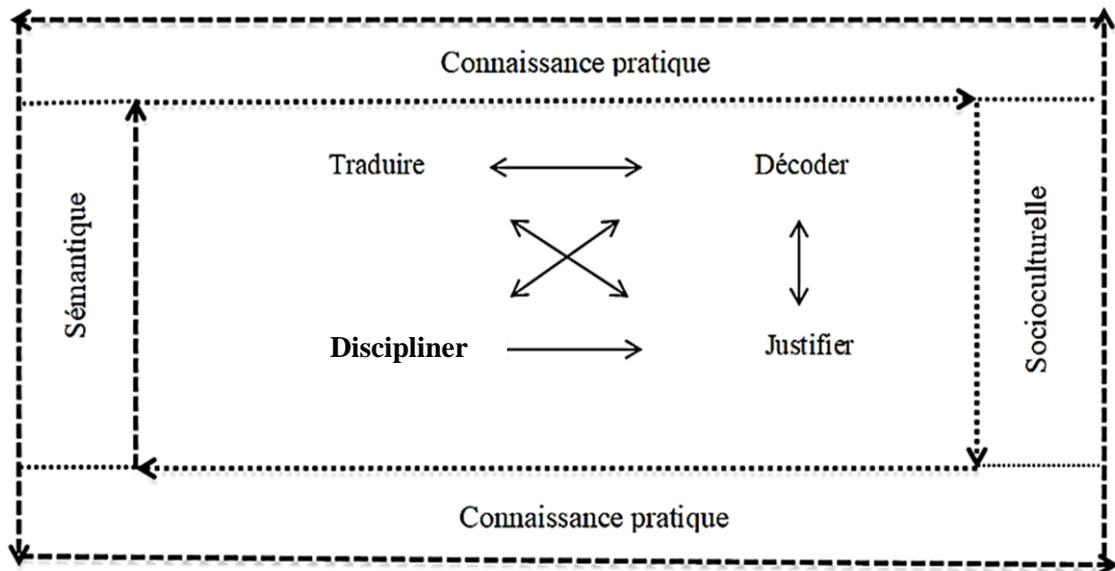
Pour BALOGUN, la mise en œuvre du changement dépend des capacités des managers intermédiaires à comprendre le changement par eux-mêmes puis à convaincre les autres acteurs de l'organisation à y adhérer en les aidant à adopter les transformations en assurant la continuité de l'activité. Ce processus de création du sens repose sur l'importance des relations informelles des managers intermédiaires avec tous les niveaux hiérarchiques.

2.4.3 Le rôle d'interprète dans le changement de Linda ROULEAU (2005)

Linda ROULEAU dans ses travaux considère les managers intermédiaires comme des interprètes et des vendeurs du changement, elle démontre que la création et la diffusion du sens s'émergent au travers des échanges dans les activités quotidiennes de l'organisation (conversations, routines). Elle explique comment ces managers « diffusent de l'information et tentent d'influencer leur entourage en modifiant leurs comportements par certaines pratiques

et "micropratiques" et en ajustant leurs discours en fonction de la nouvelle orientation stratégique. »¹

Figure n° 14 : La stratégie du sensemaking et du sensegiving en pratique



Source : (tradition libre) ROULEAU, L. *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, Journal of Management Studies, 2005, vol. 42 .n° 7, p 1431.

S'appuyant sur une analyse détaillée des pratiques de managers intermédiaires, Rouleau précise également que l'activité de "sensemaking" s'opère à travers quatre actions ² (traduction libre) :

- **Traduire le message** : la traduction consiste à raconter aux interlocuteurs des histoires qu'ils veulent bien entendre en sélectionnant les supports matériels et le langage approprié pour les connecter, les managers intermédiaires choisissent des éléments qui donnent une image positive de la nouvelle orientation, chaque histoire présentait une explication plausible et crédible à la lumière des connaissances tacites que les managers avaient acquises lors de relations antérieures avec leurs interlocuteurs, l'effet des micro-pratiques

¹LESAGE, P. *Fabrication et diffusion de sens en gestion du changement: une étude de cas sur l'équipe dédiée dans le projet d'implantation du Progiciel de gestion intégré à l'Université de Montréal*. Analyse et développement des organisations. Montréal : école nationale d'administration publique, 2015, p 33.

²ROULEAU, L. *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, Journal of Management Studies, 2005, vol. 42.n° 7, pp 1424-1430.

de traduction dépend de la capacité à utiliser leur stock de connaissances pour diffuser le sens des événements au moment où ils se produisent et évaluer de manière réflexive les conséquences de leurs gestes même les plus ordinaires mots.

- **Décoder la stratégie** : les managers intermédiaires mettent en œuvre un ensemble varié de codes professionnels et socioculturels des interlocuteurs, ces codes permettent d'utiliser des arguments pertinents les plus adaptés et appropriés à chaque individu.
- **Discipliner le client** : les managers intermédiaires par leurs routines et conversations produisent des effets émotionnels dont l'objectif est de vendre les nouvelles orientations stratégiques au client.
- **Justifier le changement** en faisant référence aux intérêts et aux désirs des clients pour légitimer les changements organisationnels introduits. La justification de l'adoption de ces quatre activités développées par ROULEAU vise principalement à créer un sens et de le transmettre aux différents acteurs internes ou externes à l'organisation, les managers intermédiaires adaptent leur discours sur le changement pour qu'il puisse être compris par les interlocuteurs, ils utilisent leurs stocks de connaissances en mettant en œuvre un ensemble de micro-pratiques qui sont produites dans chaque routine et conversation sur le changement par l'acteur extérieur qui correspond à la micro-pratique de justification.

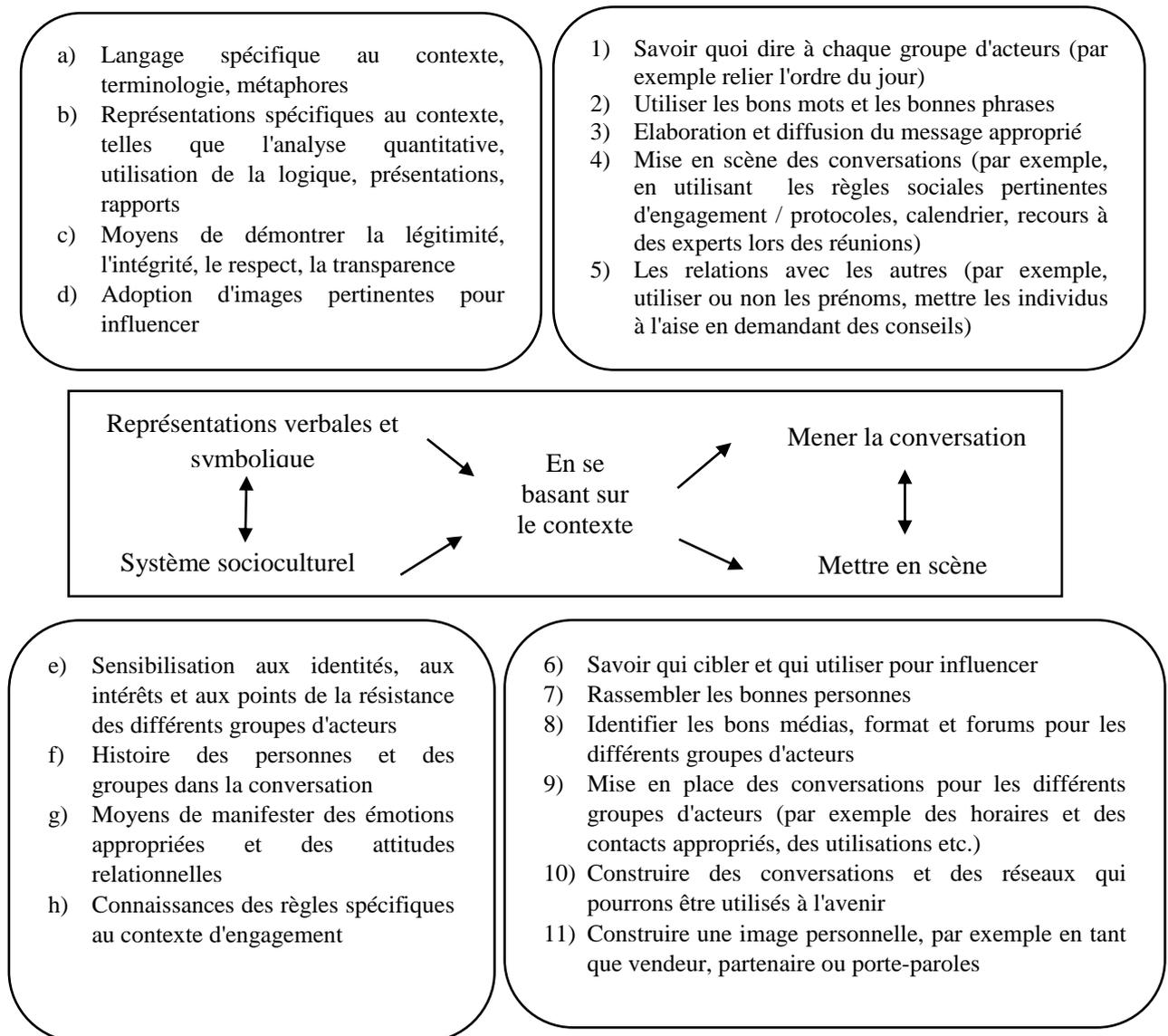
2.4.4 Les compétences discursives de ROULEAU et BALOGUN (2010)

L'étude de ROULEAU et BALOGUN repose sur l'analyse de l'activité des managers intermédiaires dans l'organisation en se focalisant sur leurs compétences discursives, elles définissent la compétence discursive comme « la capacité d'élaborer clairement et de partager un message qui est porteur de sens, engagé et convaincant dans un contexte opérationnel à travers des actions discursives. »¹

ROULEAU et BALOGUN soulignent l'importance des interactions des managers intermédiaires avec les acteurs de l'organisation, par leur positionnement, ils jouent un rôle fondamental vis-à-vis du top-manager et vis-à-vis de leur équipe, la façon dont ils interprètent le changement influence fortement les comportements de leurs collaborateurs dans le travail.

¹ROULEAU, L. BALOGUN, J. *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. Journal of Management Studies*, 2010, Vol. 48, n° 5, p 971.

Figure n° 15 : Sens stratégique et compétence discursive des managers intermédiaires



Source : (traduction libre) BALOGUN, J. ROULEAU, L. *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*. Journal of Management Studies, vol. 48. n° 5, 2010, p 972.

ROULEAU et BALOGUN ont déterminé deux activités essentielles discursives interreliées qui permettent aux managers intermédiaires de donner du sens au changement¹(traduction libre) :

- **Mener la conversation**, se réfère à la manière dont les managers intermédiaires, dans diverses circonstances, peuvent élaborer et diffuser les messages qu'ils souhaitent faire passer pour influencer les destinataires de la manière voulue, ils sont capables d'utiliser les

¹BALOGUN, J. ROULEAU, L. *Op.cit.* pp 972-974.

bons mots, les métaphores et les symboles appropriés. D'une certaine manière, cette activité fait référence à un échange verbal qui tente de concilier des demandes et des intérêts divergents provenant des niveaux supérieurs et opérationnels ou de différentes parties de l'organisation. Dans leurs conversations, les managers intermédiaires créent des opportunités significatives par le langage pour attirer les individus à adhérer au changement en utilisant des mots en rapport avec leurs problèmes et intérêts.

- **Mettre en scène**, fait référence à la capacité des cadres intermédiaires à rassembler les gens autour d'un projet de changement pour lui donner sens et construire une alliance en sa faveur, même si c'est pour des raisons différentes, il s'agit de savoir qui contacter, qui réunir et qui utiliser. Pour faire preuve du sens stratégique, les managers intermédiaires doivent rassembler leurs subordonnés et leurs pairs (et parfois les cadres supérieurs) autour de leurs causes et les y inscrire. Pour ce faire, ils doivent mobiliser les réseaux et les forums appropriés.

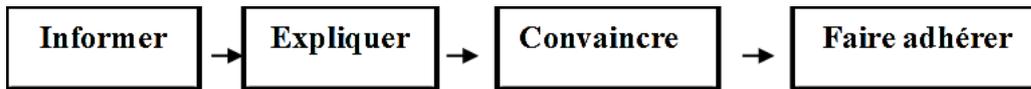
L'élaboration du sens stratégique par les managers intermédiaires est plus susceptible d'être influente s'ils peuvent invoquer, leur connaissance approfondie des règles d'organisation et les codes socioculturels auxquels d'autres souscrivent. Elle peut être aussi influente quand ils sont capables de se positionner symboliquement de manière à être conscient du pouvoir, du statut et des situations différentiels des autres.

2.5 La communication managériale

Les relations interpersonnelles, y compris les relations sociales font partie essentielle dans la vie de toute organisation, une bonne communication permet de construire des équipes de travail efficaces, dans la littérature managériale, la communication est une composante vitale de toute organisation. Un manager qui réussit est un bon communicant, la performance d'une organisation peut être conditionnée par la manière dont les managers communiquent avec leurs collaborateurs. Une mauvaise communication managériale peut conduire à une démotivation voire une démobilisation de ces derniers. « La communication managériale est une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise/leur organisation » Association Française Communication Interne -AFCI- (2013)¹. La manière dont le manager communique avec ses collaborateurs influe sur les résultats obtenus.

¹www.afci.asso.fr (consulté le 01/11/2015)

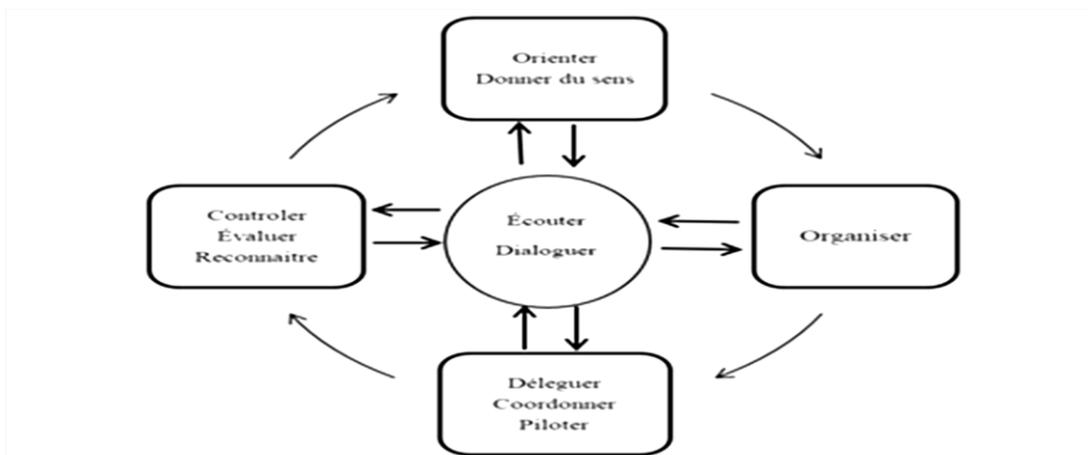
Figure n° 16 : La communication managériale



Source : MOCH, O. *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs : Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*. Bruxelles : EDIPRO, 2015, p 31.

Le Club Procom (2014) a donné une définition plus détaillée et plus précise de la communication managériale « c'est une démarche construite d'informations, d'argumentations, d'écoute et de dialogue portés et animés par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en acte de management pour impliquer et faire engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions. »¹ C'est un échange de proximité entre un manager et ses collaborateurs dans le but d'optimiser leur motivation et d'obtenir leur implication autour des projets. Le but était d'en tirer le meilleur de ses collaborateurs au profit de l'organisation.

Figure n° 17 : Le rôle du manager et la communication : un nouveau modèle



Source : Club PROCOM cité dans IMBERT, M. *La communication managériale : une réponse pour manager autrement*. In: *Communication managériale. Méthode et bonnes pratiques*. Paris : DUNOD, 2015, p 76.

¹IMBERT, M. *La communication managériale : de quoi parle-t-on ?*. In: *Communication managériale. Méthode et bonnes pratiques*. Paris : DUNOD, 2015, p 1.

Par le biais de sa position de pivot dans l'organisation, par son rôle de diffuseur d'informations, le manager au-delà de ses rôles classiques de direction doit utiliser ses relations et ses compétences pour motiver ses collaborateurs à travailler. Son contact direct avec les membres de son équipe lui permet de transmettre les orientations et directives provenant des tops-managers, il doit consacrer tous ses efforts pour dialoguer, écouter et expliquer. « Dans le nouveau modèle de management qui est en train de se dessiner, la communication se situe au cœur de l'acte de management. La dimension relationnelle prend le pas sur la dimension technique au gestionnaire. L'écoute et le dialogue constituent le "carburant nécessaire" à la réussite de la mission de manager. »¹

En conclusion, les processus de "sensemaking" et de "sensegiving" occupent une place importante dans la mise en œuvre du changement, ils permettent de créer une vision partagée chez les membres de l'équipe, les interprétations et les explications que font les managers intermédiaires à travers une communication efficace influencent fortement les comportements et les pensées des collaborateurs, elles réduisent les incertitudes, éclairent les ambiguïtés et orientent ces derniers à s'engager pleinement dans leur travail.

Section 3 : Le leadership

Le leadership s'exprime aujourd'hui comme exigence dans les propos des managers. Cette conception dynamique du leadership s'avère d'ailleurs de plus en plus importante dans les organisations modernes fondées sur des savoirs divers et sur un fonctionnement par équipe où l'autorité formelle n'est plus le seul élément d'influence dans la résolution des problèmes. Dans cette section, nous présenterons les différentes théories de leadership.

3.1 L'approche axée sur les traits

Un trait peut être défini comme étant « une caractéristique distinctive physique ou psychologique, à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu, »² cette approche repose sur des observations effectuées auprès d'un nombre de leaders, met l'accent sur les qualités personnelles que disposent ces derniers. Elle suppose que les leaders possèdent certaines caractéristiques qui les distingueront des autres, « les caractéristiques

¹IMBERT, M. *La communication managériale : une réponse pour manager autrement*. Op.cit. p 77.

²SOUTENAIN, JF. « *Organisation et gestion de l'entreprise* ». Paris : Berti, 2006, p 225.

innées du leader seraient à la source de sa capacité d'influence. »¹ Une première école de pensée est celle de la théorie des grands hommes, dont l'historien Thomas CARLYLE (1795-1835) a été le bâtisseur. Selon CARLYLE, "aucun grand homme ne vit en vain, l'histoire du monde n'est que la biographie de grands hommes"². (traduction libre)

Ralph STOGDILL (1902, 1974) s'est inspiré de cette théorie, après l'examen de plusieurs articles et publications, il apporta une nuance à cette approche et définit un nombre de caractéristiques et de compétences des leaders, il constate que les traits de la personnalité ne sont pas les seuls facteurs de réussite des leaders, l'environnement et le contexte dans lesquels se pratique le leadership sont des éléments fondamentaux.

MANN (1959) a réalisé des études similaires à celles de STOGDILL, mais il a mis moins l'accent sur la façon dont les facteurs situationnels ont influencé le leadership, [...] MANN a suggéré que certains traits pourraient être utilisés pour distinguer les leaders des non-leaders, ses résultats ont identifié les leaders comme forts dans les cinq traits suivants : la masculinité, l'intelligence, l'extraversion, l'ajustement et le conservatisme³. (traduction libre)

Lord DE. VADER et ALLIGER (1986) à travers une méta-analyse indiquent trois caractéristiques [...] de leadership : l'intelligence, la masculinité, la dominance,⁴ à partir de leurs résultats, DE. VADER et ses collègues ont conclu que ces traits permettent de distinguer les leaders des non-leaders dans différentes situations.

KIRKPATRICK et LOCKE (1991) ont proposé une liste de huit [...] traits de leadership, qui sont : dynamisme, ambition, motivation, honnêteté, intégrité et confiance en soi, capacité cognitive, connaissance de travail.⁵

Dans cette nouvelle conception, le leadership est inné, mais peut être acquis et enseigné aussi.

¹MONGEAU, P. SAINT, J. *Communication et émergence leadership dans les groupes*. In : CHARLES, JS. MONGEAU, P. *Communication : Horizons de Pratiques et de Recherche*, Vol. 1. Québec : presse de l'université de Québec, 2005, p 113.

²THOMAS, C. *The Works of Thomas Carlyle, on heroes, hero-worship and the heroic in history*, 2010, Vol. 5. New York: Cambridge university press, p 29.

³NORTHOUSE, PG. *Leadership: Theory and Practice*. 6^eéd [en ligne]. California, London, New Delhi, Singapore: Sage, 2015, p 21. Disponible sur < <https://fliphtml5.com/lnym/ezlr/basic>> (consulté le 12/05/2020).

⁴FISKE, S. *Psychologie sociale* (traduit par DESPIONTES, SH. PROVOST, V). Bruxelles : De Boeck, 2008, p 599. (Œuvre originale publiée en 2004)

⁵GILLET, SR, MORDA, R. *Effective leadership in tourism hospitality organizations in 21st century*. In : KUSLUVAN DS (dir.). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality*. New York: Nova Science, 2003, p 608.

ZACCARO, KEMP et BADER (2004) ont souligné que le leadership est une dynamique sociale, ils ont inclus ces capacités sociales dans la catégorie des traits de leadership décrits comme attribut important.¹ (traduction libre)

Le tableau n° 13 présente un résumé des traits et des compétences de leadership décrit par Peter NORTHOUSE (2010).

Tableau n° 13 : Typologie des traits et des compétences de leadership

STOGDILL (1948)	MANN (1959)	STOGDILL (1974)	LORD DE VADER et ALLIGER (1986)	KIRKPATRICK et LOCKE (1991)	ZACCARO, KEMP et BADER (2004)
Intelligence Agilité Intellectuelle Vision Responsabilité Sens de l'initiative Persévérance Confiance en soi Sociabilité	Intelligence Masculinité Adaptation Assertivité Extraversion Conservatisme	Conservatisme Réussite Persévérance Sens de l'initiative Confiance en soi Coopération Tolérance Influence Sociabilité	Intelligence Masculinité Assertivité	Autotélisme Motivation Intégrité Confiance en soi Capacité cognitive Expertise	Capacité cognitive Extraversion conscience Stabilité émotionnelle Ouverture Caractère agréable Motivation Intelligence sociale Autodiscipline Intelligence émotionnelle Capacité à résoudre les problèmes

Source : PETIT, VC. *Op.cit.* p 137.

La théorie des traits a été critiquée, de nouvelles recherches sur les comportements des leaders dans les organisations sont apparues, s'intéressant non plus à leurs profils et postures, mais plutôt à leur travail et activités.

¹NORTHOUSE, P. *Op.cit.* p 23.

3.2 L'approche axée sur les comportements

Dans cette approche, le leadership n'a pas des compétences totalement innées, mais des compétences qui peuvent être acquises, ce modèle « donne la priorité au contenu concret et aux modalités de l'action menée par le leader. »¹

Les études majeures de ce courant sont réalisées au début des années 50 à l'Université de l'État d'Ohio et à celle de l'État du Michigan.

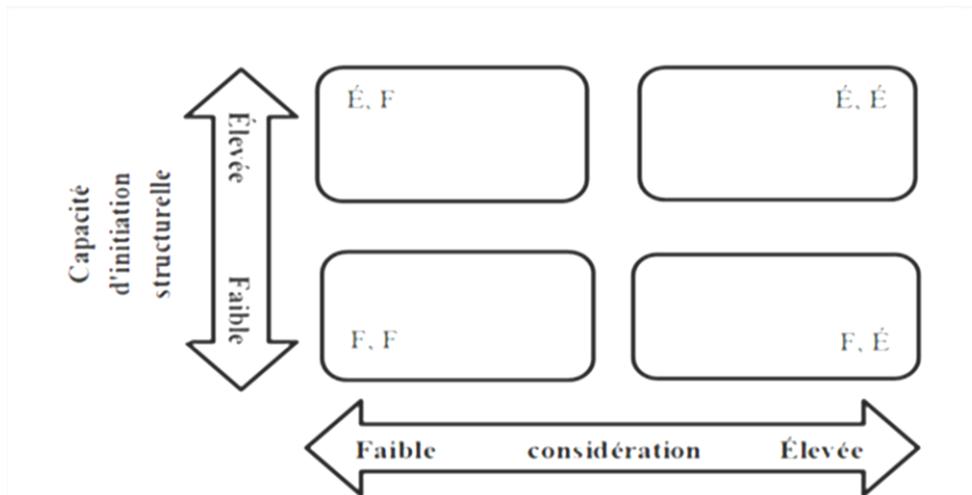
Les recherches de l'université d'Ohio ont identifié deux aspects essentiels de comportement du leader : "structuration" et "considération". Nous entendons [...] par considération et capacité d'initiation structurelle² :

- **Considération** : [...] les leaders de ce style mettent l'accent sur la satisfaction des demandes des salariés. Habituellement, ils prennent le temps d'écouter, sont prêts à faire des réformes, veillent au bien-être personnel des salariés, ils sont amicaux et accessibles. Un degré de considération élevé indique que le patron et ses subordonnés sont psychologiquement proches; un degré faible montre que la distance psychologique est plus grande et que le leader est plus impersonnel.
- **Capacité d'initiation structurelle** : [...] les leaders de ce style donnent la priorité à l'orientation des activités des équipes et des salariés pris individuellement, par la planification, la communication, la programmation et la répartition des tâches, la mise en avant des échéances et la formulation des directives.

¹HELLRIEGEL, D. SLOCUM, JW. *Comment piloter le changement de l'organisation*. In : *Management des organisations*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2006, p 364.

²*Ibid.* p 365.

Figure n° 18 : Grille de leadership comportemental



Source : HELLRIEGEL, D. SLOCUM, JW. *Comment piloter le changement de l'organisation*. In : *Management des organisations*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2006, p 366.

Des études ont constaté que les leaders qui possèdent une capacité d'initiation structurelle élevée et une considération faible (É, F) rencontrent des problèmes dans l'organisation, « ils font généralement face à de nombreuses plaintes, à l'absentéisme et à de forts taux de rotation du personnel. »¹ La meilleure situation pour les leaders est lorsque les deux capacités sont élevées, « la manifestation de considération est bénéfique dans la mesure où elle débouche sur un fort moral des équipes et un faible niveau de rotation et d'absentéisme du personnel. [...] Une capacité d'initiation structurelle élevée contribue à favoriser de hauts niveaux d'efficacité et de productivité. »²

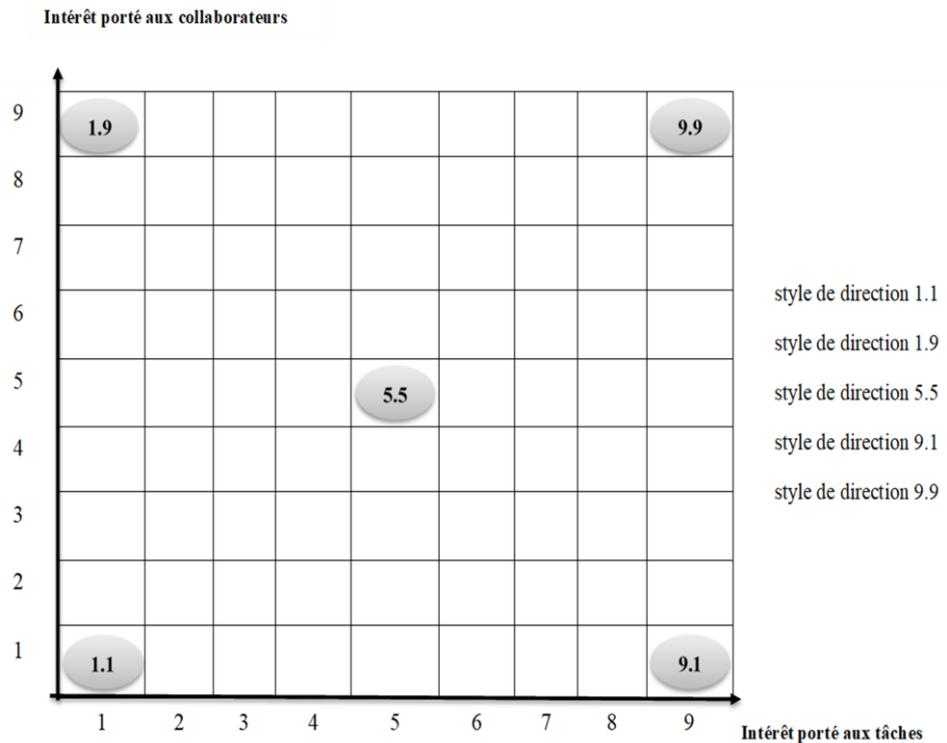
Les recherches de l'université du Michigan sur les comportements du leader ont abouti à des résultats semblables à celles de l'université d'Ohio, deux types de comportements de leadership ont été déterminés, « les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production ».

BLAKE et MOUTON (1964) ont conçu une grille comportementale qui formalise cinq styles de management selon deux axes similaires gradués en neuf niveaux : l'axe horizontal, mesure l'importance portée aux tâches à exécuter et l'axe vertical mesure l'intérêt accordé aux personnes.

¹HELLRIEGEL, D. SLOCUM, JW. *Op.cit.* p 366.

²*Idem.*

Figure n° 19 : La grille managériale de BLAKE et MOUTON



Source : ZÜGER, RM. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Lausanne : cb service s.a, 2011, p 38.

Selon BLAKE et MOUTON, le choix du style de leadership dépend de plusieurs facteurs, il n'existe pas d'attitude de leadership universelle et idéale, celle-ci doit être adaptée à sa réelle situation organisationnelle. Ils citent eux-mêmes le critère¹:

- de l'organisation dans laquelle l'individu travaille ;
- de la situation concrète ;
- du système de valeurs de l'entreprise ;
- de la personnalité du dirigeant et de son expérience dans l'application de règles de comportement à des situations concrètes.

Parmi 81 combinaisons possibles, cinq styles de leadership ont été sélectionnés, ces styles sont résumés dans le tableau n° 14.

¹ZÜGER, RM. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Lausanne : CB service S.A, 2011, p 40.

Tableau n° 14 : Les cinq principaux styles de direction mis en évidence par BLAKE et MOUTON

Style de direction 1.1	Le dirigeant ne fait preuve d'aucun engagement. Son attitude consiste à « laisser faire » : il laisse les choses suivre leur cours. L'individu qui applique le style de direction 1.1 ne s'intéresse ni à la performance des personnes placées sous ses ordres, ni à leurs besoins relationnels ou personnels. Sa stratégie consiste à éviter les conflits et à ne prendre que le minimum de décisions. Ce type de dirigeant part du principe que ses collaborateurs savent ce qu'ils ont à faire.
Style de direction 9.1	Sur le plan de l'intérêt porté aux tâches, le style de direction 9.1 se trouve à l'opposé du style 1.1 son représentant attache une importance extrême à la réalisation des objectifs de performance et attend de ses collaborateurs qu'ils relèguent au second plan leurs intérêts et leurs besoins d'ordre personnel. Il domine et contrôle, il s'emploie à créer des conditions optimales et sait s'imposer.
Style de direction 1.9	Le style de direction 1.9 s'oppose au style 9.1 en ce sens que le représentant manifeste un intérêt plus important pour les besoins de ses collaborateurs et pour les relations humaines au sein de l'équipe. Il souhaite être apprécié et approuvé par ses collaborateurs et veille à ce que l'atmosphère de travail soit agréable et détendue, il leur apporte son soutien et met la main à la pâte.
Style de direction 5.5	L'individu qui applique le style de direction 5.5 veille à maintenir un juste équilibre entre une performance satisfaisante et une ambiance de travail gratifiante. Son credo pourrait être : « il faut de la mesure en tout ». Il opte pour ce style de direction, basé sur la recherche du compromis, en espérant qu'il lui vaudra l'estime de ses collaborateurs et les sentiments d'être un membre à part entière de l'équipe.
Style de direction 9.9	L'individu qui applique le style de direction 9.9 tient d'une part à ce que les relations de travail soient basées sur la confiance et le respect et d'autre part, à ce que les objectifs de performance soient réalisés. Il attend de ses collaborateurs qu'ils s'investissent dans leur travail individuel et au sein de l'équipe. Par ailleurs, il les motive et les soutient de manière à leur permettre de se réaliser dans l'accomplissement de leurs tâches et d'obtenir de bons résultats.

Source : ZÜGER, RM. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Lausanne: cb service s.a, 2011.p 39.

BLAKE et MOUTON considèrent le style de direction 9.9, comme le meilleur possible, c'est le modèle auquel chaque manager devrait inspirer [...]. Ils écartent les styles de direction 1.1 (jugé inapte), 1.9 (jugé trop idéaliste), 5.5 (jugé peu pratique) et 9.1 (jugé trop pessimiste)¹.

Durant les années 60, MC GREGOR a montré qu'il existe deux conceptions opposées de leadership : « La théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique (TAYLOR, FAYOL...) et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines.»²

« La théorie X correspond au système de commandement traditionnel, »³ et suppose que les employés n'aiment pas le travail, qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités, il faut les diriger dans leurs tâches, les contrôler et les sanctionner.

La théorie Y explique que les employés, psychologiquement cherchant à satisfaire leurs besoins personnels, vont assumer leurs responsabilités et participer à la création de la valeur si les conditions de travail sont favorables, « l'homme est capable de s'autodiriger et a la capacité requise pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelles. »⁴

Selon MC GREGOR, le comportement et les qualités humaines des employés dans l'organisation sont des facteurs clés pour la réussite d'une équipe. Le manager doit savoir quel style de management doit-il adapter, autoritaire ou participatif.

¹ZÜGER, RM. *Op.cit.* p 39.

²BARABEL, M. MEIER, O, TEBOUL, T. *les théories traditionnelles du management. In : Les fondements du management.* 2^e éd. Paris: Dunod, 2013, p 34.

³*Idem.*

⁴*Idem.*

Tableau n° 15 : Structure de motivation définie par MC GREGOR

<p>Théorie X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'individu moyen éprouve par nature une aversion innée pour le travail, il fera tout pour l'éviter. - C'est pourquoi, la plupart des êtres humains doivent être dirigés, contrôlés et contraints de contribuer de manière productive à la réalisation des objectifs de l'organisation, sous peine de sanctions. - L'individu moyen préférera être dirigé : il fuit les responsabilités, relativement peu ambitieux, recherche la sécurité avant tout.
<p>Théorie Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dès lorsque le collaborateur s'identifie aux objectifs de l'organisation, les contrôles externes deviennent superflus : il développera son sens de l'autocontrôle et de l'initiative. - L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Il le perçoit comme une importante source de satisfaction et une possibilité de se réaliser. - Les plus importantes récompenses sont la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, par les avantages financiers. - L'individu moyen peut rechercher les responsabilités afin de mobiliser de manière optimale ses idées et sa créativité.

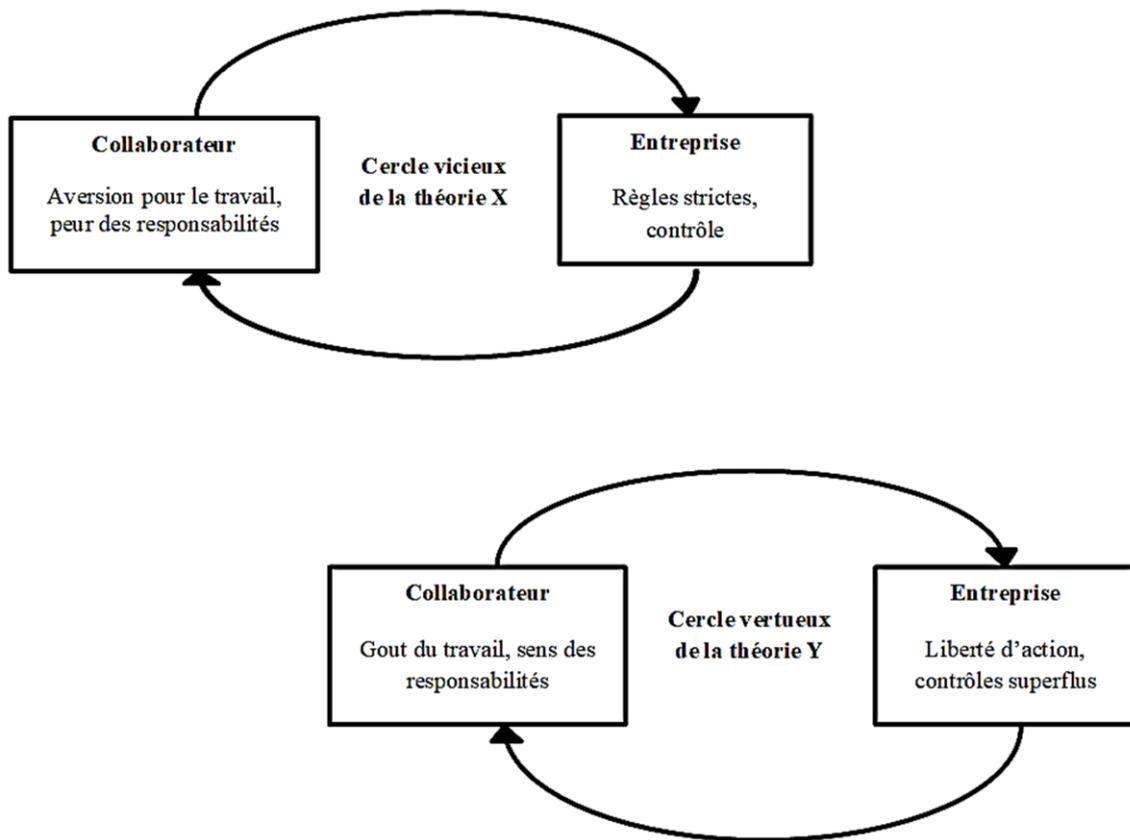
Source : ZÜGER, RM. *Op.cit.* p 34.

Les Théories X et Y font également intervenir la dynamique de la prophétie autoréalisatrice¹:

- la théorie X constitue un cercle vicieux parce que le dirigeant pense que ses collaborateurs rechignent à travailler, il établit des règles strictes, ce qui accroît leur aversion naturelle pour le travail et rend indispensables de nouvelles règles.
- dans la théorie Y, en revanche, le supérieur hiérarchique part de l'hypothèse que ses collaborateurs ont plaisir à travailler et leur accorde donc une certaine liberté d'action dans l'accomplissement de leurs tâches. On assiste ainsi à un cercle vertueux : le collaborateur s'investit davantage dans son travail et l'accomplit volontiers, sans avoir besoin d'être suivi de près.

¹ZÜGER, RM. *Op.cit.* p34.

Figure n° 20 : Théorie X et Y de MC GREGOR



Source : ZÜGER, RM. *Op.cit.* p 34.

OUCHI (1981) s'est inspiré du travail de MC GREGOR et identifie trois types d'organisations [...]¹:

L'entreprise du type A est caractérisée par une prise de décision individuelle avec une orientation à court terme et une faible préoccupation pour les individus (modèle anglo-saxon), à l'inverse du type J (modèle japonais) qui valorise l'appartenance au groupe et les décisions consensuelles. Le type Z d'organisation est le fruit d'une combinaison entre le modèle japonais et le modèle anglo-saxon, il mêle la responsabilité individuelle des collaborateurs, la prise de décision et le fonctionnement collectif. Dans la théorie Z, OUCHI a aménagé la théorie Y de MC GREGOR, en ajoutant le travail en groupe, l'adhésion et l'implication.

¹BARABEL, M. MEIER, O, TEBOUL, T. *Op.cit.* p 35.

Kurt LEWIN (1952) a étudié le style de leadership « à partir d'indicateurs tels que la prise de décision, le système de contrôle, l'implication dans l'équipe de travail ou encore la structuration des activités. »¹ Il a montré l'influence de chaque style sur le comportement des subordonnés. LEWIN a identifié trois styles de leadership² :

- **Le style autoritaire** consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer ses décisions avec un manager qui se tient à distance du groupe.
- **Le style permissif** caractérise un manager, aux compétences techniques reconnues (centrer sur les tâches), mais qui s'implique très faiblement dans son groupe.
- **Le style démocratique** témoigne d'un manager qui participe activement à la vie du groupe, mais n'impose rien en privilégiant les décisions collectives.

Selon LEWIN, le style démocratique est le plus efficace dans certaines situations en matière de productivité et de satisfaction des membres du groupe.

Rensis LIKERT (1967) professeur de psychologie à l'université du Michigan a étudié les systèmes de management appliqués dans les entreprises, notamment les interactions et les relations entre managers et subordonnés. Il a distingué [...] quatre types de management³ :

- **Le style autoritaire explorateur** qui n'a aucune confiance en ses subordonnés et de ce fait il les gère par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées.
- **Le style autoritaire paternaliste**, la posture du manager est d'afficher une confiance pleine de condescendance envers ses équipes. Les décisions sont essentiellement centralisées.
- **Le style consultatif** est caractérisé par une interaction moyenne avec les équipes par des décisions stratégiques gérées en centrale et des décisions opérationnelles délocalisées.
- **Le style participatif** témoin de confiance absolue envers ses équipes et favorise les décisions collectives.

LIKERT favorise le style participatif qui affiche une performance élevée des membres des groupes, « [...] l'autoritarisme explorateur et associé à des performances médiocres d'absentéisme élevé, les deux autres styles affichent des performances moyennes. »⁴

¹BARABEL, m. MEIER, O, TBOUL, T. *Op.cit.* p 35.

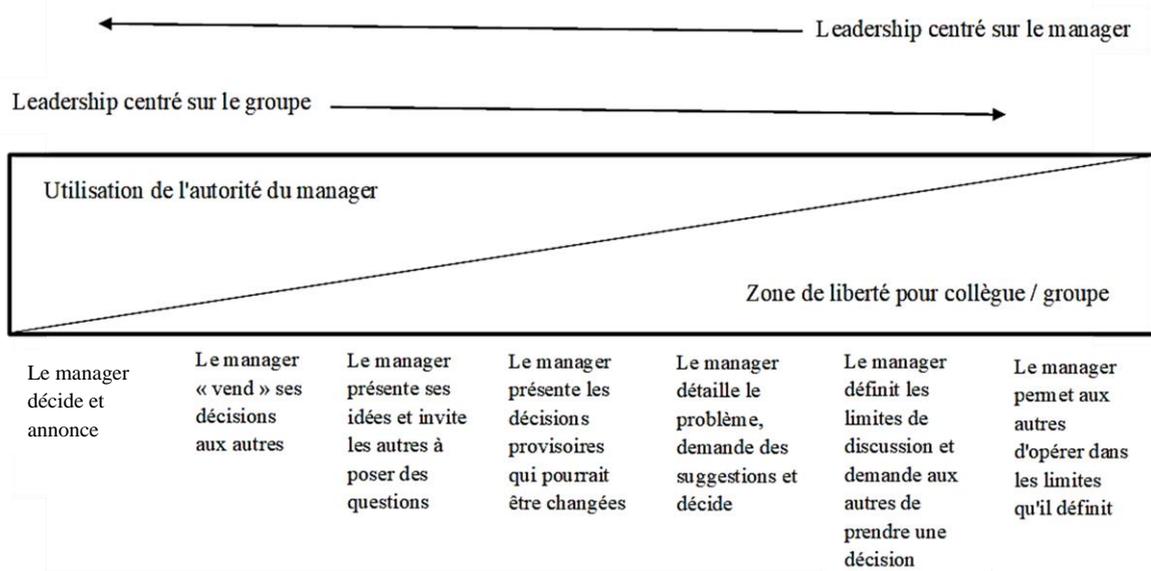
²*Idem.*

³*Ibid.* p 36.

⁴*Idem.*

Robert TANNENBAUM et Warren H SCHMIDT (1958) ont proposé un modèle fondé sur la base du degré d'implication des employés au processus de décision dans l'organisation.

Figure n° 21 : Le continuum de leadership et de comportement de groupe de TANNENBAUM et SCHMIDT (1973)



Source : (traduction libre) DEREK, G. SUE, L. *Developing leadership and management effectiveness*. In : *Educational Leadership & Learning: Practice, Policy and Research*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 2000, p 29.

Ce modèle dépend de deux éléments majeurs, à savoir la confiance accordée par le manager à ses employés et la liberté d'action de ces derniers. La combinaison de ces variables permet d'identifier les sept styles de leadership.

3.3 L'approche des contingences (Le paradigme situationnel)

À l'opposé des théories comportementales, les théories de contingence suggèrent que le comportement efficace d'un manager dépend des circonstances, elles cherchent à expliquer pourquoi certains styles de leadership s'avèrent efficaces dans des situations et non dans d'autres.

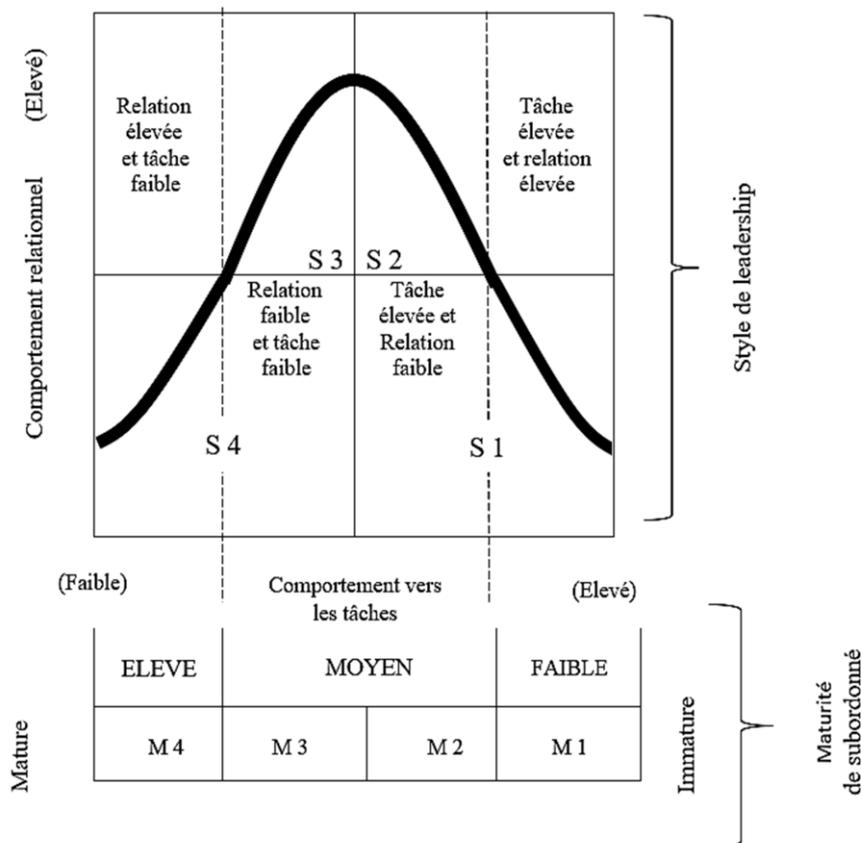
En 1969, Paul HERSLY et Kenneth H BLANCHARD ont développé un modèle du leadership situationnel. Ils se sont inspirés de la matrice de BLACK et MOUTON (1964)

et apportent une nouvelle dimension situationnelle : la maturité des subordonnés, cette maturité s'articule autour de deux dimensions¹:

- **la maturité psychologique des collaborateurs** [...], à savoir leur confiance en soi, leur disponibilité et leur motivation.
- **la maturité professionnelle** [...], à savoir leurs connaissances et leurs capacités.

Les managers adoptent un comportement en fonction du degré de la maturité des collaborateurs, « mais par rapport à une tâche précise. Un même collaborateur peut se caractériser par une maturité élevée pour une tâche donnée et par une moindre maturité pour une autre. »²

Figure n° 22 : La théorie de leadership situationnel



Source : (traduction Libre) BLANCHARD, KH. HERSEY P, GATES P. *diagnostique educational leadership problems A situational approach [en ligne]*, 1976, p 350. Disponible sur :

< http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197602_gates.p > (consulté le 25/05/2020)

¹ZÜGER, RM . *Op.cit.* p 41.

²*Idem.*

Tableau n° 16 : Style de direction approprié selon le degré de maturité

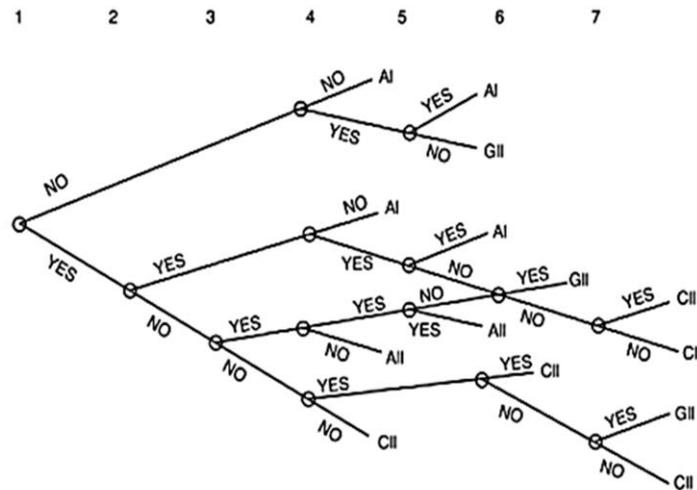
Diriger (Style de direction autoritaire)	Les collaborateurs peu matures doivent être encadrés de près, le dirigeant les guide à l'aide d'instructions et de directives structurées et supervise de près l'exécution des tâches.
Guider (Style de direction intégrateur)	Les collaborateurs faiblement ou moyennement matures, ont aussi besoin d'être guidés et supervisés, mais aussi d'être soutenus et félicités pour gagner en confiance et en motivation, ils doivent donc être à la fois encadrés de près et encouragés. Le dirigeant convainc ses collaborateurs du bien-fondé des décisions précises et leur donne des instructions claires pour leur exécution.
Épauler (Style de direction participatif)	La participation est ce qu'il faut aux collaborateurs faiblement ou moyennement matures, qui sont compétents mais manquent de motivation et de confiance en eux. Le dirigeant tirera au mieux profit de leurs compétences en les épaulant plutôt qu'en les encadrant de près. Il les fait participer : il réfléchit avec eux à la ligne de conduite à adopter pour l'exécution d'une tâche donnée et les associe à la prise de décision.
Délégué (Style de direction délégatif)	Les collaborateurs très matures ont les connaissances et les compétences voulues et s'investissent dans leur travail. Ils sont motivés et capables de remplir de manière largement autonome les tâches qui leur sont confiées. Le dirigeant leur délègue aussi bien la responsabilité de la prise de décision que la responsabilité de son application. Selon HERSLY et BLANCHARD, les collaborateurs ayant atteint ce degré de maturité n'ont besoin d'être épaulés et contrôlés que dans une très faible mesure.

Source : ZÜGER, RM. *Op.cit.* p 42.

Le modèle VROOM et YETTON (1973) et celui de VROOM et JAGO (1988) à la différence du modèle de HERSLY et BLANCHARD suggèrent qu'il n'y ait aucun style de leadership approprié pour toutes les situations, les managers doivent choisir le style le plus approprié pour chaque situation. Ils se basent sur un arbre de décisions adapté à des situations précises. « Trois composantes majeures constituent le modèle : les stratégies de prise de décision, les questions diagnostics et les règles décisionnelles. »¹

¹RINFRET, N. *A chaque approche métaphorique que son leader du Great man technoleader de résonance. In : Le technoleader de résonance.* Québec : Presse de l'Université de Québec, 2011, p 75.

Figure n° 23 : Modèle de prise de décision de VROOM et YETTON



Source : BORKOWSKI, N. *Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care Nancy Borkowski*. 3rd éd. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2016, p 301.

VROOM et YETTON en déduisent cinq styles possibles de décision de gestion (autocratique AI, autocratique AII, consultatif CI, consultatif CII, participation de groupe GII)¹ (traduction libre) :

AI : le manager prend seul la décision en utilisant uniquement les informations disponibles.

AII : le manager obtient officiellement des informations de ses subordonnés et prend seul la décision . Les subordonnés peuvent être informés de la finalité des informations demandées, mais ils ne jouent aucun rôle dans la définition du problème ou l'évaluation des options alternatives.

CI : le manager partage le problème avec ses subordonnés individuellement et obtient leurs avis et suggestions individuellement et prend seul la décision, mais sans les réunir en groupe. Le manager prend seul la décision

CII : le manager partage le problème avec ses subordonnés dans des réunions du groupe et obtient leur avis et suggestions. Alors, le manager prend seul la décision.

¹ANDLER, N. *Decision making (incl. evaluation. prioritisation)*. In: *Tools for Project Management, Workshops and Consulting: A Must-Have Compendium of Essential Tools and Techniques*. 1st Edition. Erlangen: Publicis, 2008, p 234.

GII : Le manager tient une réunion du groupe avec ses subordonnés pour partager et discuter le problème. Le manager agit comme président et facilitateur, soulevant des problèmes, mais ne gérant pas un agenda caché. Le groupe prend la décision et le manager l'accepte.

Afin de définir le style de leadership requis dans des situations spécifiques, il convient de répondre aux sept questions suivantes¹ (traduction libre) :

- la qualité de la décision, est-elle importante ?
- l'engagement de l'équipe, est-il important pour la décision ?
- avez-vous suffisamment d'informations pour prendre la décision par vous-même ?
- le problème, est-il bien structuré ?
- l'équipe, soutiendrait-elle votre décision si vous le faisiez seul ?
- l'équipe, partage-t-elle les objectifs de l'organisation ?
- y a-t-il un risque de conflit au sein de l'équipe au sujet de la décision ?

Ce modèle a soutenu l'hypothèse avancée par cette approche, le leadership doit s'adapter en fonction des situations, « le modèle s'avère trop complexe pour être utilisé de manière régulière. C'est pourquoi, les auteurs ont conçu un logiciel qui permet au manager de mieux se repérer. »²

C'est à Fred FIEDLER (1964, 1967, 1987) que l'on doit le premier modèle de contingence, décrit la réussite d'un leadership qui découle d'un résultat direct entre les styles de leadership avec les variables situationnelles. Il estime qu'un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en vertu de son style de management. Le contexte s'interprète chez FIEDLER à partir de trois variables³: les relations leader-subordonnés, c'est-à-dire la loyauté et le soutien des subordonnés (sont-ils enthousiastes ou réfractaires ?); le pouvoir formel du leader (est-il au sommet d'une hiérarchie formelle ou au même niveau que les subordonnés ?); la structuration de la tâche (est-elle claire est définie de façon précise ?), selon FIEDLER, le

¹KERRIGAN, D. *Leadership and Decision Making: The Vroom-Yetton Model* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.fireengineering.com/2015/03/16/199227/leadership-and-decision-making-the-vroom-yetton-model/#gref> > (consulté le 31/05/2020)

²GRAND, I. *Les théories de la contingence. In : Le manager et la motivation. Et si c'était le style de management qui faisait la différence ?* [en ligne]. Disponible sur : < http://iaelearning.unicaen.fr/depot_iae/1617/LME/001_2032/pub/001_2032_M/pdf/001_2032_M.pdf > (consulté le 31/05/2020)

³PROULX, D. *Le leadership. In : Management des organisations publiques : théorie et applications*. 2^e éd. Québec : presse de l'université de Québec, 2008, p 221.

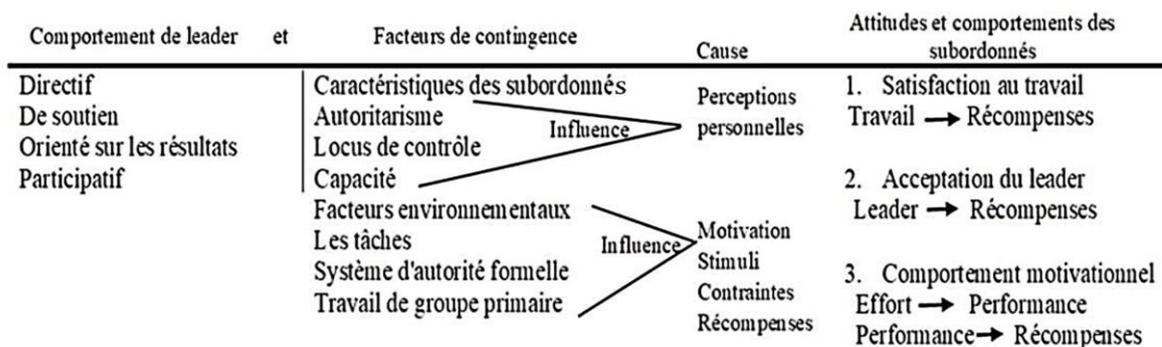
leader doit s'ajuster constamment en fonction de ces trois variables et les situations rencontrées avantagent certains types de personnes au début au détriment des autres.

HOUSE (1971) et HOUSE et MITCHELL (1974) dans leur théorie trajectoire-objectif estiment que le leader choisit le style selon les besoins de motivation des subordonnés, ils ont conçu une grille comportant trois variables : le style de leadership, les caractéristiques des subordonnés et l'organisation des tâches.

[...] Les quatre styles de leadership sont¹ : le leadership directif, le leadership axé sur les résultats, le leadership de soutien et le leadership participatif. Quant aux caractéristiques des subordonnés, l'auteur identifie quatre types de subordonnés présentant des besoins différents à savoir² :

- un besoin de sécurité élevé ;
- des besoins sociaux élevés ;
- un besoin de contrôle élevé ;
- un besoin de réalisation élevé.

Figure n° 24 : Résumé de la relation trajectoire-objectif



Source : (traduction libre) HOUSE, RJ. MITCHELL TR. *PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP*. Rapport technique 75-67. Washington : Université de Washington, 1975, p 8.

Selon HOUSE et MITCHELL, l'efficacité de leadership dépend de sa capacité à adapter son style en fonction de ses différentes caractéristiques, deux facteurs peuvent déterminer le style de leadership à suivre : les caractéristiques des subordonnés et l'environnement. Ils suggèrent qu'il y a des comportements que les leaders peuvent avoir pour accompagner les

¹RINFRET, N. *A Chaque approche métaphorique son leader. Du Great man au technoleader de résonance*. Op.cit. p 74.

²Idem.

capacités de leurs subordonnés, les leaders doivent motiver et soutenir leurs subordonnés pour qu'ils puissent améliorer leur performance, ils sont responsables de les aider à atteindre les objectifs, à surmonter les contraintes qui pourraient empêcher le succès, mais aussi leur offrir des récompenses pour les encourager.

Les quatre styles de leadership sont (traduction libre) ¹:

- **Directif** : ici, le leader fournit des directives, informe les subordonnés de ce qui est attendu d'eux, définit des normes de performance et contrôle le comportement lorsque ces normes ne sont pas respectées. Il utilise judicieusement les récompenses et les mesures disciplinaires. Le style est le même que celui orienté vers les tâches.
- **De soutien** : le leader est amical envers ses subordonnés et affiche une préoccupation personnelle pour leurs besoins et leur bien-être. Ce style est le même que le leadership orienté vers les subordonnés.
- **Participatif** : le leader croit au processus décisionnel du groupe et partage les informations avec ses subordonnés. Il consulte ces derniers sur les décisions importantes liées au travail, aux objectifs de la tâche et aux trajectoires pour atteindre les objectifs.
- **Orienté sur les résultats** : le leader fixe des objectifs ambitieux et encourage les subordonnés à atteindre leur pic de performance. Le leader estime que les subordonnés sont suffisamment responsables pour atteindre des objectifs ambitieux. C'est la même chose que la théorie de la fixation d'objectifs.

Le style de leadership est choisi en fonction des caractéristiques des subordonnés : leadership directif pour les tâches complexes et les besoins d'autorité, leadership de soutien pour les tâches répétitives et les besoins d'affiliation, leadership participatif pour les tâches ambiguës et les besoins de contrôle, leadership orienté vers les résultats pour les tâches ambiguës et complexes et les besoins d'exceller.

3.4 Le leadership transactionnel et transformationnel

Dans les années 80, plusieurs chercheurs ont mis en avant deux modèles de leadership : le leader transactionnel qui oriente ses subordonnés en clarifiant les rôles et tâches pour qu'ils atteignent les objectifs et le leader transformationnel « [...] qui a un pouvoir "transformateur"

¹MANAGEMENT STUDY GUIDE. *House's Path Goal Theory* [en ligne]. Disponible sur : https://www.managementstudyguide.com/houses-path-goal-theory.htm?utm_campaign=elearningindustry.com&utm_source=%2Fapplying-the-path-goal-theory-in-leadership-online-training-courses&utm_medium=link > (consulté le 02/06/2020)

sur ses partisans : il réussit à mobiliser leurs énergies et leurs compétences pour leur faire réaliser de grandes choses, qu'ils seraient parfois incapables d'accomplir par eux-mêmes. »¹

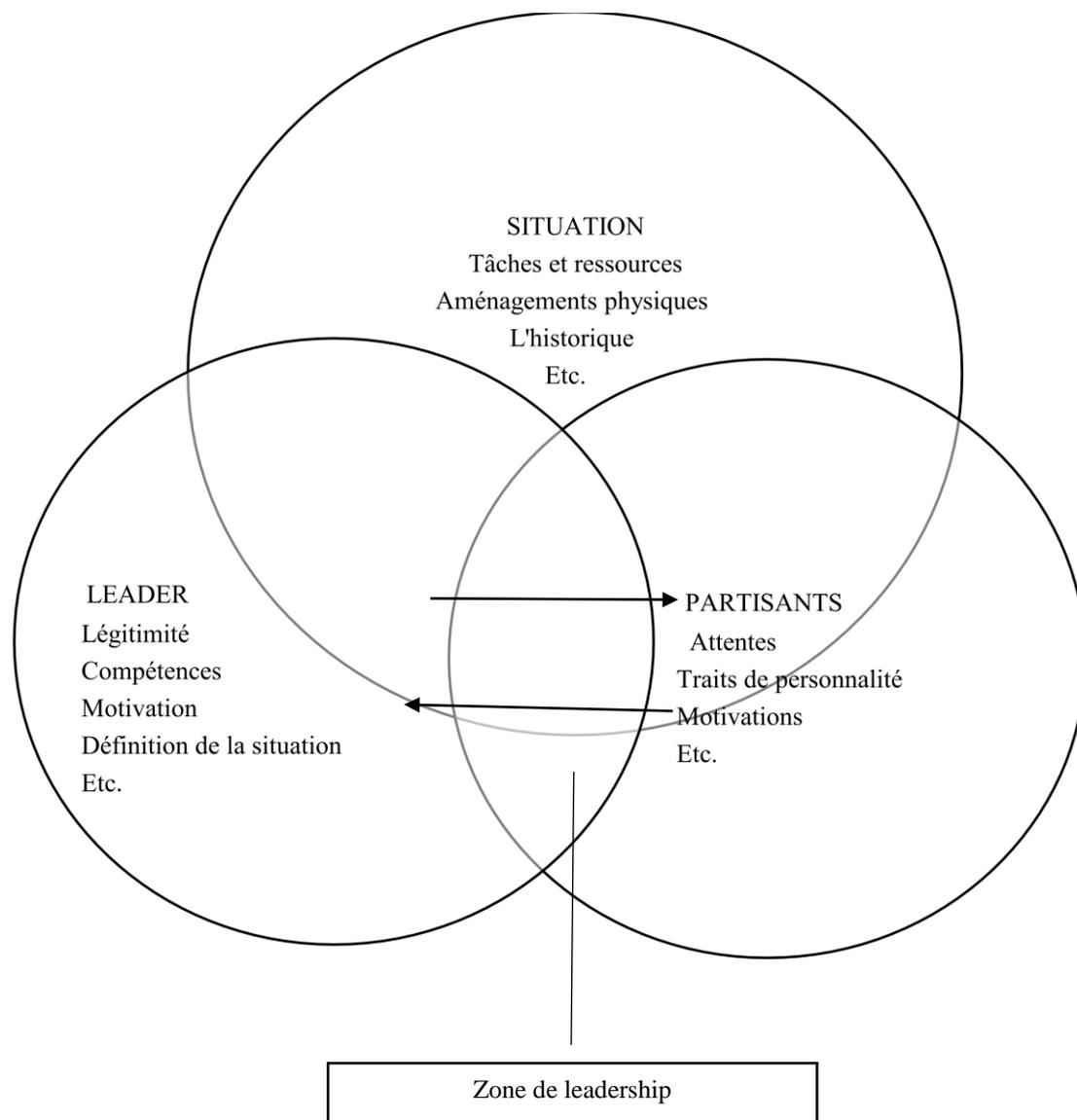
Edwin HOLLANDER (1978) a développé la théorie transactionnelle de leadership, en plus des facteurs comportementaux et situationnels, il s'est intéressé aux intersections et aux échanges entre le leader et ses collaborateurs, HOLLANDER illustre bien cette situation²:

[...] La relation de leadership est maintenue par cet échange ainsi que par la possibilité d'influencer dans les deux directions. Cela signifie que le leader est capable d'être influencé par les partisans aussi bien qu'il peut les influencer. [...] La volonté des membres du groupe d'accepter l'influence d'un leader dépend d'un processus d'échange dans lequel le leader donne quelque chose et obtient quelque chose en retour. [...] Il y a une relation dynamique avec les partisans qui perçoivent et évaluent le leader dans le contexte des demandes situationnelles.

¹COLLERETTE, P. *L'évolution des visions de pouvoir, de l'autorité et du leadership*. In ; *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Québec : Presse de l'Université de Québec, 2002, p 54.

²*Ibid.* pp 51-52.

Figure n° 25 : Les composantes de leadership selon Edwin HOLLANDER



Source : COLLERETTE, P. *Op.cit.* p 52.

Le leader transformationnel va plus loin que le leader transactionnel, il ne se limite pas aux simples échanges et suscite des émotions chez les subordonnés pour les inciter à accomplir un travail.

BENNIS et NANUS (1984) ont identifié quatre facteurs qui rendraient les leaders compétents, ces facteurs représenteraient les quatre compétences du leadership¹ :

¹COLLERETTE, P. *Op.cit.* p 56.

- La gestion de l'attention correspond à la capacité des leaders d'attirer et de maintenir l'attention des membres de l'organisation dans leur direction.
- La gestion de la signification consiste pour le leader à communiquer sa vision et sa compréhension des choses, à la faire comprendre aisément et surtout à la rendre signifiante pour les gens.
- La gestion de la confiance consiste pour le leader à faire preuve de fiabilité et de constance qui est censée favoriser un climat de confiance dans l'organisation.
- La gestion de soi s'appuie sur le postulat que le leader efficace est celui qui connaît bien ses ressources personnelles et les utilise adéquatement.

James Mc Gregor BRUNS (1978) a défini deux types de leadership : « le leadership transactionnel influence les individus via des ressorts relationnels telles que les promesses de sanction ou de récompense. Tandis que le leader transformationnel obtient l'engagement de ses équipes en misant sur une motivation fondée sur les valeurs et l'éthique. »¹

Bernard BASS (1985) s'est inspiré des travaux de BRUNS et a développé un modèle de leadership en enrichissant les deux notions de leadership transactionnel et transformationnel, le modèle suppose « que les comportements de leader devraient modifier ceux des subordonnés afin que ceux-ci fassent preuve d'engagement plus élevé envers le travail et leurs collègues »². BASS a déterminé quatre composantes de leadership transformationnel : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, et deux composantes de leadership transactionnel : l'échange contingent et le management par exception. « Le modèle de BASS inclut un troisième style de leadership et un septième facteur : le leadership laisser-faire qu'est en fait une absence de leadership de la part de leader potentiel. »³

Dans cette étude, le leadership transformationnel est considéré plus efficace, il « [...] apparaît donc comme une source significative d'inspiration et de stimulation auprès de ses partisans. »⁴

¹PETIT, VC. *La science de leadership stratégique*. *Op.cit.* p 150.

²RINFRET, N. *A Chaque approche métaphorique son leader. Du Great man au technoleader de résonance*. *Op.cit.* p 77.

³PETIT, VC. *Op.cit.* p 152.

⁴COLLERETTE, P. *Op.cit.* p 58.

Tableau n° 17 : Le modèle de leadership full range de BASS

Facteur	Comportement du leader et des followers
Charisme aux influences idéalisées	<ul style="list-style-type: none"> • Ses équipes qui lui font totalement confiance • Ses équipes sont fières de lui/d'elle, il/elle est un modèle pour ses équipes • Il/elle fait preuve d'un talent exceptionnel dans ce qu'il/elle entreprend
Motivation inspirante	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle donne le sentiment d'une mission collective • Il/elle communique une vision positive • Il/elle évoque le futur avec optimisme • Il/elle possède une présence magnétique
Stimulation intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle lance de nouveaux projets • Il/elle amène ses équipes à voir les choses sous un angle différent • Il/elle convainc avec des arguments inédits
Considération individualisée	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle est sensible aux préoccupations de ses équipes • Il/elle considère chacun comme un membre à part entière de l'équipe • Il/elle fait prendre conscience à chacun des valeurs et des idéaux partagés par l'équipe
Échange contingent	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle négocie les objectifs avec ses équipes • Il/elle fixe les récompenses avec ses équipes • Il/elle communique clairement ses convictions et ses valeurs • Il/elle définit des critères de sanction et de récompense
Management par exception	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle est très attentif/attentive aux standards de performance • Il/elle met en place des dispositifs et processus de contrôle • Il /elle intervient personnellement qu'en cas de problème, le reste du temps, il/elle laisse faire les équipes • Il/elle trace précisément les erreurs et la résolution des problèmes
Laisser faire	<ul style="list-style-type: none"> • Il/elle évite de prendre des décisions • Il/elle s'esquive quand les problèmes deviennent sérieux

Source : PETIT, VC. *Op.cit.* p 154.

À la fin de cette section, dans un projet de changement, les managers intermédiaires en plus du pouvoir d'autorité sur leur équipe par leur position dans l'organisation, doivent développer un comportement de leadership en disposant d'un haut niveau d'intelligence relationnelle pour donner envie aux collaborateurs de les suivre, de s'impliquer et d'agir pour réaliser les actions sans contrainte et en toute motivation afin d'atteindre les objectifs communs. Il existe différentes typologies permettant d'analyser les styles de leadership, c'est-à-dire différentes façons de se comporter comme leader, en effet, il n'existe pas de modèle standard qui aiderait les managers intermédiaires à accompagner parfaitement leurs équipes, tout dépend de leur capacité à trouver les meilleures solutions pour mobiliser les énergies des membres.

Conclusion

Tout au long d'un processus de changement, le manager intermédiaire est le moteur. Adhérer au changement n'est pas une chose facile, certains collaborateurs se montrent hésitants, voire opposants. Les managers intermédiaires doivent les rassurer et les convaincre à adhérer. Différents chercheurs ont traité le rôle de ces derniers en tant que leader de changement, chef d'orchestre qui doit harmoniser les activités des membres de son équipe, relais opérationnel, créateur et gestionnaire de connaissances et gestionnaire des émotions de ses collaborateurs.

Pour réussir le changement, les managers intermédiaires en tant que traducteurs et interprètes des transformations doivent bien expliquer le changement aux collaborateurs afin d'apporter des repères et pour rendre leur vision du changement très claire, en mettant en place un processus de création "sensemaking" et de diffusion du sens "sensegiving", en effet, un changement qui a du sens est perçu comme très important pour ceux qui l'exécutent, ce qui les motive à consacrer plus d'engagement et d'efforts à sa réalisation. À la fois destinataires, agents et gestionnaires du changement, leurs interprétations et explications ont un impact décisif sur l'acceptation de nouvelles stratégies par les collaborateurs.

Pour mettre en place ce processus de création et de diffusion du sens du changement, le manager intermédiaire doit développer une communication managériale efficace et doit exprimer ainsi un comportement de leadership adapté aux différentes situations afin qu'il puisse influencer positivement ces derniers pour susciter chez eux l'enthousiasme et les amener à réaliser les différentes activités et tâches prescrites, les collaborateurs doivent le voir comme un héros à qu'ils font confiance parce qu'il possède les qualités requises pour les guider vers le changement désiré. Le manager intermédiaire en tant que chef responsable d'une équipe doit disposer d'un haut niveau d'intelligence relationnelle pour fédérer ses collaborateurs aux nouveaux projets.

Chapitre III

Les managers

intermédiaires dans les

administrations publiques

algérienne

Introduction

La modernisation des administrations publiques constitue depuis plusieurs années une priorité d'une politique de développement menée par l'État algérien dans le but de mieux s'adapter aux nouvelles exigences économiques et politiques, elle est l'objet de réformes qui visent la mise à niveau générale de l'administration algérienne pour qu'elle puisse jouer un rôle dans la croissance du pays par l'introduction des principes et des pratiques de management qui sont souvent utilisées dans le secteur privé, avec comme objectif principal d'éviter les effets pervers de la bureaucratie caractérisée par l'inefficacité et la lourdeur des procédures.

Réussir un tel projet repose essentiellement sur le capital humain, en effet, pour tendre vers une administration publique efficace, les managers intermédiaires en tant que responsables de la mise en œuvre des projets de changement sur terrain se trouvent donc devant le défi de mobiliser les opérationnels. Dirigeants, superviseurs et organisateurs des autres agents administratifs, ces managers jouent un rôle-clef dans les transformations managériales des administrations en effectuant un travail de traduction et d'opérationnalisation des réformes en pratique. Ils peuvent être considérés comme des vecteurs de changement à travers leur position intermédiaire et leurs qualités de leadership.

Afin d'étudier notre problématique de recherche, nous avons mené des études qualitatives et quantitatives approfondies sur terrain en utilisant divers outils et techniques de recherche qui vont nous permettre d'obtenir des informations fiables et pertinentes dont l'analyse va nous faciliter le test des hypothèses.

Ce chapitre est consacré aux managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, il comprend trois sections, dans la première, nous traiterons de l'administration algérienne, ses différents organismes et structures, les grands projets de réformes introduits par le gouvernement et nous exposerons ses problèmes, dans la deuxième, nous identifierons les managers intermédiaires dans les administrations publiques, expliquerons leurs modes de promotion, de rémunération et les organismes chargés de la gestion de leur carrière et la troisième, sera consacrée à la méthodologie utilisée lors de notre recherche.

Section 1 : L'administration publique algérienne

Les administrations publiques à travers le monde ont connu des mutations dans leur mode d'organisation et de gestion, l'administration publique algérienne n'a pas échappé à ces changements dus à plusieurs facteurs, notamment la mondialisation et l'évolution des technologies de l'information, plusieurs réformes ont été lancées pour améliorer la qualité des services publics. Dans cette section, nous développerons l'organisation administrative en Algérie, analyserons les différentes réformes administratives engagées et en enfin, nous identifierons les problèmes qui entravent la modernisation des administrations publiques.

1.1 L'organisation administrative en Algérie

La gestion des administrations publiques nécessite non seulement des moyens humains et matériels, mais aussi une organisation claire et bien définie, il existe trois principes d'organisation dans un État unitaire : la centralisation, la déconcentration et la décentralisation. En Algérie, ces trois types coexistent.

1.1.1 La centralisation

La centralisation est un ancien système, « reposant sur l'attribution des pouvoirs de décision à des autorités soumises, médiatement ou immédiatement, au pouvoir hiérarchique du gouvernement. »¹ Il s'agit d'attribuer tous les pouvoirs de prise des décisions aux autorités centrales de l'État (les ministères), la totalité des tâches administratives à gérer sur le territoire national est réunie sous la compétence des organes centraux de l'État. « Dans ce système, aucune autonomie décisionnelle ou budgétaire n'est accordée au niveau de l'échelon local à quelque entité que ce soit. »²

Toutefois, la centralisation peut être modérée ou relative, certaines tâches administratives peuvent être délocalisées à des entités administratives régionales, mais cela ne signifie pas que ces services disposent d'une autonomie totale, « les personnes qui représentent et gèrent celles-ci ne bénéficient d'aucun pouvoir de décision ni d'aucune compétence juridique. »³

¹GUILLIEN, R. MONTAGNIER, G et al. *Droit administratif*. 25^e éd. In : GUINCHARD, S. DEBARD, T (dir.). *Lexique des termes juridiques [en ligne]*. Paris : DALLOZ, 2017-2018. Disponible sur : < http://bibliotheque.pssfp.net/livres/LEXIQUE_DES_TERMES_JURIDIQUES_2017_2018.pdf > (consulté le 28/06/2021)

²OUABRI, F. *Op.cit.* p 35.

³*Ibid.* p36.

L'organisation centrale en Algérie est composée de :

- La Présidence de la République ;
- Le gouvernement ;
- Les ministères.

1.1.1.1 La Présidence de la République

Les articles 85 et 88 de la constitution de 2020 stipulent que le Président de la République est élu au suffrage universel direct et secret. L'élection est acquise à la majorité absolue des suffrages exprimés et la durée du mandat présidentiel est de cinq ans.

La Présidence de la République comprend un ensemble d'organes et de structures¹ :

- le directeur de cabinet ;
- le secrétariat général de la Présidence de la République ;
- le secrétariat général du Gouvernement ;
- des conseillers ;
- un chef de cabinet ;
- un secrétariat particulier.

Le directeur de cabinet, le secrétariat général de la Présidence de la République et le secrétariat général du Gouvernement sont assistés de structures, de chargés de mission, de directeurs d'études, de directeurs, de chargés d'étude et de synthèse et de sous-directeurs, ainsi que du personnel administratif et technique.

Le chef de cabinet et le secrétariat particulier peuvent être assistés par des chargés de mission, des directeurs d'études, des chargés d'étude et de synthèse et des personnels administratifs et techniques.

Sont rattachées au directeur de cabinet :

- la direction générale du protocole ;

¹JORADP N° 40. Décret présidentiel n° 01-197 du Aouel Joumada el Oula 1422 correspondant au 22 juillet 2001 fixant les attributions et l'organisation des services de la Présidence de la République. Article 5-13, pp 16-17.

- la direction générale de la sécurité et de la protection présidentielles ;
- la direction de la presse et de la communication ;
- la direction des requêtes et des relations avec les citoyens ;
- la direction de l'interprétariat et de la calligraphie.

Sont rattachées au secrétariat général de la Présidence de la République les directions suivantes :

- de l'administration générale ;
- des moyens techniques ;
- de l'accueil et des résidences officielles ;
- des cortèges officiels et des transports ;
- des systèmes et des moyens informatiques ;
- des cadres ;
- des télécommunications ;
- des archives ;
- de la documentation générale ;
- de la sûreté préventive ;
- du service intérieur.

1.1.1.2 Le Gouvernement

Selon la constitution de 2020¹, le Gouvernement est dirigé par un Premier Ministre lorsqu'il résulte des élections législatives une majorité présidentielle. Il est dirigé par un Chef du Gouvernement lorsqu'il résulte des élections législatives une majorité parlementaire. Le Président de la République, charge selon le cas :

- Le Premier Ministre, de lui proposer un gouvernement et d'élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre du programme présidentiel qu'il présente au conseil des ministres, puis le soumet à l'approbation de l'Assemblée Populaire Nationale (APN).
- Ou le Chef du Gouvernement de former un gouvernement et d'élaborer le programme de la majorité parlementaire.

¹CONSTITUTION ALGERRIENNE de 2020. Article 103-105, p 26.

1.1.1.3 Les ministères

L'organisation, la composition et les pouvoirs des ministères sont soumis à la nature et à la répartition des missions. C'est le Chef du Gouvernement qui répartit les pouvoirs entre les membres du gouvernement dans le respect des dispositions constitutionnelles, où les pouvoirs d'un ministre sont déterminés par un décret exécutif.

Un ministère comprend les organes suivants :

- le cabinet qui est structuré comme suit : un directeur de cabinet, un chef de cabinet, des chargés d'étude et de synthèse et des attachés de cabinet ;
- des organes d'inspection, de contrôle et d'évaluation ;
- des organes consultatifs ;
- administration de mission.

Un ministère¹ est composé également selon le cas, en suivant ses spécificités, des structures suivantes :

- la direction générale ou centrale ;
- la division ;
- la direction ;
- la sous-direction ;
- le bureau.

Les directeurs généraux ou centraux peuvent être assistés de directeurs des études et les directeurs peuvent être secondés par des sous-directeurs et des chefs de bureau ou par des chefs d'étude et des chargés d'étude.

Actuellement, il existe au sein des ministères un secrétariat général dirigé par un secrétaire général chargé de gérer ces structures.

En 2022, le Gouvernement est composé² de 31 ministères et de deux ministères délégués.

¹JORADP N° 26. Décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990 déterminant les structures et organes de l'administration centrale des ministères. Article 3-19, pp 734-736.

²Ministère Des Affaires Étrangères. Membres Du Gouvernement [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.mfa.gov.dz/Gouvernement.aspx> > (consulté le 08/08/2022)

1.1.2 La décentralisation

La décentralisation administrative est l'une des méthodes utilisées dans les organisations administratives centrales, qui consiste à répartir les pouvoirs et les compétences entre l'autorité centrale et des organismes publics locaux ou indépendants qui travaillent sous la supervision et le contrôle de l'administration centrale afin de rapprocher l'administration du citoyen et de répondre à ses besoins. Elle se définit comme un « système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine (décentralisation territoriale) ou à un service (décentralisation technique) de s'administrer eux-mêmes sous le contrôle de l'État, en les dotant de la personnalité juridique, d'autorités propres et de ressources. »¹ Les administrations décentralisées disposent d'une autonomie décisionnelle et budgétaire leur permettant une meilleure gestion des affaires publiques. Il existe deux types de décentralisation :

1.1.2.1 La décentralisation territoriale

L'état encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales, notamment à travers la société civile.

L'article 17 de la constitution de 2020 stipule « Les collectivités locales de l'État sont la commune et la wilaya »

L'article 18 définit le fondement sur les principes de décentralisation et de déconcentration des rapports entre l'État et les collectivités locales.

L'article 19 stipule « l'assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. »

La commune² dispose :

- **d'une instance délibérante** : l'assemblée populaire communale (APC) constitue le cadre d'expression de la démocratie et représente le socle de la décentralisation et le lieu de la

¹GUILLIEN, R. MONTAGNIER, G et al.[en ligne]. *Op.cit.* Disponible sur : < http://bibliotheque.pssfp.net/livres/LEXIQUE_DES_TERMES_JURIDIQUES_2017_2018.pdf > (consulté le 28/06/2021)

²GUIDE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES. Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune. Article 31, 62, 125, 126, 133, 134, pp 8, 12, 22, 23.

participation citoyenne à la gestion des affaires publiques. Elle est constituée de plusieurs commissions permanentes :

- l'économie, les finances et l'investissement ;
- la santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
- l'aménagement du territoire, l'urbanisme ;
- le tourisme et l'artisanat ;
- l'hydraulique, l'agriculture et la pêche ;
- les affaires sociales, culturelles, sportives et de jeunesse.

Elle peut constituer une commission ad hoc pour examiner un objet précis.

- **d'un organe exécutif** présidé par le président de l'APC élu pour le mandat électoral.
- **d'une administration** animée par le secrétaire général de la commune, sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale. L'organisation administrative de la commune est en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives à :
 - l'organigramme et au plan de gestion des effectifs ;
 - l'organisation et au fonctionnement du service de l'état civil, de la protection et de la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
 - la tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
 - l'action sociale ;
 - l'activité culturelle et sportive ;
 - la gestion budgétaire et financière ;
 - la tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
 - la gestion du personnel communal ;
 - l'organisation et au fonctionnement des services techniques communaux.

Ainsi que celles concernant :

- le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- les archives communales ;
- les affaires juridiques et contentieuses.

- **les délégations et les antennes communales** : la commune peut créer des délégations communales et/ou des antennes communales, dans les limites de sa compétence. Cette délégation communale a vocation d'assurer les missions de service public et dispose des moyens nécessaires à leur prise en charge. Elle est animée par un élu, appelé délégué communal, désigné par délibération de l'assemblée populaire communale, sur proposition du président de l'APC. Il est assisté d'un administrateur nommé par le président de l'assemblée populaire communale, sur proposition du secrétaire général de la commune.

La wilaya¹ en sa qualité de collectivité territoriale décentralisée, dispose d'un budget propre pour financer les actions et programmes adoptés par l'assemblée populaire de wilaya (APW). Elle est chargée de l'action déconcentrée de l'État et contribue à la mise en œuvre des politiques publiques, dans le cadre défini de la répartition des compétences et des moyens de l'État, entre ses échelons centraux et territoriaux.

La wilaya est dotée de deux organes :

- Une APW ;
 - Un Wali.
- **une APW** élue composée des membres suivants :
- le président ;
 - les vice-présidents, membres ;
 - les présidents des commissions permanentes, membres.

L'assemblée élit son président parmi ses membres, elle forme des commissions permanentes, pour les questions relevant de son domaine de compétence, notamment celles relatives :

- à l'éducation ;
- à l'enseignement supérieur et la formation professionnelle ;
- à l'économie et les finances ;
- à la santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;

¹GUIDE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES. Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya. Article 1, 2, 12, 33, 28,110, pp 4, 6, 19, 21.

- à la communication et la technologie de l'information ;
- à l'aménagement du territoire et le transport ;
- à l'urbanisme et l'habitat ;
- à l'hydraulique, l'agriculture, les forêts, la pêche et le tourisme ;
- aux affaires sociales, culturelles, culturelles, wakfs, sportives et de jeunesse ;
- au développement local, à l'équipement, à l'investissement et l'emploi.

Elle peut également constituer des commissions ad hoc pour étudier toute autre question qui intéresse la wilaya.

- **Le Wali** est nommé par décret présidentiel, il est le représentant de l'État dans la wilaya et le délégué du Gouvernement. L'administration générale de la wilaya comporte¹ : le secrétariat général, le cabinet, le chef de daïra, le conseil de wilaya et l'inspection générale.

- **Le secrétariat général** qui peut être organisé en un ou deux ou trois services comportant au maximum trois bureaux chacun.
- **Le cabinet** comprenant cinq à dix emplois d'attachés de cabinet, assiste le Wali dans l'exercice de ses missions.
- **Le chef de daïra** assisté d'un secrétaire général et d'un conseil technique composé des responsables des services, dont l'activité couvre le territoire des communes qu'il anime.
- **Le conseil de wilaya** est composé des directeurs responsables des services de l'État, chargés des différents secteurs d'activité au niveau de la wilaya quelle que soit leur dénomination.
- **L'inspection générale** « dirigée par un inspecteur général assisté de deux ou trois inspecteurs. »²

En 2022, L'Algérie compte¹ 58 wilayas, 1541 communes et 553 daïras.

¹JORADP N° 48. Décret exécutif n° 94- 215 du 14 Safar 1415 correspondant au 23 juillet 1994 déterminant les organes et les structures de l'administration générale de la wilaya. Article 2, 4, 7, 12,19, pp 5-6.

²JORADP N° 48. Décret exécutif n° 94- 216 du 14 Safar 1415 correspondant au 23 juillet 1994 relatif à l'inspection générale de la wilaya. Article 5, p 9.

1.1.2.2 La décentralisation fonctionnelle ou technique

Elle renvoie à des établissements publics décentralisés chargés de gérer un service public (direction de l'éducation, direction de la santé, hôpitaux publics, musées, universités ...). Ces établissements disposent de la personnalité morale et d'un budget autonome. « [...] Mais ne disposent que d'une compétence d'attribution qui correspond à l'objet même de service public qui leur est transféré. »² Tous ces organismes sont sous la tutelle d'un ministère et assurent l'exécution des décisions prises.

C'est le cas par exemple des établissements publics de wilaya chargés de la gestion de ses services publics. L'APW peut créer des établissements publics de wilaya, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ces établissements publics de wilaya prennent la forme, selon l'objet poursuivi, d'établissement public à caractère administratif ou d'établissement public à caractère industriel et commercial.³

1.2 Les problèmes de l'administration publique algérienne

Malgré les efforts consentis dans le domaine du développement des administrations publiques, elles souffrent encore de multiples lacunes et difficultés que nous résumons dans les points suivants :

- la bureaucratie ;
- la centralisation ;
- la corruption administrative ;
- le retard du développement numérique ;
- la mauvaise gestion des services publics ;
- l'absence de ressources humaines qualifiées.

1.2.1 La bureaucratie

Le problème le plus important de l'administration publique en Algérie est la bureaucratie, des procédures administratives dures, longues et rigides, lenteur dans la prise et la mise en

¹JORADP N° 78. Loi n° 19-12 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 modifiant et complétant la loi n° 84-09 du 4 février 1984 relative à l'organisation territoriale du pays. Article 1-52, pp 12-15.

²OUABRI, F. *Op.cit.* p 41.

³GUIDE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES. Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya. Article 146, 147, 148, p 24.

œuvre des décisions et paralysie administrative sont des obstacles auxquels sont confrontés les citoyens et les investisseurs. L'administration publique est devenue au fil du temps, un sérieux obstacle majeur à l'émergence de l'entrepreneuriat en Algérie.

1.2.2 La centralisation

Les pouvoirs de décision appartiennent uniquement aux administrations centrales, ce qui rend difficile la mise en œuvre des décisions par les agents administratifs proches de la réalité de terrain et qui ne sont pas assistés et consultés lors de l'élaboration des politiques. La centralisation rigide :

- conduit les organismes publics à passer leur temps à la recherche de l'approbation des autorités centrales ;
- crée une surcharge, la préoccupation des dirigeants de l'autorité centrale à des sujets mineurs au détriment des questions vitales et principales ;
- empêche de prendre des décisions adaptées à la nature et aux conditions des régions et des wilayas ;
- crée une lenteur dans la prise de décisions administratives appropriées, complexité et routine administrative ;
- provoque un manque de cohérence et de coordination entre les différentes actions.

1.2.3 La corruption administrative

Sous ses diverses formes, elle a atteint des niveaux élevés et se propage dans tous les domaines. Selon l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) de l'Organisation Mondiale de la Transparence (OMT), en 2020, l'Algérie occupait la 144^{ème} place¹ sur un total de 180, dans le classement des pays qui enregistrent moins de corruption.

L'abus de pouvoir et les des fins privées et personnelles entraînent une augmentation des coûts, un découragement de l'investissement, l'absence de la confiance dans les administrations publiques est un frein pour les investissements.

¹ORGANISATION MONDIALE DE LA TRANSPARENCE. *Indice de perception de la corruption 2020 [en ligne]*. Disponible sur : < <https://transparency-france.org/publications/indices-de-perception-de-corruption/#.YO2GNegzY2w> > (consulté le 13/07/2021)

Il convient de signaler que les autorités publiques ont introduit un large dispositif réglementaire pour lutter contre ce phénomène dangereux, par le développement de mécanismes et d'organismes tels que la création :

- de la cour des comptes¹, chargée du contrôle a posteriori de toutes les dépenses publiques de l'État ;
- de l'inspection générale des finances², chargée du contrôle de la gestion financière et comptable des services de l'État, des collectivités territoriales ainsi que institutions, organes et établissements soumis aux règles de la comptabilité publique ;
- d'une Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF)³, chargée de lutter contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent ;
- d'un organe chargé de la prévention et de la lutte contre la corruption⁴ ;
- de l'office central de répression de la corruption⁵, chargé d'effectuer des recherches et des enquêtes en matière d'infractions de corruption ;
- de l'observatoire national de surveillance et de prévention de la corruption⁶ qui concourt à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ainsi, qu'à la prévention et la lutte contre la corruption.

1.2.4 Le retard du développement numérique

Depuis plus d'une décennie, les autorités publiques s'impliquent massivement pour numériser l'administration publique. « Pour rattraper le retard enregistré dans le domaine, un plan "e-Algérie 2013" fut lancé en 2009 pour s'intégrer dans la société de l'information et l'économie numérique. »⁷ Il prévoit des mesures visant à favoriser l'usage des Technologies

¹CONSTITUTION de 1976. Article 190.

²JORADP N° 50. Décret exécutif n° 08-272 du 6 Ramadhan 1429 correspondant au 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances. Article 2, p 7.

³JORADP N° 23. Décret exécutif n° 02-127 du 24 Moharram 1423 correspondant au 7 avril 2002 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement du renseignement financier (CTRF). Article 4, p 13.

⁴JORADP N° 14. Loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption. Article 17, p7.

⁵JORADP N° 50. Ordonnance n° 10-05 du 16 Ramadhan 1431 correspondant au 26 aout 2010 complétant la loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption. Article 24 bis, p 14.

⁶JORDAP N° 41. Décret présidentiel n° 96-233 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 Juillet 196 portant création de l'observatoire national de surveillance et de prévention de la corruption. Article 1-2, p 7.

⁷LOUNES, H. *L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations*. Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, 2018, Vol. 11, n° 2, p 496.

de l'Information et de la Communication (TIC) au niveau des administrations avec pour objectif de donner un service fiable et de qualité aux citoyens et encourager les interactions entre les différentes administrations afin de rendre l'échange de données plus fluide.

C'est un vaste projet de modernisation dont l'objectif est de mettre un terme aux pratiques et lourdeurs bureaucratiques et d'avoir une administration électronique à même de permettre notamment aux citoyens de retirer les documents d'état-civil en ligne. Le projet visait ¹:

- le parachèvement des réseaux et systèmes au niveau des intranets et des réseaux locaux ;
- la mise en place du système d'information intégré ;
- le déploiement des applications sectorielles spécifiques ;
- l'accroissement des compétences humaines ;
- le développement de services en ligne à destination des citoyens, des entreprises, des salariés et d'autres administrations.

Le taux de réalisation de ce projet a été estimé en 2018 à 28%², la numérisation des documents administratifs de l'état civil a permis d'éliminer quelques problèmes liés à la bureaucratie, de réduire l'abondante paperasse et surtout, de permettre aux citoyens d'accéder à ces services, sans effort de déplacement. La numérisation de l'ensemble des registres de l'état civil a permis aux citoyens d'obtenir instantanément et facilement leurs documents à partir de n'importe quelle commune. Les demandeurs de passeport biométrique peuvent suivre via internet l'état d'avancement d'établissement de leurs passeports, aussi pour les ressortissants algériens à l'étranger, ils peuvent introduire leur demande d'extrait d'acte de naissance via le site du ministère de l'Intérieur et le retirer auprès de la représentation diplomatique ou consulaire où ils sont immatriculés. D'autres administrations tels que les secteurs de la justice, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, des impôts ont également numérisé quelques services.

Le projet n'est pas encore arrivé à ses fins, l'appellation du projet fut modifiée pour devenir "e-Algérie", car il était devenu quasiment impossible de se fixer une échéance. L'utilisation

¹E-COMMISSION. *Synthèse "e-Algérie 2013"*, Décembre 2008, p 8.

²KAHLANE, A. *Etat de réalisation "e-Algérie" au 31 mars 2018 [en ligne]*. Disponible sur : < <https://docs.google.com/drawings/d/1rt17e5yev3eXr01vWnV-4SPSRzCu2O0CZFUIh41tbHQ/edit> > (consulté le 15/07/2021)

des technologies de l'information et de la communication en Algérie connaît un retard considérable.

Le rapport 2020 des Nations Unies sur l'indice de pénétration de l'outil informatique et interactif dans les administrations classe l'Algérie à la 187^{ème} place¹ sur un total de 195.

La question qui se pose aujourd'hui pourquoi un tel programme n'a pas atteint ses objectifs. La modernisation de l'administration publique fait face à de multiples contraintes. Un programme d'une telle envergure aurait nécessité d'énormes moyens financiers, l'infrastructure des télécommunications joue un rôle fondamental, l'axe de renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit n'est réalisé qu'à 25%² en 2018, pour faire face aux problèmes économiques, les autorités réduisent chaque année le budget d'équipement du pays.

Les insuffisances en matière de ressource humaine qualifiée dans le domaine des TIC, la fuite des cerveaux qui a caractérisé notre pays durant les années 90 créant ainsi un manque de compétence dans le domaine informatique dans les administrations publiques. Selon le dernier classement 2020 établi par Global Talent Competitiveness Index (GTCI), l'Algérie est classée à la 105^{ème} place³ comme un pays qui a du mal à retenir ses talents sur 125 pays étudiés. Entre 1992 et 1996, 3 000 informaticiens⁴ ont quitté le pays pour s'installer en France.

Le débit et l'accès à l'internet constituent aussi une entrave. La numérisation de l'administration nécessite la disponibilité d'une connexion rapide et sans coupures à un coût raisonnable. La connexion internet mobile et fixe en Algérie, est l'une des plus mauvaises au monde. Selon les données du site spécialisé Speed Test Global Index pour le mois de juin 2021, classant les pays selon la rapidité de leur connexion internet fixe et mobile, l'Algérie a été classée à la 177^{ème} sur un total de 181 pays.

¹LES NATIONS UNIES. DEPARTEMENT DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET SOCIAUX. E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development With addendum on COVID-19 Response [en ligne], p 311. Disponible sur : < [2020 UN E-Government Survey \(Full \).pdf](#) > (consulté le 15/07/2021)

²KAHLANE, A. *Op.cit.*

³GLOBAL TALENT IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *The Global Talent Competitiveness Index 2020* [en ligne], p 128. Disponible sur : < [GTCI-2020-report.pdf \(insead.edu\)](#) > (consulté le 15/07/2021)

⁴DJEFLAT, A. *Les compétences algériennes à l'étranger entre tabous et fausses promesses. Hommes & migrations* [en ligne], 2012, n° 1300, p 37. Disponible sur : < <https://journals.openedition.org/hommesmigrations/917> > (consulté le 17/07/2021)

La bureaucratie et la centralisation, la lourdeur et la complexité des procédures, alors qu'un tel projet exige une coordination souple entre les départements ministériels. Ces services fonctionnent encore selon un mode de gestion traditionnel et rigide, il était très difficile de les réunir sur une vision commune ou de les impliquer dans une seule stratégie.

1.2.5 La mauvaise gestion des services publics

Du fait de l'absence des pratiques et techniques du NMP. Les administrations publiques algériennes fonctionnent encore selon un mode bureaucratique dur avec une gestion archaïque, centralisée et rigide, le citoyen souffre encore de la complexité et de la lourdeur des procédures.

1.2.6 L'absence de ressources humaines qualifiées

Par l'absence de compétence et de formation, les politiques irrationnelles de recrutement appliquées dans les administrations publiques, manquent de motivation (système des salaires, des primes et des promotions appliqués).

1.3 Les réformes administratives en Algérie

Les réformes administratives constituaient une préoccupation permanente dans les projets de l'État dès 1964. Le pouvoir public à travers les déclarations de ses autorités politiques, manifeste une grande volonté de transformation du système administratif. Un dispositif réglementaire impressionnant a été mis place pour lutter contre la bureaucratie. Depuis maintenant plus d'une décennie, les programmes des gouvernements qui se sont succédés ont accordé une grande importance aux instruments et mécanismes pour gérer une transition maîtrisée vers une administration moderne pour améliorer les services publics.

Après l'indépendance, de l'héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l'État omniprésent et régalién, l'administration publique en Algérie a connu des petites retouches sans vision générale sur le modèle administratif à adopter, accompagné des transformations induites par les choix politiques de l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance. Les dirigeants ont rencontré quelques difficultés à se défaire de l'héritage institutionnel légué par la colonisation, l'objectif était d'unifier le système administratif, difficile de trouver des cadres algériens formés pour remplacer les cadres français en raison des politiques françaises discriminantes, les

recrutements sont établis de manière aléatoire sans critères de sélection. Les défis sont nombreux, former des responsables, procéder à une nouvelle répartition administrative et au développement des infrastructures.

Dans un premier temps, les responsables étaient plus soucieux d'instaurer un État fort, très centralisé, ils ont pris quelques mesures ponctuelles du système administratif français existant par voie réglementaire. L'objectif était d'abord de renforcer la centralisation plus particulièrement dans le domaine financier et ensuite de réduire le nombre de communes pour faciliter leur contrôle.

Durant les années 60, d'importantes réformes de structure ont été introduites; lesquelles devaient s'accompagner d'une véritable décentralisation au profit des collectivités. C'est ainsi qu'une Charte de la commune publiée le 26 octobre 1966 va servir de base à la réorganisation des collectivités locales. La commune n'a pas « pouvoir de légiférer dans certaines matières qui lui seraient réservées et qui se démarqueraient par rapport au pouvoir central. »¹ Les communes ou les wilayas ne peuvent dépasser les prérogatives dont disposent les instances dirigeantes nationales dans un État unitaire. Les wilayas qui sont appelées à être des collectivités décentralisées forment l'échelon intermédiaire entre les communes et l'État. Mais elles ne disposent d'aucune réelle autonomie de gestion.² Il est donc loin de parler de décentralisation, même si certains pouvoirs dans le domaine économique sont délégués à ces collectivités, en particulier dans le domaine économique.

Les réformes des années 70 visaient à mettre en place des " villages socialistes agricoles" gérées par une " assemblée populaire du village socialiste ", élue par l'ensemble de ses habitants. Ces villages devaient être dotés de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. En 1975, le projet fut abandonné et remplacé par un autre qui n'aura pas grand-chose à voir avec le précédent. Les dirigeants des villages devront être désignés par le parti.

En 1974, afin de faire face à l'évolution démographique, il a été décidé de procéder à un nouveau découpage territorial. L'Algérie allait désormais compter 31 wilayas (au lieu de 15), 170 daïras (au lieu de 91) et 704 communes (au lieu de 676). En 1983, l'APN a adopté un nouveau projet de loi relatif à l'organisation territoriale, l'objectif est de garantir une meilleure répartition des populations sur l'ensemble du territoire, 17 nouvelles wilayas et 836

¹La Charte de la commune, 26 octobre 1966, p 9.

²*Ibid.* p 10.

communes ont été créées. L'Algérie comporte désormais 48 wilayas, 170 daïras et 1 540 communes.

En 1986, une forte crise économique a frappé le monde, la chute des prix du pétrole a aggravé la crise de la dette, l'Algérie avec son modèle socialiste de développement économique et social a été contrainte d'adopter une politique d'austérité, de nombreux employés ont été licenciés.

Durant cette période, l'État nationalisa les ressources nationales et s'institua comme seul gestionnaire direct des activités économiques et des affaires publiques. L'appareil administratif implanté devait suivre cette nouvelle conception de l'État, ce qui a conduit à une centralisation excessive qui va entraver par la suite toute tentative de développement ou de modernisation.

Durant les années 90, le pays est rentré dans une crise d'instabilité politique, une décennie noire avec des conséquences dévastatrices à tous les niveaux, économique, social..., un déséquilibre macroéconomique a été enregistré (hausse de l'inflation, chômage...). L'appareil administratif lui aussi a vécu une crise suffocante, les tâches s'accroissent, le nombre des ministères, des administrations centrales, des wilayas, des daïras et des communes se multiplie, le système administratif s'élargit de plus en plus. La démocratie inscrite dans la constitution de 1989 et 1996 a introduit de nouvelles administrations indépendantes, mais certaines d'entre elles sont disparues sans accomplir leurs missions, d'autres ont échoué à cause de la bureaucratie et de l'insuffisance des ressources financières.

En 1994, une nouvelle série de réformes économiques a été lancée, mais la crise s'aggrave plus, entraînant une baisse du niveau de vie, des licenciements de dizaines de milliers de techniciens et d'ouvriers qualifiés et fuite des cerveaux, le pays perd les compétences accumulées au fil des décennies passées.

L'Algérie comme tous les pays du monde a subi de façon directe ou indirecte des mutations internes (politiques, économiques, sociales) et externes (économiques, relations internationales, évolutions technologiques...), l'État ne peut rester figé face aux mutations de son environnement.

Les pouvoirs publics algériens ont mené une panoplie de réformes économiques et institutionnelles, accompagnées de soutien et d'aide des institutions internationales

(Programme d'Ajustement Structurel (PAS) avec le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM)) ou bilatérales (Programmes d'Assistance et de Coopération (PAC)). Ces réformes ont pour objectif une transition d'un système administratif très lourd centralisé et bureaucratique vers un système décentralisé plus souple qui fournit un meilleur service public.

Depuis 1998, les autorités algériennes ont pris conscience de l'importance de conduire en urgence des réformes administratives portant sur quatre axes essentiels : l'amélioration du service public, la valorisation de la ressource humaine, le renforcement des droits et des libertés des citoyens, leur participation dans les processus décisionnels et l'amélioration du système de contrôle.

En novembre 2000, un comité de réforme des structures et des missions de l'État (CRSME) a été installé par le Président de la République, plus connu sous l'appellation de comité de réforme de l'État (CRE), composé de 70 membres : des hauts fonctionnaires, des cadres de grandes institutions, des universitaires experts et des élus ayant l'expérience dans le domaine de la gestion publique. Le comité¹ « est chargé dans le cadre d'une approche globale, cohérente et coordonnée, d'analyser et d'évaluer tous les aspects de l'organisation et du fonctionnement de l'État et de présenter des propositions de réformes appropriées. »

À cette fin, le comité est chargé :

- d'examiner les missions, les structures et le fonctionnement des administrations centrales de l'État ainsi que les mécanismes de coordination, de consultation, de régulation et de contrôle ;
- d'étudier les aspects relatifs à l'organisation, aux attributions et au fonctionnement des collectivités territoriales, de l'administration locale et des services déconcentrés de l'État ;
- d'examiner la nature, les missions et les statuts de l'ensemble des établissements publics des organismes gérant un service public, leur articulation avec les administrations centrales et les services déconcentrés de l'État ;
- de la refonte corrélative de l'ensemble des statuts des agents de l'État quels que soient la nature et le niveau de la responsabilité ;
- d'examiner les implications juridiques et institutionnelles des réformes et de définir les éléments de politique de codification.

¹JORADP N° 71. Décret présidentiel n° 2000-372 du 26 Chaâbane 1421 correspondant au 22 Novembre 2000 portant création du comité de la réforme des structures et des missions de l'Etat. Article 2, p 3.

Les travaux du comité ont abouti à l'élaboration d'un rapport détaillé touchant tous les domaines de l'administration publique, des services publics, des ressources humaines et financières. Selon les experts du comité, le changement doit se faire dans la nature même de l'État, les grands objectifs du système institutionnel à implanter ont été arrêtés autour des attributs et caractéristiques suivants de l'État¹ :

- un État au service de la société et du citoyen ;
- un État fort, moderne et efficace ;
- un État au service de la cohésion sociale et de la sécurité nationale ;
- un État conscient des enjeux et des implications de la mondialisation.

Le comité a proposé la mise en place de six grands chantiers touchant les acteurs concernés par le développement²:

- les administrations centrales ;
- les collectivités territoriales et l'administration locale ;
- la modernisation des établissements de service public ;
- développement des instruments de régulation et de contrôle ;
- les agents de l'État desquels va dépendre, dans une large mesure le succès des réformes ;
- le citoyen.

Le rapport du CRE a proposé des actions prioritaires susceptibles de soutenir la modernisation de l'administration³ :

- la moralisation de l'action publique de l'État et le développement de l'éthique professionnelle ;
- la différenciation de l'espace public d'intervention de l'État des autres sphères politiques et économiques, et de la société civile en vue de laisser émerger des acteurs publics ou privés susceptibles de participer au développement du service public et du développement social ;

¹BELMIHOUB, MC. *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. FORUM EURO-MEDITERRANEEN SUR LES INNOVATIONS ET LES BONNES PRATIQUES DANS L'ADMINISTRATION, 15-17 juin 2005, Tunis, p 10.

²BELMIHOUB, MC. *Op.cit.* p 14.

³*Ibid.* p 16.

- la réhabilitation et le renforcement de la fonction de médiation des acteurs politiques institutionnels et sociaux entre l'État et la société ;
- l'élargissement des champs et des modes de participation à la décision de la société civile émergente dont il conviendra de renforcer l'assise et la représentation pour en faire un véritable partenaire de l'État ;
- le développement et le renouveau du service public tant dans sa configuration que dans ses modes et instruments de management ;
- la consécration de la décentralisation, comme axe fondateur d'une conception renouvelée de l'État en reconfigurant l'administration du territoire autour des exigences de proximité, de responsabilité, de diversité et d'efficacité.

L'introduction du management public et des techniques de gestion dans la sphère publique s'affiche aussi comme priorité, les experts étaient conscients de l'importance d'introduire les pratiques et les techniques managériales dans les organisations publiques pour conduire le changement et les réformes.

Aujourd'hui, si nous analysons les résultats des réformes introduites, nous constatons que les pouvoirs publics ont fourni un arsenal de lois, de décrets et de règlements dans le domaine, mais cela reste insuffisant, car la réalité observée montre encore l'incapacité des administrations publiques à fournir un service de qualité aux citoyens qui souffrent encore des obstacles bureaucratiques, malgré l'allègement de certaines formalités civiles (beaucoup de formalités administratives ont été supprimées) et les succès réalisés dans le domaine de numérisation de quelques prestations publiques.

La cause principale de l'échec semble être l'écart entre le cadre institutionnel défini et son application, la conduite des réformes pose de sérieux problèmes et des défis qui se manifestent par la résistance au changement notamment les agents corrompus qui refusent la transition. L'autre difficulté est en matière d'absence d'agents dotés de nouvelles compétences administratives capables de mener les réformes.

Le glissement d'une administration bureaucratique et contraignante à une administration moderne n'est pas une chose facile. Ce glissement nécessite du temps et exige une formation et un accompagnement permanent. La conduite des réformes exige la présence d'une réelle volonté partagée à tous les niveaux, l'existence des moyens financiers nécessaires à sa mise

œuvre, l'instauration d'une nouvelle culture, la modernisation des outils de gestion et enfin former et développer un personnel compétent apte et capable de gérer les changements et les réformes.

En conclusion de cette section, l'organisation administrative en Algérie prend différentes formes, des administrations centralisées (Présidence de la République et ministères) et décentralisées (collectivités locales). Comme chaque pays, les pouvoirs publics ont lancé plusieurs chantiers de réforme dans divers domaines qui sont loin d'arriver à leurs fins, les citoyens algériens souffrent encore des conséquences bureaucratiques dures dans leur vie quotidienne. Les administrations publiques algériennes souffrent encore d'un retard technologique, d'un manque d'expertise et d'un personnel qualifié apte à gérer les mutations.

Section 2 : L'identification des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Dans le cadre de notre étude, nous avons considéré comme manager intermédiaire tout cadre placé entre la sphère stratégique (top-manager) et les opérationnels (fonctionnaires) ayant une équipe opérationnelle de travail à gérer dans les administrations publiques. Dans cette section, nous présenterons l'organisme chargé de gérer la carrière de ces managers, les mécanismes de gestion de leur carrière leur identification et appellation dans les administrations publiques algériennes.

2.1 La structure centrale et les organes de la fonction publique

La carrière des managers intermédiaires et des fonctionnaires est gérée par les structures et les organes de la fonction publique, cette dernière regroupe des personnes travaillant au sein des administrations publiques pour des services publics.

2.1.1 La structure centrale de la fonction publique

C'est une administration permanente de l'État appelée la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (DGFPR)¹, elle a été créée par le décret n° 62-526 du 18 septembre 1962. Depuis sa création, elle a connu plusieurs rattachements institutionnels

¹DGFPR. *Historique de la Direction Générale de la Fonction Publique* [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp> > (consulté le 28/07/2021)

et restructurations organiques, sans pour autant perdre son statut de direction générale. Elle était rattachée :

- en 1962, à la Présidence de la République ;
- au ministère de la réforme administrative et de la fonction publique par le décret n° 65-168 du 01 juin 1965 précisant les attributions du ministre de la Réforme administrative et de la fonction publique ;
- au ministère de l'intérieur par le décret n° 65-197 du 29 juillet 1965 relatif aux attributions du ministre de l'Intérieur en matière de fonction publique ;
- à la Présidence de la République par le décret n° 06-177 du 31 mai 2006 portant rattachement de la DGFPPRA à la Présidence de la République (Secrétariat Général du Gouvernement).

2.1.1.1 Les Missions de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

La DGFPPRA a pour mission¹ :

- de proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de fonction publique et les mesures nécessaires à sa mise en œuvre ;
- de veiller, en liaison avec les administrations concernées, à l'application du statut général de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour son application ;
- d'assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs se rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires ;
- d'effectuer l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et d'assurer la régulation des effectifs ;
- de mettre en œuvre la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;
- de représenter, le cas échéant, les intérêts de l'État employeur auprès des juridictions.

2.1.1.2 L'organisation de la DGFPPRA

Sous l'autorité du Directeur Général, la DGFPPRA comprend huit directions².

¹JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 56, pp 6-7.

²JORADP N° 41. Décret exécutif n° 14-194 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014 portant organisation de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative. Article 2-9, pp 9-13.

2.1.1.2.1 L'inspection générale

Instituée au niveau de chaque wilaya, constitue une structure déconcentrée, elle est chargée de veiller à l'application de la législation et de la réglementation relatives à la gestion des carrières des fonctionnaires et agents publics de l'État, relevant des institutions et administrations publiques implantées dans la wilaya¹.

2.1.1.2.2 La direction de la réglementation et des statuts des emplois publics

Elle est chargée d'étudier, de proposer et de mettre en œuvre les dispositifs législatifs et réglementaires relatifs à l'encadrement statutaire de l'emploi et à la situation des fonctionnaires et agents publics dans les institutions et administrations publiques.

2.1.1.2.3 La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines

Elle est chargée :

- d'assurer la régulation et la rationalisation des effectifs dans les institutions et administrations publiques par la définition et l'élaboration des cadres normatifs y afférents ;
- de veiller à l'adéquation entre les missions des institutions et administrations publiques et les moyens humains nécessaires à leur fonctionnement ;
- d'initier toute mesure de nature à promouvoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans l'administration ;
- de veiller à la valorisation des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques, notamment par la définition des conditions et des modalités relatives à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires et agents publics ;
- d'élaborer un rapport annuel sur la situation de l'emploi dans les institutions et administrations publiques et de proposer toute mesure s'inscrivant dans le cadre de la politique nationale de l'emploi.

¹JORADP N° 26. Décret exécutif n° 95-125 du 29 Dou El Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 relatif à l'inspection de la fonction publique. Article 1, p 19.

2.1.1.2.4 La direction de l'application et de l'audit

Elle est chargée :

- de veiller à l'application de la législation et de la réglementation concernant le secteur de la fonction publique ;
- d'assurer le contrôle de conformité réglementaire des actes administratifs relatifs à la gestion de la carrière des fonctionnaires et agents publics.

2.1.1.2.5 La direction de l'organisation des structures administratives

Elle est chargée, en relation avec les ministères concernés, d'étudier et de définir les modalités d'organisation et de fonctionnement des structures des administrations de l'État, des collectivités territoriales, des organismes publics et de proposer toute mesure de nature à améliorer leur efficacité. Elle est chargée, en outre, d'émettre un avis technique préalable sur toute mesure d'organisation des structures administratives.

2.1.1.2.6 La direction de la modernisation et du développement administratifs

Elle est chargée, en relation avec les ministères et organismes concernés, d'arrêter et de mettre en œuvre toute mesure de nature à rationaliser les méthodes et techniques d'organisation du travail administratif, d'alléger les formalités et simplifier les circuits administratifs en vue de favoriser le rapprochement de l'administration des citoyens et faciliter le travail des agents publics.

2.1.1.2.7 La direction de l'informatique

Elle est chargée, de la modernisation des instruments de contrôle de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et de la mise en place de réseaux d'information entre les structures centrales et déconcentrées de la DGFPA et de la réforme administrative.

2.1.1.2.8 La direction de l'administration des moyens

Elle est chargée :

- d'évaluer les besoins financiers, matériels et humains nécessaires au fonctionnement de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative ;

- d'assurer la gestion des moyens mis à la disposition de la DGFPPRA ;
- d'élaborer et d'exécuter les plans de gestion, de formation et de perfectionnement des personnels ;
- d'élaborer et d'exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipement.

2.1.2 Le rôle du Directeur Général de la DGFPPRA

Placé sous l'autorité du Premier Ministre, il a pour rôle¹ :

2.1.2.1 Dans le domaine de la fonction publique

- de proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de fonction publique et les mesures nécessaires à leur mise en œuvre ;
- d'assurer la conformité des textes régissant les fonctionnaires et agents publics avec les principes fondamentaux du statut général de la fonction publique ;
- de définir et d'élaborer les cadres juridiques relatifs aux emplois publics et à l'organisation de la carrière des fonctionnaires et agents publics relevant des institutions et administrations publiques et de veiller à leur adaptation aux évolutions des missions de l'administration publique ;
- de rationaliser les effectifs et de valoriser les ressources humaines dans les institutions et administrations publiques ;
- de veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires régissant la fonction publique ;
- de promouvoir la coopération internationale en matière de fonction publique et de réforme administrative et d'en organiser la mise en œuvre avec les autorités compétentes.

2.1.2.2 Dans le domaine de la réforme administrative

- de proposer, en concertation avec les administrations concernées, les éléments de la politique nationale en matière de réforme administrative et d'en assurer la coordination et le suivi de sa mise en œuvre ;
- d'étudier, d'élaborer et de proposer, en relation avec les ministères concernés, les règles générales relatives à l'organisation et au fonctionnement des administrations de l'État, des

¹JORADP N° 41. Décret exécutif n° 14-193 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014 fixant les attributions du directeur général de la fonction publique et de la réforme administrative. Article 2-3, pp 7-9.

collectivités territoriales, des organismes et établissements publics, dans un but d'adaptation aux évolutions économiques et sociales et aux besoins des citoyens ;

- de promouvoir les méthodes et les techniques modernes d'organisation et de fonctionnement de l'administration publique.

Le directeur général de la DGFPPRA assure la direction, l'animation et la coordination des structures et organes centraux de ladite direction, ainsi que des inspections de la fonction publique qui en relèvent. Pour l'exercice de ses attributions, il peut proposer la création de tout organe de concertation et de coordination.

2.1.3 Le conseil supérieur de la fonction publique

Le conseil supérieur de la fonction publique¹ est composé de représentants des :

- administrations centrales de l'État ;
- établissements publics ;
- collectivités territoriales ;
- organisations syndicales des travailleurs salariés les plus représentatives au plan national, au sens des dispositions de la loi n° 90-14 du 2 juin 1990, susvisée. Il comprend, en outre, des personnalités choisies pour leur compétence dans le domaine de la fonction publique.

Il est chargé :

- de définir les grands axes de la politique du Gouvernement en matière de fonction publique ;
- de déterminer la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;
- d'examiner la situation de l'emploi dans la fonction publique au plan quantitatif et qualitatif ;
- de veiller au respect des règles d'éthique au sein de la fonction publique ;
- de proposer toute mesure de nature à promouvoir la culture du service public. En outre, il est consulté sur tout projet de texte législatif en rapport avec le secteur de la fonction publique ;

¹JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 58-60, p 7.

- d'adresser au Président de la République un rapport annuel sur la situation de la fonction publique.

2.1.4 Les organes de participation et de recours

Dans le cadre de la participation des fonctionnaires à la gestion de leur carrière, il est institué des¹ :

- commissions administratives paritaires ;
- commissions de recours ;
- comités techniques.

2.1.4.1 Les commissions administratives paritaires

Elles sont créées, selon le cas, par grade ou ensemble de grades, corps ou ensemble de corps de niveaux de qualification équivalents, auprès des institutions et administrations publiques. Ces commissions comprennent, en nombre égal, des représentants de l'administration et des représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration. Elles sont consultées sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière des fonctionnaires et siègent, en outre, en jury de titularisation et en conseil de discipline.

2.1.4.2 Les commissions de recours

Elles sont créées auprès de chaque ministre, wali, ainsi qu'auprès de chaque responsable habilité de certaines institutions ou administrations publiques. Ces commissions sont composées, pour moitié, de représentants de l'administration et, pour moitié, de représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés, au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les commissions de recours. Elles sont saisies par le fonctionnaire, pour les sanctions disciplinaires du 3^{ème} et celles du 4^{ème} degré.

¹JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 62-71, pp 7-8.

2.1.4.3 Les comités techniques

Ils sont consultés sur les questions relatives aux conditions générales de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité au sein des institutions et administrations publiques concernées. Ils sont créés auprès des institutions et administrations publiques. Ils sont composés d'un nombre égal de représentants de l'administration et de représentants élus des fonctionnaires. Ils sont présidés par l'autorité auprès de laquelle ils sont placés ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les comités techniques.

2.2 La classification des fonctionnaires dans la fonction publique

Le corps dans la fonction publique regroupe tous les fonctionnaires et agents publics qui exercent les mêmes activités appartenant à un ou plusieurs grades et qui sont régis par le même statut particulier.

Les corps de fonctionnaires sont classés selon les niveaux de qualification requis au sein des quatre groupes suivants¹ :

- **Le groupe A** : comprend tous les fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de conception, de recherche, d'études ou tout niveau de qualification comparable ;
- **Le groupe B** : comprend tous les fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'application ou tout niveau de qualification comparable ;
- **Le groupe C** : comprend tous les fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de maîtrise ou tout niveau de qualification comparable ;
- **Le groupe D** : comprend tous les fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'exécution ou tout niveau de qualification comparable.

Le fonctionnaire nommé dans un emploi public est classé dans un grade de la hiérarchie administrative.

¹JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 4-8, pp 3-4.

La classification des grades dans les différents groupes, catégories et subdivisions hors catégories s'effectue en fonction des niveaux de qualification requis et du mode de recrutement prévu pour y accéder, conformément au tableau n° 18.

Tableau n° 18 : Grille des niveaux de qualification

Groupe	Catégorie	NIVEAU DE QUALIFICATION	
D	1	- Inférieur ou égal à la 6 ^{ème} année fondamentale	
	2	- 7 ^{ème} année fondamentale	
	3	- 8 ^{ème} année fondamentale	
	4	- Certificat de formation professionnelle spécialisée (CFPS) (7 ^{ème} AF – 8 ^{ème} AF + formation de 12 mois).	
	5	- 9 ^{ème} année fondamentale.	
	6	- Brevet d'enseignement fondamental (BEF) ou brevet d'enseignement moyen (BEM)	
C	7	- 3 ^{ème} année secondaire	
	8	- 2 ^{ème} année secondaire + 12 mois de formation	
B	9	- Baccalauréat + 24 mois de formation	
	10	- Diplôme de technicien supérieur - Diplôme d'études universitaires appliquées (D.E.U.A) - Baccalauréat + 36 mois de formation	
A	11	- Licence - Licence (système LMD) - Diplôme d'études supérieures (DES)	
	12	- Diplôme de l'école nationale d'administration	
	13	- Baccalauréat + 5 années de formation supérieure Master (système LMD) - Licence + Post-graduation spécialisée	
	14	- Magister - Diplôme de l'école nationale d'administration (nouveau régime)	
	15	- Catégorie réservée aux grades de promotion	
	16	- Doctorat en médecine générale	
	17	- Catégorie réservée aux grades de promotion	
	Hors catégorie	Subdivision 1	- Magister (pour l'accès aux grades de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique) - Doctorat - Doctorat d'État
		Subdivision 2	- Diplôme d'études médicales spécialisées (DEMS).
		Subdivision 3	- Diplôme d'études médicales spécialisées (DEMS) (pour l'accès aux grades de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique)
Subdivision 4		- Subdivision réservée aux grades de promotion	
Subdivision 5		- Doctorat en sciences médicales (DESM)	
Subdivision 6		- Habilitation universitaire	
Subdivision 7		- Subdivision réservée aux grades de promotion	

Source : JORPDP N° 61. Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 3, p 9.

2.2.1 Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification

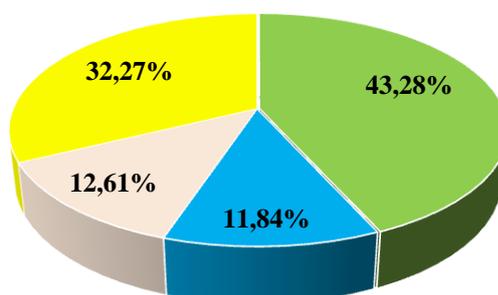
Les effectifs de la fonction publique s'élèvent au 31 décembre 2019 à 2 160 836¹ fonctionnaires et agents contractuels.

Tableau n° 19 : Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification

Niveau de qualification	Nombre	Pourcentage
Encadrement (catégories 11 et plus)	935 153	43,28
Application (catégories 9 à 10)	255 882	11,84
Maîtrise (catégories 7 à 8)	272 390	12,61
Exécution (catégories 6 et moins)	697 411	32,28
Total	2 160 836	100,00

Source : DGFPR. Agrégats relatifs aux effectifs de la Fonction Publique [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp> > (consulté le 28/07/2021)

Figure n° 26 : Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification



■ Encadrement ■ Application ■ Maîtrise ■ Exécution

Source : élaborée par moi-même à partir des statistiques de la DGFPR

Le personnel de l'encadrement représente le nombre le plus grand du total des fonctionnaires de la fonction publique avec 43,28%, suivi du personnel d'exécution avec 32,28%, puis par le personnel d'application et de maîtrise avec 12,61% et 11,84% respectivement.

¹DGFPR. Agrégats relatifs aux effectifs de la Fonction Publique [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp> > (consulté le 28/07/2021)

Les managers intermédiaires dans les administrations et les institutions publiques sont sélectionnés parmi le personnel encadrant remplissant les conditions d'occupation des postes.

2.3 La gestion des carrières des fonctionnaires de la fonction publique

La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

2.3.1 Le plan de gestion des ressources humaines

Dans le cadre de la gestion des carrières des fonctionnaires et des agents publics de l'État, les institutions et les administrations publiques, sont tenues d'établir un plan de gestion des ressources humaines, en fonction des disponibilités budgétaires et des dispositions statutaires et réglementaires. Ce plan a pour objectif d'arrêter les opérations devant être réalisées au cours de l'année budgétaire, et notamment celles relatives¹ :

- aux recrutements ;
- aux promotions ;
- à la formation, au perfectionnement et au recyclage ;
- aux mis à la retraite.

Il est arrêté conjointement par l'institution ou l'administration concernée et les services de l'autorité chargée de la fonction publique dès la détermination des effectifs budgétaires, et ce, préalablement à sa mise en œuvre. La fonction publique exerce un contrôle à posteriori sur l'exécution du plan de gestion et sur l'égalité des actes individuels pris dans ce cadre.

2.3.2 Le recrutement dans la fonction publique

Le recrutement dans un emploi de la fonction publique est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics. Il s'effectue à travers² :

- un concours sur épreuves ;

¹JORADP N° 26. Décret exécutif n° 95-125 du 29 Dou El Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 Modifiant et complétant le décret n°66-145 du 2 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires. Article 3-6 bis, p 21.

²JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 75-80, p 8.

- un concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;
- un test professionnel ;
- un recrutement direct parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Pour occuper un emploi, les candidats doivent répondre aux conditions suivantes :

- être de nationalité algérienne ;
- jouir de ses droits civiques ;
- ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé ;
- être en situation régulière au regard du service national ;
- avoir l'âge (18 ans au minimum), l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

2.3.3 L'évaluation des fonctionnaires de la fonction publique

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité¹ :

- l'avancement d'échelon ;
- la promotion, au choix à un grade supérieur ;
- l'octroi des primes et indemnités liées au rendement et à la performance ;
- l'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses.

L'évaluation est prise en compte pour la nomination dans les postes supérieurs, ainsi que pour le bénéfice d'un cycle de formation ou de perfectionnement. Elle est, également, prise en compte, pour départager les fonctionnaires lors des examens professionnels ou de la promotion sur titre.

2.3.3.1 Les critères d'évaluation

L'évaluation du fonctionnaire s'effectue selon des critères destinés à apprécier, notamment² :

¹JORADP N° 37. Décret exécutif n° 19-165 du 22 Ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire. Article 14, p 9.

²JORADP N° 37. Décret exécutif n° 19-165 du 22 Ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire. Article 5-15, pp 8-9.

- **Le respect des obligations générales et statutaires**, à travers :
 - la loyauté et l'impartialité ;
 - l'exécution des tâches assignées ;
 - la ponctualité et l'assiduité ;
 - le comportement digne et responsable ;
 - la courtoisie avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail, les subordonnés et les usagers du service public.

- **La compétence professionnelle**, à travers :
 - la maîtrise du domaine d'activité, des méthodes, des techniques et procédures y relatives ; la capacité d'analyse, de synthèse et de résolution des problèmes ;
 - les capacités d'expressions écrite et orale ;
 - les capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation.

- **L'efficacité et le rendement**, à travers :
 - la réalisation des objectifs fixés ;
 - l'efficacité dans l'accomplissement des missions et les délais de leur exécution.

- **La manière de servir**, à travers :
 - l'esprit d'équipe ;
 - la capacité à communiquer ;
 - l'esprit d'initiative et le dynamisme.

La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné dans un délai de 15 jours, au moins, avant la date de la réunion de la commission administrative paritaire compétente qui peut, à la demande de l'intéressé, proposer, à l'autorité ayant pouvoir de nomination, sa révision.

2.4 La rémunération dans la fonction publique

Le fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération qui comprend¹ :

- **Le traitement** : résulte du produit de l'indice minimal de la catégorie de classement du grade, auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé par la valeur du point indiciaire. (la valeur du point indiciaire est fixée à 45 DA). L'indice minimal multiplié par la valeur du point indiciaire correspond au traitement de base.
- **Les indemnités** : rémunèrent des sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail.
- **La prime** : rémunère le rendement et la performance.

¹JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 4-8, p 10.

Tableau n° 20 : Grille indiciaire des traitements

Groupe	Catégorie	Indice minimal	INDICE D'ECHELON												
			1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}	10 ^{ème}	11 ^{ème}	12 ^{ème}	
D	1	400	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	
	2	419	21	42	63	84	105	126	147	168	189	210	230	251	
	3	440	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264	
	4	463	23	46	69	93	116	139	162	185	208	232	255	278	
	5	488	24	49	73	98	122	146	171	195	220	244	268	293	
	6	515	26	52	77	103	129	155	180	206	232	258	283	309	
C	7	548	27	55	82	110	137	164	192	219	247	274	301	329	
	8	579	29	58	87	116	145	174	203	232	261	290	318	347	
B	9	618	31	62	93	124	155	185	216	247	278	309	340	371	
	10	653	33	65	98	131	163	196	229	261	294	327	359	392	
A	11	698	35	70	105	140	175	209	244	279	314	349	384	419	
	12	737	37	74	111	147	184	221	258	295	332	369	405	442	
	13	778	39	78	117	156	195	233	272	311	350	389	428	467	
	14	821	41	82	123	164	205	246	287	328	369	411	452	493	
	15	866	43	87	130	173	217	260	303	346	390	433	476	520	
	16	913	46	91	137	183	228	274	320	365	411	457	502	548	
	17	962	48	96	144	192	241	289	337	385	433	481	529	577	
	Hors catégorie	Subdivision 1	1130	57	113	170	226	283	339	396	452	509	565	622	678
		Subdivision 2	1190	60	119	179	238	298	357	417	476	536	595	655	714
		Subdivision 3	1255	63	126	188	251	314	377	439	502	565	628	690	753
		Subdivision 4	1325	66	133	199	265	331	398	464	530	596	663	729	795
		Subdivision 5	1400	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840
		Subdivision 6	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888
		Subdivision 7	1680	84	168	252	336	420	504	588	672	756	840	924	1008

Source: JORADP N° 3. Décret présidentiel n° 23-54 du 23 Joumada Ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 2, p 6.

2.4.1 L'avancement

L'avancement¹ consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variante de 30 à 42 ans.

Il est effectué en tenant compte de son évaluation des deux dernières années, à travers un tableau d'avancement établi annuellement et comportant le classement des fonctionnaires concernés en fonction de leur évaluation. Le tableau est arrêté au 31 décembre de l'année précédant celle au titre de laquelle s'effectue l'avancement, après avis de la commission administrative paritaire. Les commissions administratives paritaires compétentes peuvent ajouter d'autres critères pour départager les fonctionnaires.

Tableau n° 21 : Les durées d'avancement

Avancement	Durée minimale	Durée moyenne	Durée maximale
D'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur	2 ans et 6 mois	3 ans	3 ans et 6 mois
Total 12 échelons	30 ans	36 ans	42 ans

Source : JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-304 du 17 ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 11, p 10.

Le fonctionnaire titulaire d'un poste supérieur ou d'une fonction supérieure de l'État bénéficie de droit d'un avancement à la durée minimale. Le fonctionnaire promu à un grade supérieur est reclassé à l'échelon correspondant à l'indice égal ou immédiatement supérieur à l'indice de l'échelon qu'il détient dans son grade d'origine.

2.5 La promotion des fonctionnaires de la fonction publique

Elle consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après² :

¹JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 9-15, p 10.

²JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 107, p 10.

- sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- après une formation spécialisée ;
- par voie d'examen ou test professionnels ;
- au choix, par voie d'inscription sur la liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

2.6 Les plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation de perfectionnement et de recyclage¹.

Dans ce cadre, l'autorité chargée de la fonction publique assure la planification et la coordination des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation au poste de travail, et ce, en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel des institutions et administrations publiques compte tenu de la dévolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet. Le plan a pour objet d'arrêter les actions de formation, de perfectionnement et de recyclage concernant le secteur d'activité considéré sur un ou plusieurs exercices budgétaires et notamment les actions relatives :

- à la formation spécialisée ;
- au perfectionnement ;
- au recyclage.

Il doit définir en outre :

- le nombre de postes à pouvoir ;
- le nombre de fonctionnaires ou agents publics concernés ;
- les postes de qualification concernés ;
- le (ou les) établissement(s) de formation devant assurer les actions prévues plus haut.

¹JORADP N° 16. Décret exécutif n° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires. Article3-6, pp 4-5.

Ce plan est adopté conjointement par l'institution ou l'administration concernée et l'autorité chargée de la fonction publique. À l'issue de chaque année budgétaire, les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique procèdent à une évaluation précise de l'exécution du plan annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage de l'institution ou de l'administration publique.

2.6.1 Les objectifs des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement

Les actions de la formation spécialisée de perfectionnement et de recyclage permettent¹:

- La formation spécialisée

- l'occupation initiale d'un emploi public ;
- l'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité ;
- la préparation aux concours et examens professionnels.

- Le perfectionnement

L'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

- Le recyclage

L'adaptation à un nouvel emploi, compte tenu de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service concerné.

2.7 Les postes supérieurs dans les administrations publiques algériennes

Les postes supérieurs² sont des emplois spécifiques d'encadrement à caractère structurel ou fonctionnel. Ils permettent d'assurer la prise en charge de l'encadrement d'activités administratives et techniques, au niveau des institutions et administrations publiques. Ils sont créés par :

¹JORADP N° 16. Décret exécutif n° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires. Article 2, p 4.

²JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 10-12, p 4.

- les statuts particuliers régissant certains corps de fonctionnaires, lorsqu'il s'agit des postes supérieurs à caractère fonctionnel ;
- les dispositifs réglementaires relatifs à la création et l'organisation des institutions et administrations publiques, lorsqu'il s'agit des postes supérieurs à caractère structurel, (sous-directeur ou chef de bureau dans l'administration centrale, chef de service dans les communes ou wilayas), exemple : le décret exécutif n° 08-04 du 11 Moharram 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques.

2.7.1 La nomination aux postes supérieurs

La nomination aux postes supérieurs est réservée aux fonctionnaires, toutefois les postes supérieurs en rapport avec des activités d'étude ou d'encadrement de projets peuvent être pourvus, à titre exceptionnel, par des cadres qualifiés n'ayant pas la qualité de fonctionnaire¹.

Selon les dispositifs réglementaires, les fonctionnaires nommés aux postes supérieurs doivent généralement justifier de cinq à sept années de service effectif. Leur nomination se fait selon deux méthodes :

- La nomination du fonctionnaire au poste supérieur au sein de son administration d'origine sur proposition de son responsable direct à l'autorité qui détient le pouvoir de nomination.
- La nomination du fonctionnaire au poste supérieur par un détachement de son administration à une administration publique sur proposition de son responsable direct et l'accord des deux administrations.

Exemple :

- Le chef de bureau de l'administration centrale, est nommé parmi²:
 - les fonctionnaires titulaires appartenant au moins au grade d'administrateur principal ou à un grade équivalent justifiant de trois années d'ancienneté en qualité de fonctionnaire ;

¹JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Article 13, p 4.

²JORADP N° 05. Décret exécutif n° 08-08 du 19 Moharram 1429 correspondant au 27 janvier 2008 fixant les conditions de nomination au poste supérieur de chef de bureau de l'administration centrale et la bonification indiciaire y afférente. Article 2, p 7.

- les administrateurs et les fonctionnaires appartenant à un grade équivalent justifiant de cinq années de service effectif en cette qualité.
- Les attachés de cabinet et les chefs des services de l'administration générale de la wilaya¹, sont nommés parmi :
 - les fonctionnaires titulaires appartenant, au moins, au grade d'administrateur principal, ingénieur principal ou à un grade équivalent, justifiant de trois années de service effectif en qualité de fonctionnaire ;
 - les fonctionnaires appartenant au grade d'administrateur, ingénieur d'État ou à un grade équivalent, justifiant de cinq années de service effectif en cette qualité.
- « Les coordinateurs des activités paramédicales sont nommés parmi les paramédicaux spécialisés de santé publique, au moins, justifiant de cinq années de service effectif en cette qualité. »²

2.7.2 La rémunération des postes supérieurs

La rémunération comprend les éléments ci- après³ :

- le traitement correspondant au grade d'appartenance ;
- les primes et indemnités attachées au grade à l'exception de l'indemnité complémentaire de revenu et de l'indemnité de sujétion spéciale ou toute autre indemnité de même nature, tel que défini par l'article 19 du décret présidentiel n° 7-304 du 29 septembre 2007 ;
- la bonification indiciaire est exclusive de toutes primes et indemnités liées à l'occupation du poste supérieur, notamment l'indemnité de responsabilité et l'indemnité de représentation.

¹JORADP N° 07. Décret exécutif n° 17-60 du 8 Jomada El Oula 1438 correspondant au 5 février 2017 fixant la liste et les conditions de nomination aux postes supérieurs de l'administration générale de la wilaya, ainsi que la bonification indiciaire y afférente. Article 4, p 4.

²JORADP N° 17. Décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique. Article 244, p 34.

³Instruction n° 9 du 14 janvier 2008 relative à la mise en œuvre du nouveau système de rémunération des postes supérieurs.

Le titulaire d'un poste supérieur bénéficie d'une bonification indiciaire¹ qui s'ajoute à la rémunération attachée à son grade. La bonification indiciaire attachée aux postes supérieurs fonctionnels et aux postes supérieurs structurels relevant des services centraux, déconcentrés et décentralisés de l'État s'effectue conformément au tableau ci-après :

Tableau n° 22 : La bonification indiciaire attachée aux postes supérieurs

Niveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Bonification indiciaire	45	55	65	75	95	125	165	215	275	345	425	525	615	725
Montant DA	1125	1575	2025	2475	3375	4725	6525	8775	11475	14625	18225	22275	26775	31735

Source :

- JORADP N° 23. Décret présidentiel n° 22-138 du 28 Chaâbane 1443 correspondant au 31 mars 2022 modifiant le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 1, p 4.
- Instruction n° 9 du 14 janvier 2008 relative à la mise en œuvre du nouveau système de rémunération des postes supérieurs.

La bonification indiciaire est déterminée en fonction :

- **du niveau de qualification requis pour l'accès au poste supérieur** : il est entendu par niveau de qualification, l'appartenance à un grade ou la détention d'un diplôme ou d'une ancienneté dans le grade assorti, le cas échéant, d'une ancienneté générale.
- **de l'importance des responsabilités correspondant au poste supérieur** : il s'agit de prendre en compte l'étendue et le niveau de responsabilité qui s'y attache ainsi que le pouvoir décisionnel conféré à son titulaire.
- **de la nature des activités attachées au poste supérieur**: il s'agit de prendre en compte les attributions et compétences afférentes au poste supérieur considéré.

Elle est fixée :

- par les statuts particuliers régissant les différents corps de fonctionnaires pour les postes supérieurs à caractère fonctionnel ;

¹JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques. Article 2-6, p 13.

- par des textes règlementaires portant organisation et fonctionnement des services centraux déconcentrés et décentralisés de l'État pour les postes supérieurs à caractère structurel.

Le nombre de postes supérieurs à caractère fonctionnel est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances, du ministre concerné et de l'autorité chargée de la fonction publique.

En conclusion de cette section, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont les fonctionnaires occupant des postes supérieurs de l'État, leur nomination et rémunération sont soumises à des conditions fixées par les lois et les règlements, leur carrière est gérée par les organes de la fonction publique. La DGFPPRA est chargée de veiller et contrôler toutes les actions relatives à la gestion des carrières des fonctionnaires du recrutement à la retraite.

Section 3 : Présentation de la méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche va nous permettre de recueillir des données qui seront analysées pour servir par la suite à tester concrètement nos hypothèses de départ. Cette section présente les choix méthodologiques de notre étude, elle expose les variables de l'étude, les méthodes, les outils et les procédures de collecte des données, l'échantillon ciblé et les instruments de mesure.

3.1 La démarche de recherche

La méthodologie de recherche constitue la base de toute étude qui vise à produire des connaissances ou à expliquer un phénomène, c'est « [...] un ensemble de règles et de démarches adoptées pour conduire une recherche, » autrement dit, elle regroupe les démarches suivies par un chercheur pour parvenir à une ou plusieurs conclusions.

La littérature abondante sur les thématiques de notre sujet a permis d'avoir une approche hypothético-déductive. Il s'agit d'une démarche qui « désigne, dans les sciences expérimentales, la méthode qui consiste à formuler des hypothèses et à en déduire des conséquences testables expérimentalement. »¹ Elle consiste à faire des prévisions précises à partir d'hypothèse théorique, afin de la confirmer ou de l'infirmer.

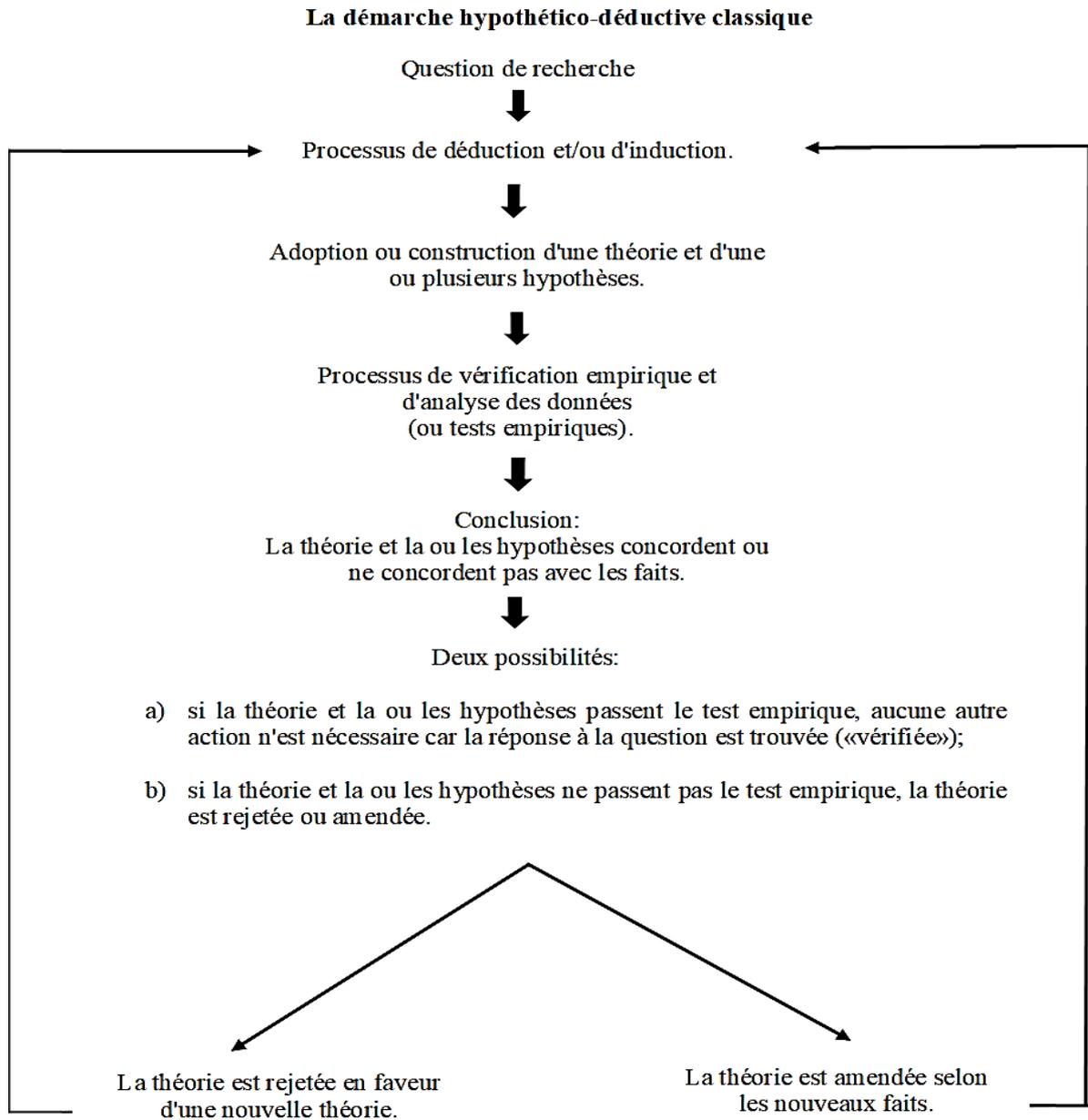
¹CARMIGNANI, P. *INITIATION Á LA RECHERCHE* [en ligne]. Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-01767889/document> > (consulté le 07/08/2021)

Les démarches de l'approche hypothético-déductive devant être faites par le chercheur sont mentionnées ci-dessous dans l'ordre où elles doivent être effectuées¹ :

- se pose évidemment une question de recherche.
- procède à des déductions et ou des inductions selon les prémisses et les connaissances empiriques du sujet qu'il possède ;
- adopte et on construit une théorie et une (ou des) hypothèse(s) de recherche ;
- procède à des tests empiriques dans le but est de vérifier ou d'infirmier la (ou les) hypothèse(s) de la recherche ;
- la suite de la recherche dépend des résultats d'analyse de données :
 - si la théorie et la (ou les) hypothèse(s) de la recherche sont vérifiées la recherche est terminée, il ne restera plus aux chercheurs qu'à communiquer ses résultats par une communication orale ou écrite ;
 - par contre, si la théorie et la (ou les) hypothèse(s) sont infirmées par les faits, alors le chercheur peut délaisser sa théorie au profit d'une autre ou la modifier avec son (ou ses) hypothèse(s) en tenant compte des nouveaux faits.

¹DÉPELTEAU, F. *Les fondements de science humaine. In : La démarche d'une recherche en sciences humaines: De la question de départ à la communication des résultats.* Bruxelles: de boeck, 2003, pp 63-64.

Figure n° 27 : La démarche hypothético-déductive classique



Source : DÉPELTEAU, F. *Les fondements de science humaine*. **In :** *La démarche d'une recherche en sciences humaines: De la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles: de boeck, 2003, p 65.

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une combinaison d'étude qualitative et quantitative.

3.2 L'étude qualitative

La recherche qualitative ne vise pas à quantifier ou à mesurer les données, « elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales [...] permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.»¹ Nous avons choisi l'étude qualitative afin d'accroître notre compréhension du sujet et d'accéder à des informations plus approfondies qui vont nous permettre de récolter suffisamment de données avant d'entamer notre étude quantitative.

3.2.1 Les méthodes de collecte d'informations dans la recherche qualitative

Nous avons utilisé trois méthodes de base pour collecter des informations dans la recherche scientifique qualitative : l'observation participante, l'analyse de documents et les entretiens semi-directifs.

3.2.1.1 L'observation participante

L'observation « est un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent. »² Cette technique consiste à se focaliser sur le comportement des personnes, les faits et sur leur environnement de travail. « Dans la démarche de l'observation participante, le chercheur s'intègre dans le groupe observé, fait la même activité pendant un certain temps.»³ L'observation participante consiste à faire partie du contexte du sujet étudié. Il est aussi possible d'interagir avec les personnes observées pour poser des questions.

Lors de nos visites sur terrain dans les administrations publiques algériennes pour distribuer les questionnaires aux fonctionnaires, nous avons procédé à l'observation afin de

¹AUBIN-AUGER, I. MERCIER, A. BAUMANN, L. LEHR-DRYLEWICZ, AM et al. *Introduction à la recherche qualitative*. La revue française de médecine générale, 2008, Vol. 19, n° 84, p 143.

²MARTINEAU, S. *L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites*. Colloque L'INSTRUMENTATION DANS LA COLLECTE DES DONNÉES, UQTR [**en ligne**], 26 novembre 2004, p 6. Disponible sur : < http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v2/SMartineau%20HS2-issn.pdf > (consulté le 08/08/2021)

³NORIMATSU, H. CAZENAVE-TAPIE, p. *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales*, 52ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française [**en ligne**]. Toulouse, 2017. Disponible sur : < <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01990071/document> > (consulté le 08/08/2021)

chercher à comprendre, analyser des faits proches de la réalité sur terrain, de manière que nous décrivons la réalité telle qu'elle se produit.

3.2.1.1.1 La démarche de l'observation participante

Pour mener notre observation, nous avons suivi les démarches décrites dans le tableau n° 23.

Tableau n° 23 : Les démarches de l'observation participante

Définir le lieu et la cible à observer Observer quoi ? Par rapport à quelle cible ?	Les fonctionnaires et les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes
Déterminer le type d'observation Comment ? Sur quel territoire ?	Observation participante à travers notre présence dans les administrations publiques algériennes
Préparer l'observation Pendant quelle durée ?	Prendre des rendez-vous et fixer les horaires de visite dans les administrations publiques
Élaborer un schéma d'observation	Déterminer les sujets à observer : <ul style="list-style-type: none"> - l'environnement de travail (conditions de travail, disponibilités des moyens de travail, l'utilisation de la technologie de l'information) - les comportements et les attitudes des fonctionnaires et des managers intermédiaires au travail - les relations et les interactions entre fonctionnaires, entre fonctionnaires et managers intermédiaires et entre tops-managers et managers intermédiaires) - les méthodes et les pratiques de travail
Choix des outils de collecte de données	La prise de note
L'analyse des données	Décrire et organiser les remarques les plus marquantes qui sont dégagées de l'observation

Source : élaboré par moi-même

3.2.1.1.2 Les limites de l'observation

Bien qu'elle revête une utilité particulière pour notre sujet de recherche, l'observation participante a des limites pouvant modifier la réalité des résultats, notre présence au sein des

administrations publiques risque d'orienter les comportements et les pratiques des managers intermédiaires et des fonctionnaires observés. Aussi, l'observation s'est déroulée seulement dans les administrations publiques de quelques wilayas et n'a pas touché tout le territoire national.

3.2.1.2 L'analyse du contenu

La collecte et l'analyse de documents sont l'une des principales méthodes qui offre la possibilité d'accéder à des informations pertinentes, « elle permet de retracer, de quantifier, voire d'évaluer les idées ou les sujets présents dans un document : corpus. »¹ À travers l'analyse descriptive horizontale et verticale des documents existants portant sur notre sujet, nous avons étudié et analysé des données afin d'obtenir des résultats sans recourir à des recherches sur le terrain. Nous avons analysé les recherches précédentes, les articles, les programmes, les projets et rapports gouvernementaux, et nous avons recouru à la présentation et à l'interprétation des textes juridiques (lois, décrets, ordonnances et instructions) relatifs à notre sujet.

3.2.1.3 L'entretien semi-directif

L'entretien de recherche est l'un des outils de collecte d'informations le plus utilisé. Il permet de récolter et d'analyser plusieurs données (opinions, attitudes, sentiments des interviewés...), « il correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un côté, l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre côté, le chercheur s'efforce de faciliter la parole de l'interviewé. »²

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec dix managers intermédiaires occupant des postes de chef de bureau au niveau de la DNSR, nous avons utilisé des questions généralement formulées et ouvertes en se basant sur un guide d'entretien de sept thèmes selon nos hypothèses et 21 questions ouvertes rédigées sous forme de tableau, « c'est une grille composée d'une liste des thèmes qui doivent être abordés, celle-ci facilite la structuration de l'échange [...] »³

¹ LERAY, C. *L'Analyse de Contenu: De la Théorie à la Pratique, la Méthode Morin-Chartier*. Québec: Presse de l'université de Québec, 2008, p 5.

² GAY, T. *L'indispensable de la sociologie*. 2^e éd. Paris : STUDYRAMA, 2004, p 87.

³ GOTTELAND, D, HAON, c. *La découverte et la sélection des idées nouvelles*. In : *Développer un nouveau produit: méthodes et outils*. Paris : Pearson, 2005, p 17.

Les entretiens semi-directifs se dérouleront au niveau des bureaux des interviewés au siège de la DNSR.

En réalisant nos entretiens semi-directifs, nous avons respecté quelques règles pour favoriser l'objectivité et la richesse des réponses :

- présenter le sujet général de notre étude aux chefs de bureau interrogés pour qu'ils nous fournissent plus de précisions dans les réponses ;
- être neutre et ne pas être directif en laissant les chefs de bureau s'exprimer librement sans les interrompre ;
- être très objectif, éviter de donner des avis, porter des jugements ou interpréter leurs réponses ;
- utiliser les relances (relance simple, relance différée et relance interprétative) ;
- prendre des notes pour pouvoir analyser les réponses.

Au démarrage de chaque entretien, nous avons présenté la problématique et l'objectif de notre étude. Nous avons également expliqué les modalités de déroulement de l'entretien : mode semi-directif, durée de deux heures au maximum, déroulement au niveau des bureaux des managers intermédiaires, nous avons ainsi garanti l'anonymat et la confidentialité des propos des interviewés et nous avons proposé de leur transmettre la retranscription avant de l'exploiter.

3.2.1.3.1 Présentation de la Délégation Nationale à la Sécurité Routière

La DNSR est établissement public à caractère administratif créé par décret exécutif n° 19-303 du 13 Rabie El Aouel 1441 correspondant au 10 novembre 2019 définissant la nature, les missions, l'organisation et le fonctionnement de la DNSR, c'est un nouvel organisme qui assure les missions qui étaient confiées auparavant au Centre National de Prévention et de Sécurité routières (CNPSR) et au Centre National des Permis de Conduire (CENAPEC) , ces deux organismes étaient sous la tutelle du ministère des transports.

La DNSR a été rattachée au ministère de l'Intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire (MICLAT) par l'article 63 bis 1 de la loi n° 17-05 du 19 Joumada El Oula 1438 correspondant au 16 février 2017 modifiant et complétant la loi n° 01-14 du 29 Joumada El Oula 1422 correspondant au 19 août 2001 relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière. Située au niveau de la wilaya d'Alger, elle est chargée de la

mise en œuvre de la politique nationale de prévention et de sécurité routières, dans sa partie opérationnelle.

3.2.1.3.1.1 Les missions de la DNSR

La DNSR est chargée de¹ :

- En matière de planification et de coordination :

- de proposer aux instances concernées, les éléments de la stratégie nationale dans le domaine de la prévention et de la sécurité routières ;
- d'élaborer et de proposer les plans d'action annuels et pluriannuels de la prévention et de la sécurité routières, de les exécuter et d'établir les rapports d'évaluation s'y rapportant ;
- de coordonner avec les différents intervenants, les actions opérationnelles de prévention et de sécurité routières ;
- d'encadrer et d'animer les programmes locaux dans le domaine de la prévention et de la sécurité routières ;
- d'élaborer des rapports sur la prévention et la sécurité routières et d'entreprendre des études et recherches en rapport avec ses missions ;
- de recueillir, de traiter, de conserver et de diffuser les données, informations et documentations à caractère statistique, scientifique et technique se rapportant à son objet ;
- de contribuer à la formation et au perfectionnement des personnels exerçant dans le domaine de la prévention et de la sécurité routière.

- En matière de communication et de coopération :

- de mettre en œuvre la stratégie de communication en matière de prévention et de sécurité routières, à travers l'élaboration des plans annuels et pluriannuels ;
- d'organiser et de participer aux travaux d'organismes nationaux et internationaux ayant la même vocation, dans le respect des conventions et accords en vigueur ;
- de promouvoir l'éducation routière au profit des usagers de la route ;

¹JORADP N° 70. Décret exécutif n° 19-303 du 13 Rabie El Aouel 1441 correspondant au 10 novembre 2019 définissant la nature, les missions, l'organisation et le fonctionnement de la Délégation Nationale à la Sécurité Routière. Article 4, pp 12-14.

- d'organiser et d'animer les campagnes de sensibilisation et de prévention routières ;
 - d'encourager et d'accompagner l'activité du mouvement associatif dans le domaine de la prévention et de la sécurité routière.
- **En matière de gestion des systèmes d'information liés à la sécurité routière :**
- de mettre en œuvre la stratégie d'information en matière de prévention et de sécurité routières ;
 - de développer et d'exploiter le système national de collecte des données liées aux accidents de la circulation routière et de diffuser les statistiques y afférentes ;
 - d'assurer la gestion des fichiers nationaux des permis de conduire, des infractions aux règles de la circulation routière et des cartes d'immatriculation des véhicules ainsi que la gestion du système du permis à points ;
 - d'assurer l'exploitation et le développement d'un système de traitement automatisé des infractions de la circulation routière et tout autre système automatisé lié à la prévention et à la sécurité routières.
- **En matière de formation et d'organisation des examens du permis de conduire :**
- d'encadrer, de suivre et de contrôler les activités d'enseignement de la conduite automobile dispensée dans les établissements de formation agréés, au profit des moniteurs de la conduite automobile ;
 - d'encadrer les activités d'enseignement de la conduite automobile et l'organisation des examens des permis de conduire ;
 - d'organiser en collaboration avec les secteurs et les établissements concernés, la formation et le perfectionnement des inspecteurs des permis de conduire et de la sécurité routière et des personnels liés à la conduite automobile ;
 - de mettre en place un programme national de formation et une carte nationale des examens de permis de conduire ;
 - de mettre en place, d'exploiter, d'entretenir et de développer, en liaison avec les collectivités locales, des circuits d'apprentissage de la conduite automobile et des examens des permis de conduire ;
 - d'expérimenter et de valider en coordination avec les services concernés, les appareils scientifiques et techniques à usage pédagogique dans le domaine de la prévention et de la sécurité routière.

3.2.1.3.1.2 L'organisation interne de la DNSR

La délégation est dirigée par un délégué national assisté dans ses fonctions par un directeur d'études. Elle comprend cinq directions¹.

3.2.1.3.1.2.1 La direction du permis de conduire et de l'éducation routière

Elle est composée de trois sous-directions.

- **La sous-direction de la réglementation et de l'organisation des examens des permis de conduire**

Elle structurée en trois bureaux :

- le bureau des affaires juridiques ;
- le bureau d'organisation et d'encadrement des examens ;
- le bureau de la programmation et de la gestion des circuits.

- **La sous-direction des ressources, de la formation et du recyclage dans le domaine de la conduite automobile**

Elle comprend trois bureaux :

- le bureau des programmes et des moyens pédagogiques ;
- le bureau de la formation et de recyclage ;
- le bureau d'encadrement et de contrôle des activités d'enseignement.

- **La sous-direction de la gestion du fichier national des permis de conduire**

Elle est organisée en trois bureaux :

- le bureau du suivi et d'exploitation du fichier ;
- le bureau des recours relatifs au système du permis à points ;
- le bureau d'authentification, d'échange et de conversion des permis de conduire.

3.2.1.3.1.2.2 La direction de l'évaluation et de l'action intersectorielle

Elle est organisée en deux sous-directions.

- **La sous-direction de l'évaluation, des statistiques et des études**

Elle est composée de trois bureaux :

¹JORADP N° 53. Arrêté interministériel du 26 Dhou El Hidja 1441 correspondant au 16 août 2020 fixant l'organisation interne de la Délégation Nationale à la Sécurité Routière. Article 2-6, pp 14-15.

- le bureau des études et de la planification ;
 - le bureau de coordination de l'action intersectorielle ;
 - le bureau des statistiques de l'accidentalité routière et de l'évaluation.
- **La sous-direction du fichier national des immatriculations des véhicules**

Elle est composée de deux bureaux :

- le bureau de gestion du fichier des immatriculations ;
- le bureau de suivi de l'expertise automobile.

3.2.1.3.1.2.3 La direction de la communication et de la prévention

Elle comprend deux sous-directions.

- **La sous-direction de la communication et des campagnes nationales**

Elle est structurée en trois bureaux :

- le bureau des médias et des relations publiques ;
- le bureau de la communication digitale ;
- le bureau des campagnes et des évènements.

- **La sous-direction de la prévention routière**

Elle est constituée de deux bureaux :

- le bureau des actions de prévention routière et des publications ;
- le bureau de la coopération et du partenariat.

3.2.1.3.1.2.4 La direction des systèmes d'information

Elle est structurée en trois sous-directions.

- **La sous-direction des systèmes informatiques et réseaux**

Elle est composée de trois bureaux :

- le bureau de la gestion des systèmes informatiques ;
- le bureau de l'administration des réseaux ;

- le bureau d'audit et de sécurité informatique.

- **La sous-direction des bases de données et traitement informatique**

Elle organisée en trois bureaux :

- le bureau de développement des applications informatiques ;
- le bureau d'intégration des systèmes embarqués ;
- le bureau de l'administration des bases de données.

- **La sous-direction des équipements techniques**

Elle est composée de trois bureaux :

- le bureau de déploiement des équipements et de l'assistance technique ;
- le bureau de la maintenance des équipements ;
- le bureau des études techniques et de la veille technologique.

3.2.1.3.1.2.5 La direction de l'administration générale

Elle comprend deux sous-directions.

- **La sous-direction des ressources humaines**

Elle est composée de deux bureaux :

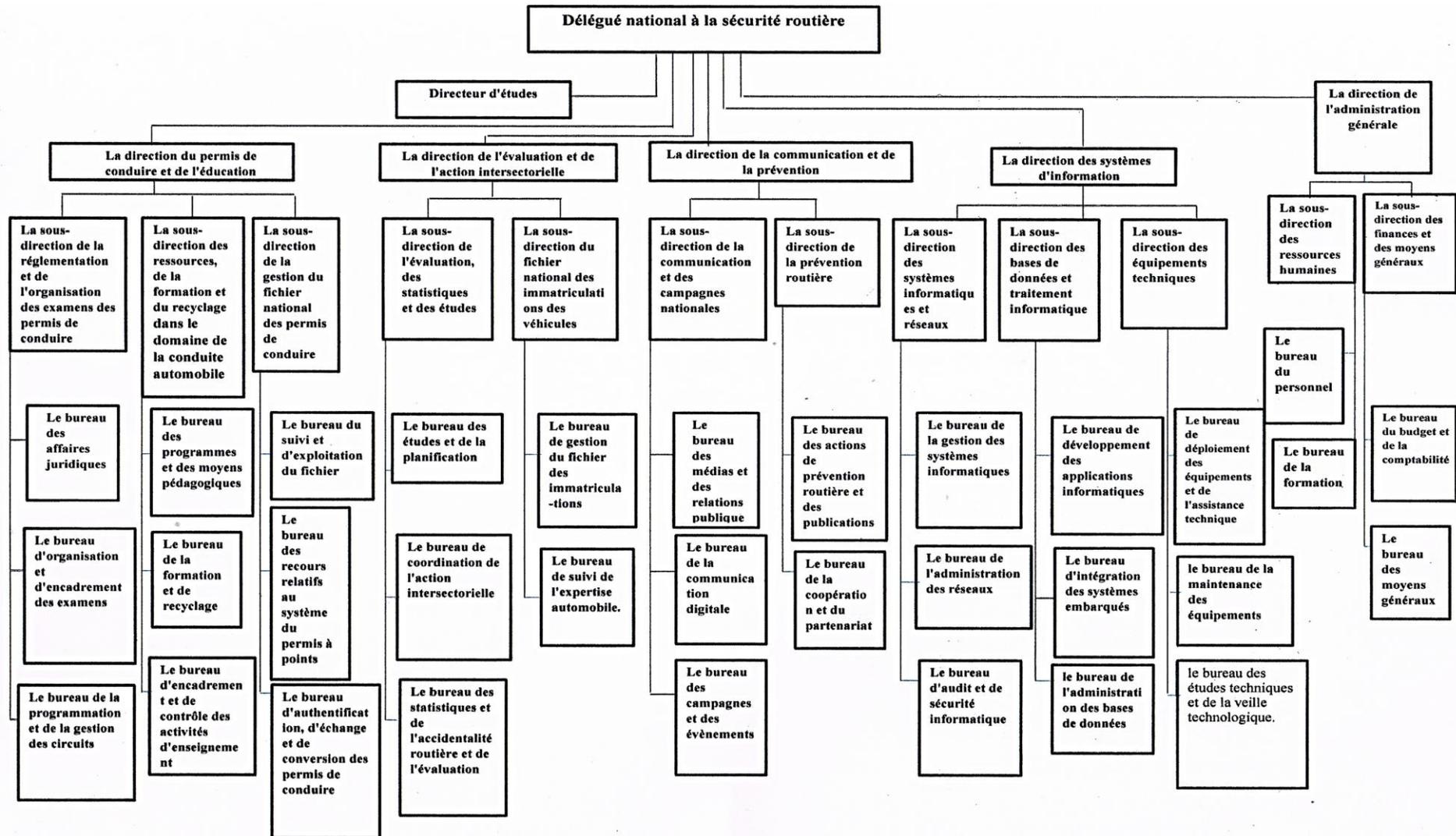
- le bureau du personnel ;
- le bureau de la formation.

- **La sous-direction des finances et des moyens généraux**

Elle est constituée de deux bureaux :

- le bureau du budget et de la comptabilité ;
- le bureau des moyens généraux.

Figure n° 28 : L'organigramme de la DNSR



Nous avons choisi la DNSR pour mener nos entretiens semi-directifs, car sa création est le résultat d'un projet de réforme que le gouvernement a lancé pour faire face, et trouver des solutions au phénomène des accidents de la route qui causent chaque année environ 4000 morts. Depuis l'année 2017, après la dissolution des deux organismes le CNPSR et le CENAPEC, les fonctionnaires et les cadres, ont connu des changements importants et radicaux, un nouveau siège, une nouvelle structuration, une organisation plus grande et des nouvelles activités et tâches.

3.2.1.3.2 La méthode d'analyse des entretiens semi-directifs

Les notes relatives aux différents entretiens semi-directifs nous ont fourni des données sous forme de mots et de phrases. Pour être utilisables, ces données doivent être synthétisées pour ressortir des informations significatives.

Tableau n° 24 : La grille d'analyse des entretiens semi-directifs

Thèmes	Sous-thèmes
Le NMP	<ul style="list-style-type: none"> - Les réformes administratives au sein de la DNSR. - Les pratiques managériales au sein de la DNSR.
L'importance du rôle des managers intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle des managers intermédiaires à la DNSR. - La reconnaissance de l'importance de rôle des managers intermédiaires à la DNSR. - La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration des stratégies à la DNSR. - La rémunération des managers intermédiaires à la DNSR.
La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu	/
Les compétences relationnelles des managers intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> - La communication horizontale à la DNSR. - La communication verticale à la DNSR. - La gestion d'équipe à la DNSR.
La participation des managers intermédiaire à la gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> - La communication sur le changement. - La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration de processus de changement. - Le rôle des managers intermédiaires comme traducteur du changement. - La résistance au changement.
Le leadership chez les managers intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance de l'équipe - L'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation à la DNSR. - La gestion de temps à la DNSR. - La communication au sein d'équipe à la DNSR. - La gestion de stress et d'anxiété à la DNSR.
Les propositions des chefs du bureau de la DNSR pour l'amélioration de leur rôle	/

Source : élaboré par moi-même

Nous avons choisi l'analyse du contenu catégorielle, « c'est la technique la plus ancienne et la plus fréquemment utilisée. Il s'agit d'opérations de découpage du texte en unités et de classification de ces derniers en catégories. La catégorisation a pour but de condenser les données brutes pour en fournir une représentation simplifiée.»¹, nous avons suivi les étapes suivantes :

- retranscription verbatim (mot pour mot) des réponses des chefs de bureau ;
- lecture préliminaire des entrevues retranscrites pour avoir une vue d'ensemble ;
- sélection des informations importantes et détermination de l'unité de catégorisations ;
- catégorisation et classification des textes : nous avons choisi comme unité les thèmes sur la base desquels nous avons élaboré notre guide d'entretien ;
- élaboration d'une synthèse et un résumé des données obtenues.

3.3 L'étude quantitative

L'étude quantitative est une technique de recherche qui vise à collecter des données qui permettent d'obtenir des informations mesurables statistiquement, elle « renvoie à des travaux, dont les données sont statistiquement analysables. »² Elle apporte des informations sur les comportements, les opinions et les attentes de l'échantillon étudié et permet de prouver ou de démontrer des faits en quantifiant un phénomène. « La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu et permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. »³

Notre étude quantitative sert à collecter des données brutes et concrètes pouvant être convertie en chiffres, statistiques et données graphiques pour nous aider à rejeter ou valider les hypothèses émises et d'en tirer par la suite des conclusions.

¹POURTOIS, JP. DESMET H. *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*. 3^e éd. Bruxelles: Mardaga, 2007, p 201.

²GIORDANO, Y. JOLIBERT, A. *Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative*. Revue internationale P.M.E, 2016, Vol. 29. n° 2, p 8.

³*Ibid.* p 9.

3.3.1 Les variables de l'étude

Une hypothèse comprend généralement une relation de causalité entre deux variables, « la variable à expliquer, c'est la variable dépendante et le facteur explicatif c'est la variable indépendante. »¹

- **La variable dépendante** indique le sujet que le chercheur tente d'étudier. C'est la variable à expliquer, à mesurer ou à évaluer, elle représente l'effet dans la relation de cause/effet. « C'est une variable supposée dépendre de notre variable, en l'occurrence de la variable indépendante, elle est influencée ou causée par la variable indépendante. »²
- **La variable indépendante** est la cause dans la relation de cause/effet, elle est censée influencer la variable dépendante, c'est la variable qui explique le sujet étudié, « c'est donc la variable indépendante qui fait varier la variable dépendante. »³

Dans le tableau n° 25, nous présentons les variables de notre étude selon les hypothèses proposées.

¹SOKO, C. *ANALYSE QUANTITATIVE DES DONNÉES BI-VARIÉES EN SCIENCES SOCIALES. Les mesures de la liaison entre deux phénomènes sociaux : techniques, protocoles, interprétations et graphiques*. Paris: L'Harmattan, 2020, p 32.

²*Idem.*

³*Ibid.* p 33.

Tableau n° 25 : Les variables de l'étude

Hypothèses		Variable indépendante	Variable dépendante
H₁	L'absence de nouveau management public "NMP" dans les administrations publiques algériennes.	Le NMP	Les administrations publiques algériennes
H₂	La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.	La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires	La valorisation des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes
H₃	La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.	La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie	La valorisation des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes
H₄	Le manque des compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et absence de formation dans le domaine.	Manque des compétences relationnelles et absence de formation dans le domaine	La valorisation des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes
H₅	Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.	Le rôle dans la gestion du changement	La valorisation des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes
H₆	L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.	Absence de leadership	La valorisation des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Source : élaboré par moi-même

3.3.2 La population et l'échantillon de l'étude

La population constitue le groupe des individus étudié. Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi comme populations l'ensemble des fonctionnaires cadres occupant des postes supérieurs dans les administrations publiques sur tout le territoire national (58 wilayas).

La grandeur de notre population est très vaste, ce qui a rendu l'accessibilité à toutes les personnes étudiées très difficile, pour pouvoir disposer de données pertinentes, nous avons

procédé à un échantillonnage aléatoire pour représenter la population par la constitution d'un sous-groupe recouvrant les caractéristiques que nous voulons estimer.

L'échantillonnage aléatoire est fondé « sur un tirage au sort donnant à chaque unité de sondage de la population étudiée une chance égale de faire partie de l'échantillon. »¹ C'est-à-dire les répondants sont tirés au hasard et sans remise. Nous allons étudier une partie représentative de la population, à partir de laquelle on peut tirer des conclusions.

La taille de l'échantillon est un facteur important pour assurer la fiabilité des données. Nous avons rencontré certaines difficultés dans la détermination de la taille de notre échantillon en raison de l'absence de statistiques du nombre exact des managers intermédiaires (postes supérieurs) dans les administrations publiques algériennes.

La taille de notre échantillon est de 300 managers intermédiaires répartis sur 32 wilayas. Le choix des wilayas a été effectué selon trois critères : le degré de la répartition des administrations publiques dans les wilayas, et la possibilité et la facilité d'accessibilité aux répondants. Il convient de noter que toutes les administrations centrales sont situées dans la capitale (Alger).

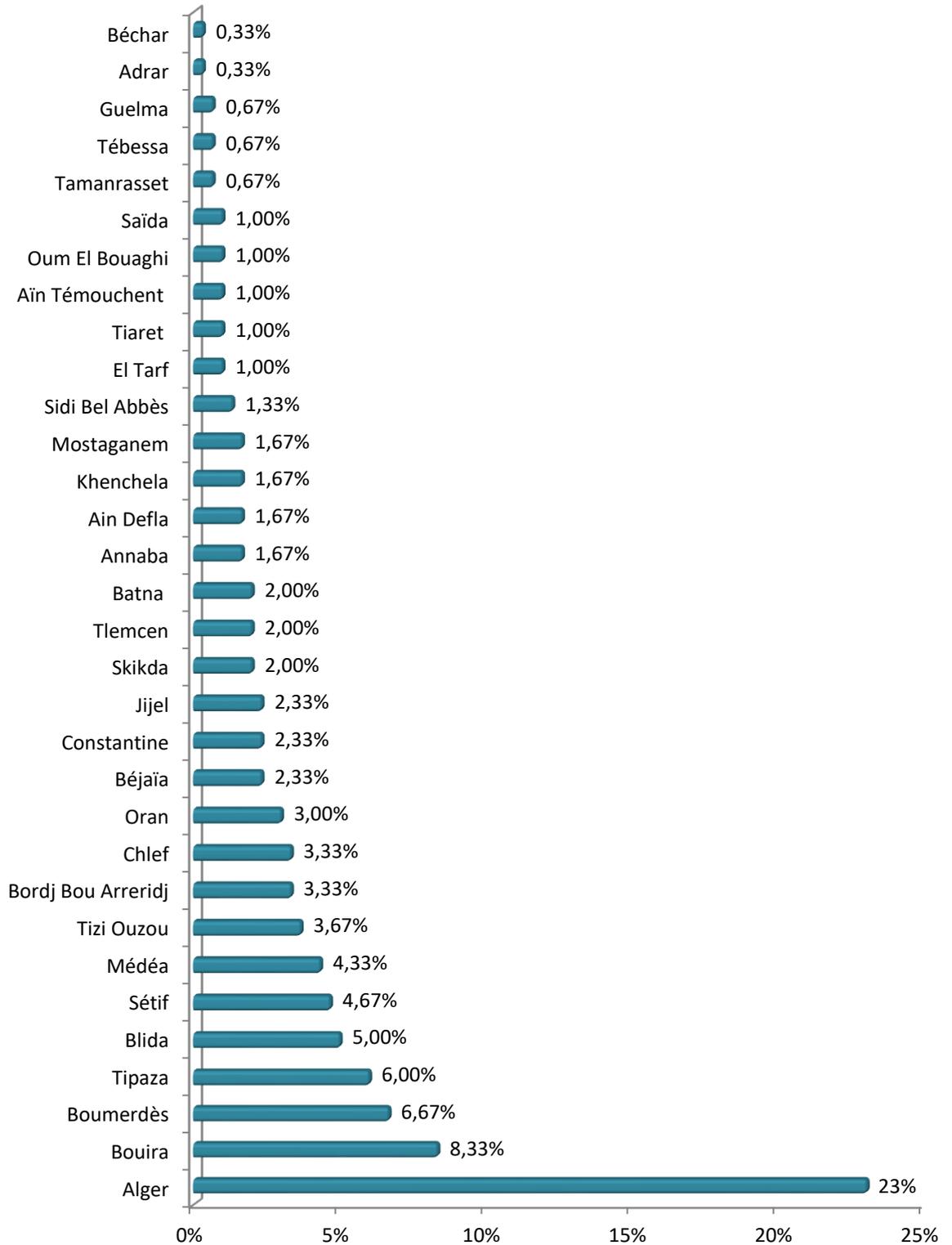
¹MAYRHOFER, U. *l'analyse du marché*. In : RAIMBOURG, P (dir.). *Marketing*. 2^e éd actualisée. Paris: Bréal, 2006, p 44.

Tableau n° 26 : Répartition des managers intermédiaires par wilaya

Wilayas	Nombre des managers intermédiaires	Pourcentage
Alger	69	23,00
Bouira	25	8,33
Boumerdès	20	6,67
Tipaza	18	6,00
Blida	15	5,00
Sétif	14	4,67
Médéa	13	4,33
Tizi Ouzou	11	3,67
Bordj Bou Arreridj	10	3,33
Chlef	10	3,33
Oran	9	3,00
Béjaïa	7	2,33
Constantine	7	2,33
Jijel	7	2,33
Skikda	6	2,00
Tlemcen	6	2,00
Batna	6	2,00
Annaba	5	1,67
Ain Defla	5	1,67
Khenchela	5	1,67
Mostaganem	5	1,67
Sidi Bel Abbès	4	1,33
El Tarf	3	1,00
Tiaret	3	1,00
Aïn Témouchent	3	1,00
Oum El Bouaghi	3	1,00
Saïda	3	1,00
Tamanrasset	2	0,67
Tébessa	2	0,67
Guelma	2	0,67
Adrar	1	0,33
Béchar	1	0,33
Total	300	100,00

Source : élaboré par moi-même

Figure n ° 29 : Répartition des managers intermédiaires par wilaya



Source : élaborée par moi-même

3.3.3 Le questionnaire

Le questionnaire « est un ensemble de questions réalisé dans le but de préparer le report des objets sur terrain. »¹ C'est un outil de recueil de données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise dont l'analyse sert à confirmer ou infirmer les hypothèses de l'étude et répondre à la problématique. Il se présente sous la forme d'une série de questions dans un ordre précis.

Notre questionnaire est destiné aux managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

3.3.3.1 La formulation des questions

Pour réaliser notre enquête sur terrain, nous avons utilisé dans notre questionnaire l'échelle de LIKERT de cinq options de réponses (tout à fait d'accord- d'accord- ni d'accord, ni pas d'accord-pas d'accord-pas du tout d'accord). Nous avons utilisé les deux langues arabe et française dans la rédaction des questions pour pouvoir toucher le plus grand nombre possible de répondants.

L'échelle de LIKERT « est une échelle additive (généralement en cinq points) dans laquelle un individu est mesuré par des scores indiquant son degré d'accord à un ensemble de propositions. »² Elle permet aux répondants d'exprimer leurs opinions sur le sujet étudié. « L'échelle est généralement constituée de plusieurs énoncés qui prennent une forme déclarative. »³

3.3.3.2 Les objectifs des questions

Le questionnaire des managers intermédiaires comprend 52 questions, deux questions à choix multiples sur l'âge et l'expérience des managers intermédiaires, 49 expressions sous forme de l'échelle de LIKERT réparties en six sections de questions, chaque section a pour objectif de tester une hypothèse de notre étude et une question générale fermée portant sur la problématique principale de notre étude.

¹NDAO, D. *sur terrain*. **In** : *Initiation à la méthodologie d'enquête de terrain linguistique*. Paris: connaissances et savoir, 2017, p 57.

²MAYRHOFER, U. *Op.cit.* p 46.

³EVOLA, E. *Questions et hypothèses de recherches*. **In** : *Manuel d'enquête par questionnaire en Sciences sociales expérimentales*. Paris: Publibook, 1999, p 96.

Tableau n° 27 : Les objectifs du questionnaire (échelle de LIKERT) destiné aux managers intermédiaires

Expressions	Hypothèses à tester
De 1 à 7	H₁: L'absence de nouveau management public "NMP" dans les administrations publiques algériennes.
De 8 à 16	H₂: La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.
De 17 à 19	H₃: La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.
De 20 à 25	H₄: Le manque de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et l'absence de formation dans le domaine.
De 26 à 39	H₅: Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.
De 40 à 49	H₆: L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Source : élaboré par moi-même

3.3.3.3 L'administration du questionnaire

Avant de procéder à la distribution des questionnaires, nous avons testé nos formulaires d'abord dans un échantillon très réduit et nous avons par la suite apporté des améliorations dans la rédaction, la forme et même le contenu selon les observations enregistrées.

Nous avons utilisé trois modes d'administration pour le questionnaire:

- Diffuser le questionnaire en face à face ;

- Diffuser le questionnaire en ligne (sur les réseaux sociaux et par email) ;
- Le questionnaire par téléphone.

3.3.3.4 La méthode d'analyse statistique des résultats du questionnaire

Nous avons utilisé différentes méthodes statistiques pour analyser les données obtenues à partir des réponses des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, nous avons utilisé le logiciel d'analyse statistique SPSS, car il comprend un nombre important de formules et de procédures statistiques, ce qui facilite le traitement des données.

3.3.3.4.1 L'analyse statistique des résultats des questions fermées

Nous allons présenter les résultats des questions fermées sous forme de statistique descriptive. « La statistique descriptive peut être définie comme l'ensemble des méthodes de dénombrement, de classement, de synthèse et de présentations des données quantitatives relatives à un ensemble d'individus, »¹ nous avons choisi les méthodes de statistique descriptive afin de réaliser une synthèse de nos données et de les examiner.

3.3.3.4.2 L'analyse statistique des résultats de l'échelle de LIKERT

Afin d'analyser statistiquement les résultats obtenus à partir de l'échelle de LIKERT, nous avons utilisé les instruments suivants :

- **La moyenne pondérée (\bar{X})** : « La moyenne est dite pondérée, lorsque chaque modalité de la variable peut être prise par plusieurs individus de la population. La distribution se présente alors sous la forme d'un tableau statistique où chaque modalité (x_i) de la variable étudiée est associée à un effectif (n_i) pouvant être supérieur à 1. »²

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N n_i x_i}{N}$$

¹ALBARELLO, DL. BOURGEOIS, E. GUYOT, JL. *La statistique et les statistiques*. In : *Statistique descriptive: Un outil pour les praticiens-chercheurs*. 2^e éd. Bruxelles : de boeck, 2007, p 11.

²HUBLER, DJ. *Les caractéristiques de tendance centrale*. In : RAIMBOURG, F. *Statistique descriptive appliquée à la gestion et à l'économie*. 2^e éd. Paris : BRÉAL, 2007, p 48.

ni : c'est la valeur attribuée à chaque choix de l'échelle de Likert.

Tableau n° 28 : La valeur attribuée à chaque choix de l'échelle de LIKERT.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
ni	5	4	3	2	1

Source : élaboré par moi-même

xi : le nombre de réponses pour chaque choix.

N : la taille de l'échantillon

La valeur de la moyenne pondérée obtenue va permettre de définir l'orientation de chaque réponse (↗), en comparant cette valeur aux intervalles des moyennes pondérées pour chaque choix de l'échelle de LIKERT.

Tableau n° 29 : Les orientations des réponses des managers intermédiaires

Moyenne pondérée de chaque choix	Orientation de la réponse (↗)
$1 \leq \bar{X} \leq 1,80$	Pas du tout d'accord
$1,80 < \bar{X} \leq 2,60$	Pas d'accord
$2,60 < \bar{X} \leq 3,40$	Ni d'accord, ni pas d'accord
$3,40 < \bar{X} \leq 4,20$	D'accord
$4,20 < \bar{X} \leq 5$	Tout à fait d'accord

Source : élaboré par moi-même

- **L'écart type (σ)** : « l'écart type est une mesure de dispersion des valeurs par rapport à la moyenne, autrement dit, plus l'écart type est grand plus les valeurs sont dispersées de part et d'autre de la moyenne, plus l'écart type est faible plus les valeurs sont groupées autour de la moyenne. »¹

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (xi^2 ni) - (Xi^2 N)}{N-1}}$$

¹MINOT, DB. *Fonctions évoluées. In : Excel 2007 et VBA*. Paris: Pearson Education, 2007, p 40.

L'écart-type sert à mesurer la dispersion ou l'étalement d'un ensemble de valeurs autour de leur moyenne. Plus l'écart-type est faible, plus les réponses sont cohérentes et homogènes.

3.3.3.4.3 Le test des hypothèses

Le test d'hypothèse « est une procédure permettant d'aboutir, en fonction de certaines règles de décision au non-rejet d'une hypothèse de départ, appelée hypothèse nulle ou au rejet de l'hypothèse nulle en faveur de l'hypothèse alternative. »¹

Dans le but de tester nos six hypothèses de recherche à partir de notre échantillon, nous avons suivi les étapes suivantes² :

- Formuler les hypothèses : l'hypothèse nulle H_0 et l'hypothèse alternative H_1 .
- Déterminer le seuil de signification α du test.
- Déterminer la loi de probabilité correspondant à la distribution de l'échantillonnage.
- Calculer la valeur critique de l'hypothèse nulle et en déduire la région de rejet ou la région d'acceptation.
- Établir les règles de décision :
 - Si la statistique observée sur un échantillon appartient à la région d'acceptation, on ne rejette pas l'hypothèse nulle H_0 .
 - Si la statistique observée sur un échantillon appartient à la zone de rejet, on rejette l'hypothèse nulle H_0 au profit de l'hypothèse alternative H_1 .
- Prendre la décision d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle sur la base de l'échantillon observé.

L'hypothèse nulle H_0 est l'hypothèse que l'on désire vérifier, elle consiste à dire qu'il n'existe pas de différence entre les paramètres comparés ou que la différence observée n'est pas significative et est due aux fluctuations d'échantillonnage. L'hypothèse alternative H_1 est la négation de H_0 , la décision de rejeter H_0 signifie que H_1 est acceptée.

- **Le test de Student (T-test) pour un échantillon unique** : il s'agit de comparer une moyenne observée (\bar{X}) de chaque réponse à une moyenne théorique (m).

Soit x une série de valeurs de taille N , de moyenne \bar{X} et d'écart-type σ . La comparaison de la moyenne observée (\bar{X}) à une valeur théorique ($m=3$) est donnée par la formule :

¹DODGE, DY. *Statistique: Dictionnaire encyclopédique*. Paris : Springer, 2004, p 525.

²*Ibid.* p 526.

$$T = \frac{\bar{X} - m}{\sigma \sqrt{N}}$$

Pour savoir si la différence est significative, il faut tout d'abord lire dans la table de Student, la valeur critique correspondant au risque $\alpha = 5\%$ pour un degré de liberté, $ddl = N - 1$.

Si la valeur absolue de T est supérieure à la valeur critique, alors la différence est significative. Dans le cas contraire, elle, ne l'est pas.

- **La p-value** : La valeur de p-value est souvent utilisée dans les tests des hypothèses, qui permettent de rejeter, ou non, une hypothèse nulle H_0 .

Pour prendre une décision, nous comparons la p-value obtenue à un niveau de significativité $\alpha = 5\%$:

- Si p-value est inférieur ou égal à α , l'hypothèse nulle H_0 est rejetée et l'hypothèse alternative H_1 est acceptée.
- Si p-value est supérieur à α , l'hypothèse H_0 n'est pas rejetée.

En conclusion de cette section, afin de réaliser notre étude en testant nos hypothèses, nous avons suivi une approche hypothético-déductive qui consiste à formuler la problématique et proposer les hypothèses puis les tester à travers la collecte des données et l'analyse des résultats, nous avons choisi une étude qualitative avec comme outils l'observation participante, l'analyse du contenu et les entretiens semi-directifs avec dix chefs de bureau au sein de la DNSR, ces entretiens vont nous permettre d'obtenir des données détaillées qui seront par la suite appuyées par les informations collectées par l'étude quantitative à travers des questionnaires composé 52 questions diffusés à un échantillon de 300 managers intermédiaires exerçant dans les administrations publiques dans 32 wilayas. La complémentarité entre l'étude quantitative et celle qualitative va nous permettre d'obtenir des résultats fiables et pertinents.

Conclusion

L'administration publique en Algérie est organisée selon trois principes, la centralisation composée de la Présidence de la République, du gouvernement et des ministères, la décentralisation territoriale qui comprend les wilayas et les communes et la décentralisation fonctionnelle ou technique qui renvoie à des établissements publics décentralisés chargés de gérer un service public. L'administration publique algérienne a toujours occupé une position particulière en raison de l'importance attachée au concept de puissance et d'efficacité publique.

Comme dans de nombreux autres pays, l'administration publique algérienne a connu, au cours des années, des réformes profondes afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes. Beaucoup d'efforts ont été consacrés dans ce domaine par les gouvernements successifs. Cependant, malheureusement ces réformes progressent très lentement, à cause d'une multitude de raisons. Les anciennes pratiques n'ont pas été modifiées. L'administration publique connaît les mêmes problèmes : la centralisation, la bureaucratie, la corruption, le retard technologique, absence de NMP et l'absence de ressource humaine qualifiée.

La réussite de ces projets nécessite la présence de cadres capables de gérer et de mener ces changements sur terrain, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont représentés par les cadres fonctionnaires occupant des postes supérieurs, leur recrutement, les conditions de leurs promotion et nomination et leur rémunération sont définies et déterminées par les lois et les règlements, la DGFPPRA est chargée de veiller et contrôler toutes les actions relatives à la gestion de leurs carrières.

Afin de réaliser notre étude, nous avons suivi l'approche hypothético-déductive qui va de la formulation de la problématique jusqu'au test des hypothèses et formulations des résultats, en choisissant d'associer les deux types d'études qualitative et quantitative. Dans l'étude qualitative nous avons utilisé l'observation participante dans les administrations publiques que nous avons visitées, l'analyse du contenu des documents relatifs à notre sujet (loi et règlements...), et pour étudier notre sujet d'une façon approfondie nous avons réalisé dix entretiens semi-directifs avec des chefs de bureau qui ont subi des projets de changement appartenant à la DNSR et puis, pour donner plus de fiabilités aux résultats obtenus nous avons entamé une étude quantitative à travers la diffusion d'un questionnaire constitué de 52 questions administré auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires dans les administrations publiques situées dans 32 wilayas.

Chapitre IV

Présentation des résultats

de la recherche

Introduction

Après avoir présenté dans le troisième chapitre, l'administration publique algérienne, son organisation ainsi que ses problèmes majeurs et après avoir identifié et défini cette catégorie de managers intermédiaires qui regroupe l'ensemble des cadres occupant des postes supérieurs ayant un contact direct avec la ligne opérationnelle, nous avons mené une étude empirique sur terrain dans le but d'examiner les six hypothèses et apporter une réponse claire et juste à la problématique de recherche, avec comme outil de collecte de données, une étude qualitative à travers l'analyse des documents, l'observation participante, et les entretiens semi-directif avec dix chefs de bureau sur la base d'un guide d'entretien de 21 questions et une étude quantitative en utilisant un questionnaire formulé selon l'échelle de Likert de cinq choix de réponses composé de 49 expressions administrés auprès de 300 managers intermédiaires travaillant dans des administrations publiques de 32 wilayas.

Ce chapitre comprend trois sections dans lesquelles nous présenterons les résultats de notre étude, dans la première, nous présenterons les résultats de l'analyse du contenu catégorielle des entretiens semi-directifs menés avec les managers intermédiaires de la DNSR, la deuxième, exposera sous forme de tableaux les résultats de l'analyse statistique du questionnaire et du test de six hypothèses et la troisième sera consacré à la discussion et à la présentation d'une synthèse des résultats obtenus à partir d'instruments de collecte de données utilisés y compris l'analyse des documents et l'observation participante.

Section 1 : L'analyse des entretiens semi-directifs

Afin de mener notre étude qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec dix chefs de bureau au niveau de la DNSR sur la base d'une grille d'entretien composée de 21 questions. Dans cette section, nous allons présenter les résultats des interviews.

1.1 Les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs

Les résultats des entretiens semi-directifs sont présentés dans sept thèmes décomposés en sous-thèmes et classés en fonction de nos hypothèses.

1.1.1 Le NMP à la DNSR

Ce thème est traité en deux sous-thèmes développés ci-dessous.

1.1.1.1 Les réformes administratives

Selon les chefs de bureau interviewés, depuis l'année 2015, un grand chantier de réforme a été lancé pour mettre un terme à la recrudescence devenue alarmante des accidents de la circulation, dans le cadre d'un plan d'action du gouvernement algérien en matière de renforcement de la sécurité routière, il a été initié et mis en œuvre un projet de jumelage financé par l'Union Européenne (UE) au titre du programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE (P3A). L'objectif de ce jumelage lancé en septembre 2015 pour une durée de deux ans, est, évidemment, de définir et de donner les voies et moyens de maîtriser une situation qui engendre, chaque année, des pertes humaines et financières particulièrement lourdes. Pour mener à bien ce vaste chantier de réforme, il a été sollicité l'appui et l'accompagnement d'organismes étrangers ayant obtenu des résultats probants en matière de lutte contre l'insécurité routière. Le jumelage, s'effectue avec un organisme du royaume d'Espagne, la Direction Générale du Trafic (DGT) à travers l'établissement du contrat de jumelage (DZ 18) intitulé : Appui au Centre National de Prévention et de Sécurité Routières pour un renforcement significatif de la sécurité routière. Le premier résultat du jumelage pour un renforcement significatif de la sécurité routière est la création de la DNSR en 2017.

1.1.1.2 Les pratiques managériales

Selon la majorité des répondants, malgré les efforts consentis en matière d'amélioration de la gestion dans le cadre des réformes mises en place, la DNSR comme toute autre administration publique algérienne utilise encore des modes de gestion très classiques et

traditionnels, cette lourdeur et rigidité bureaucratique constituent un obstacle pour la mise en œuvre des projets de changement sur le terrain. La DNSR utilise une gestion qui s'oriente beaucoup plus vers le respect des ordonnances, des instructions et des procédures édictées, ce qui ne laisse pas une grande marge de manœuvre à une quelconque prise d'initiative. Il est encore très loin de parler de pratiques managériales du secteur privé dans les administrations publiques.

Certains chefs de bureau interviewés ont exposé le problème du manque de moyens de travail dans certains services, qui ne disposent pas suffisamment d'outils informatiques de base nécessaires à la réalisation des tâches quotidiennes (ordinateurs, imprimantes, internet...), ils ont souligné aussi l'absence d'utilisation des technologies de l'information et de communication (e-mail, logiciel, réseau intranet...), l'intégration de ces outils peut faciliter la communication, la coordination et la cohérence entre les directions et garantir une meilleure gestion des activités et du temps.

1.1.2 L'importance du rôle des managers intermédiaires

Ce thème comprend quatre sous-thèmes décrits ci-dessous.

1.1.2.1 Le rôle des managers intermédiaires

Les dix chefs de bureau interviewés ont confirmé l'absence des fiches de poste qui définissent clairement leurs rôle et tâche, ils vivent souvent une certaine ambiguïté dans leur rôle et dans leur travail, parfois la situation mène à des conflits avec leurs collègues à cause d'une confusion dans la répartition des tâches.

Ils nous ont expliqué qu'il est primordial de mettre en place une bonne organisation et de savoir qui fait quoi, la réussite des projets repose sur une définition claire et précise du rôle et des responsabilités de chacun des acteurs.

1.1.2.2 La reconnaissance de l'importance du rôle des managers intermédiaires

La majorité des chefs de bureau interviewés ont expliqué que leurs directeurs les considèrent comme de simples transmetteurs des instructions et des orientations aux collaborateurs et responsables de leur exécution. Ils estiment qu'ils peuvent jouer un rôle beaucoup plus important aujourd'hui. Leur position intermédiaire dans l'organisation et leur proximité du terrain leur permet de jouer un rôle crucial dans la conduite des transformations et de réalisation des projets.

1.1.2.3 La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration des stratégies

Les dix chefs de bureau interviewés ont signalé que les stratégies sont souvent élaborées à un haut niveau hiérarchique (le comité intersectoriel présidé par le ministre ou son représentant, et composé de membres de plusieurs départements ministériels), la DNSR est chargée d'élaborer les programmes de mise œuvre de la stratégie en coordination avec tous les secteurs concernés par les accidents de la route, seuls les directeurs de la DNSR y participent aux réunions périodiques de ce comité. Ils estiment que leur rôle se limite à émettre des propositions, des solutions et des mesures pouvant réduire le nombre des accidents de la route et leurs victimes et les remettre à leur supérieur direct.

1.1.2.4 La rémunération des managers intermédiaires

Tous les chefs de bureau interviewés ont exprimé leur insatisfaction relative aux salaires et primes qu'ils perçoivent, ils jugent que ces derniers ne sont pas à la hauteur de leur compétence et expérience, des efforts fournis, du volume, du rythme de travail et de la pression qu'ils subissent chaque jour. La plupart des répondants estiment que cette rémunération ne leur permet pas d'avoir une vie décente.

1.1.3 La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie

Les chefs de bureau interviewés ont expliqué que la position qu'ils occupent au milieu de l'organisation est très difficile, leur quotidien n'est pas facile, ils sont à la fois managers et collaborateurs appartenant à une direction, ils doivent produire et gérer en même temps. Ils font face à des exigences qui viennent à la fois d'en haut et d'en bas, ils sont soumis à une pression croissante et quasi-permanente.

Impliqués dans de nombreux projets de changement depuis la création de la DNSR, ils subissent une charge de travail accrue, assurent de nombreuses tâches et font face aux problèmes sur terrain, en contact direct avec les collaborateurs, ils doivent gérer différents caractères et comportements et parfois des résistances à des décisions qui ne sont pas les leurs.

Ils affirment qu'expliquer les instructions et les orientations à leurs collaborateurs, gérer leur travail quotidien et veiller à leur exécution dans les délais fixés par la direction est une mission trop complexe.

1.1.4 Les compétences relationnelles des managers intermédiaires

Ce thème est composé des trois sous-thèmes décrits ci-dessous.

1.1.4.1 La communication horizontale

La majorité des chefs de bureau interviewés jugent la communication avec les autres chefs de bureau insuffisante, les échanges sont occasionnels (réunions, séances de travail...), ils ont expliqué que l'absence de moyens de communication efficaces (e-mail, journal, réseau intranet et réseau sociaux...), le manque de temps et la pression due à la charge de travail quotidien rendent ce partage difficile.

1.1.4.2 La communication verticale

Certains chefs de bureau interviewés ont parlé de l'importance d'être à l'écoute active des collaborateurs, la contribution de ces derniers est importante notamment dans le choix de la méthode de réalisation des tâches qui leur convient. Cette communication permet de bien connaître leurs compétences et qualités et de réduire les tensions et les conflits dans les services. Contrairement à d'autres chefs de bureau interviewés qui expliquent que les pressions qu'ils vivent quotidiennement et qui viennent de leurs supérieurs rendent très difficiles les échanges avec les collaborateurs, la surcharge du travail, l'urgence et le respect des échéanciers sont des éléments qui les obligent à donner des ordres, des instructions et des consignes pour s'assurer que les tâches sont exécutées correctement dans le temps imparti.

1.1.4.3 La gestion de l'équipe

La majorité des chefs de bureau interviewés estiment que gérer un groupe de personnes ayant des personnalités différentes et des caractères parfois très difficiles est une mission très complexe, le travail en équipe est parfois source de tension et de désaccords, ils rencontrent souvent des conflits de nature relationnelle causés par un désaccord entre les collaborateurs souvent issus d'un affrontement d'opinions, d'intérêts, de valeurs et de méthodes de travail.

Tous les chefs de bureau interviewés affirment qu'ils n'ont jamais suivi tout au long de leur parcours une formation en matière de gestion des ressources humaines, toutes leurs formations étaient techniques en relation avec leur domaine de travail.

1.1.5 La participation des managers intermédiaires à la gestion du changement

Ce thème est décomposé en quatre sous thèmes présentés dans la page suivante.

1.1.5.1 La communication sur le changement

Les chefs de bureau interviewés vivent depuis plus de cinq ans un très vaste chantier de réforme, ce changement était attendu, les pouvoirs publics voulaient mettre à niveau l'organisation institutionnelle de la sécurité routière par rapport aux standards internationaux, l'ampleur du changement qui a été surprenante et les informations sur ces transformations arrivaient en retard, ils ont pris connaissance de nouvel organigramme ainsi que des nouvelles missions par le biais des lois des décrets et des ordonnances publiés au journal officiel. Avec la fusion des effectifs de deux organismes (CNPSR, CENAPEC), ils se sont retrouvés dans une nouvelle structure face à un nouvel organigramme avec de nouvelles missions et de nouveaux collègues, ils ont pris beaucoup de temps pour comprendre ce qui leur arrive et se passe autour d'eux.

1.1.5.2 La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration du processus de changement

Les chefs de bureau interviewés ont expliqué que leur rôle se limite à la mise en œuvre de ces changements sur le terrain conformément aux orientations et instructions de leurs chefs hiérarchiques, ils sont chargés de trouver les meilleures méthodes et façons de concrétiser ces transformations par les collaborateurs dans les délais fixés.

1.1.5.3 Le rôle des managers intermédiaires comme traducteur du changement

Les chefs de bureau interviewés ont expliqué qu'au début tout était flou, pendant une période de trois années (2017 à 2019) le changement n'a pas été vraiment clair, ils ne savaient pas de quoi il s'agit exactement, beaucoup de rumeurs ont été propagées, ce manque d'informations les a empêchés de réunir les collaborateurs et leur expliquer ce qui se passe avec précision. Aujourd'hui, avec les détails publiés au journal officiel sur le projet, les choses deviennent plus compréhensibles et les axes du changement sont plus clairs, ils arrivent à répondre aux questions de leurs collaborateurs.

1.1.5.4 La résistance au changement

Les chefs de bureau ont expliqué que ce changement est une nécessité incontournable pour les pouvoirs publics. Le problème des accidents de la circulation cause de graves pertes matérielles, humaines et financières chaque année. Tout le personnel de la DNSR était conscient de l'importance de ce projet.

Au début, le changement était mal compris ou mal perçu, c'était très difficile de gérer cette étape et de rassurer les collaborateurs en l'absence d'informations claires et précises, cette situation a engendré des incompréhensions, des rumeurs et des frustrations, c'était une période de doute, d'incertitude et d'ambiguïté. Avec la publication de l'organigramme et des nouvelles missions au journal officiel, la vision est devenue plus claire, nouvelle organisation, nouvelles tâches, nouveaux outils de travail, nouveaux collègues, nouveau supérieur hiérarchique, mais surtout la délocalisation vers un nouveau siège, la décision inattendue de déménagement a été déstabilisatrice et stressante pour plusieurs personnes, source d'un malaise, elle a provoqué des conséquences lourdes (retards, absentéisme, démissions et demandes de mutation).

Aujourd'hui, après avoir franchi la phase de "deuil", les collaborateurs sont en face d'une réalité et devant le fait accompli, les perturbations commencent à se diminuer, ils se positionnent mieux dans cette spirale de changement et s'adaptent bien avec les nouvelles données.

1.1.6 Le leadership chez les managers intermédiaires

Ce thème est réparti en cinq sous-thèmes développés ci-dessous.

1.1.6.1 La connaissance de l'équipe

Selon les chefs de bureau interviewés, chaque collaborateur est unique dans un groupe de travail, chaque personne a un comportement particulier, sa propre méthode de travail, sa manière de communiquer et d'écouter. Les bien connaître permet de mieux les comprendre, savoir ce qu'ils pensent et ce qu'ils sont capables de faire. Le choix des tâches à accomplir adapté à chaque profil aide à éviter les situations génératrices de stress, de malentendus et de conflits qui peuvent empêcher l'achèvement des missions à temps.

1.1.6.2 L'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation

Pour les chefs de bureau interviewés, il est difficile de parler de la prise d'initiative dans l'administration publique bureaucratique, dans laquelle le fonctionnaire doit d'accomplir les tâches qui lui sont assignées en obéissant aux instructions, en respectant les délais précis. Parfois, les propositions des collaborateurs se limitent uniquement à choisir la méthode de travail qui leur permet de réaliser les tâches sans pression.

D'après certains chefs de bureau, avant de parler d'innovation et de créativité, il faut créer les conditions et l'environnement propices qui permettent aux collaborateurs de s'épanouir.

1.1.6.3 La gestion du temps

Certains chefs de bureau interviewés pensent qu'ils gèrent bien leur temps de travail, la répartition, l'organisation et le classement des tâches quotidiennes ce qui permet de se rassurer que le calendrier soit bien respecté. D'autres chefs de bureau interviewés nous ont révélé que dans des contextes d'urgence où les délais d'exécution d'un nombre important de tâches sont très courts, ils ont travaillé beaucoup (au-delà des heures réglementaires), cette surcharge de travail diminue l'efficacité et la qualité de la réalisation, augmente le stress et favorise la précipitation et la nervosité chez les collaborateurs.

1.1.6.4 La communication au sein de l'équipe

Certains chefs de bureau interviewés ont expliqué que souvent la répartition du travail est individuelle, peu de tâches sont accomplies en groupe. Les échanges et le partage des connaissances entre collaborateurs sont vraiment rares sauf s'ils se font d'une façon informelle. Les réunions périodiques sont les seuls moyens de communication possibles où les collaborateurs discutent les instructions édictées par la hiérarchie et connaissent les tâches qui leur sont confiées.

D'autres chefs de bureau interviewés jugent qu'ils arrivent malgré toutes les difficultés qu'ils rencontrent quotidiennement à créer un environnement d'échange entre leurs collaborateurs, ils ont réussi à créer une ambiance conviviale et informelle au sein de leurs services ce qui a permis de favoriser une bonne communication entre eux.

1.1.6.5 La gestion du stress et de l'anxiété

Selon les chefs de bureau interviewés, le stress et l'anxiété sont des phénomènes qui font partie de la vie quotidienne du fonctionnaire algérien dont ils souffrent eux-mêmes, les causes ne sont pas forcément professionnelles, elles peuvent être sociales, les femmes mariées sont les premières victimes, elles rencontrent des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, ce qui impacte négativement leur rendement professionnel et provoque des situations conflictuelles délicates.

Ils estiment que gérer le stress est parfois difficile lorsqu'il y a une surcharge de travail et des délais à respecter, ils essaient d'offrir des conditions favorables pour diminuer son ampleur et ne pas propager les sentiments négatifs au sein des services, ils font preuve de compréhension et d'indulgence dans certaines situations afin de soulager et réduire la pression sur les collaborateurs.

1.1.7 Les propositions des chefs de bureau pour l'amélioration de leur rôle

Les chefs de bureau interviewés ont estimé qu'ils accomplissent les missions et les activités avec dévouement et sincérité malgré les difficultés rencontrées (manque de moyens de travail et pratique de gestion rigide et traditionnelle), ils passent la majorité de leur temps à trouver les solutions à des problèmes rencontrés quotidiennement sur le terrain, ils sont responsables de la mise en œuvre de toutes les décisions de la hiérarchie.

Les chefs de bureau interviewés ont souhaité avoir plus d'autonomie et d'assister à toutes les réunions pour pouvoir participer au processus de la prise de décision et transmettre les contraintes de terrain ainsi que les informations et les idées qui viennent des collaborateurs, ils ont exprimé un besoin de formation dans plusieurs domaines notamment l'acquisition des compétences relationnelles.

Les chefs de bureau interviewés ont exprimé leur insatisfaction de la rémunération qu'ils perçoivent, le salaire et les primes sont très faibles par rapport aux efforts fournis. Ils ont parlé aussi de la nécessité de moderniser les moyens de travail et d'utiliser la technologie de l'information qui permettront de faciliter l'exécution des tâches.

En conclusion de cette section, les résultats obtenus à partir de l'analyse thématique des réponses des chefs de bureau interviewés ont montré que la création de la DNSR est une résultante d'une réforme publique engagée afin de faire face à l'insécurité routière, elle est gérée selon des pratiques traditionnelles bureaucratiques où les chefs de bureau ne sont que de simples transmetteurs des instructions et des orientations de la direction aux collaborateurs, ils doivent veiller à leur exécution dans les délais fixés. Impliqués dans de nombreux projets de changement, ces chefs de bureau subissent une pression accrue et assurent de nombreuses missions. À travers leur contact direct et quotidien avec les collaborateurs, ils doivent diriger plusieurs comportements et caractères et font face aux résistances des décisions imposées. Lors des entretiens, ils ont expliqué longuement qu'ils peuvent jouer un rôle beaucoup plus important que celui d'aujourd'hui. Leur position intermédiaire dans l'organisation et leur proximité du terrain leur permet de jouer un rôle crucial dans la conduite du changement.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats statistiques du questionnaire

Cette section présentera les résultats statistiques de l'analyse du questionnaire administré auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires exerçant dans les administrations publiques algériennes. Les résultats obtenus permettront de tester les six hypothèses de notre étude.

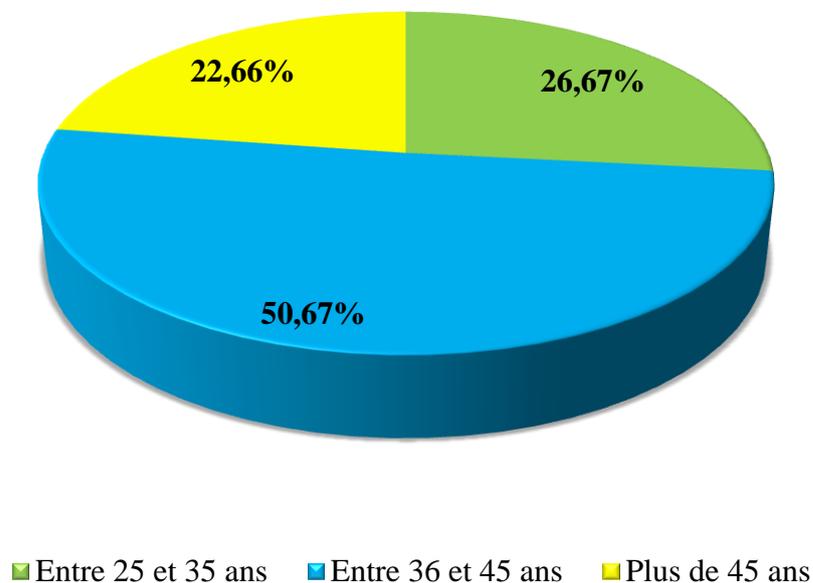
2.1 L'âge des managers intermédiaires

Tableau n° 30 : L'âge des managers intermédiaires

Âge	Nombre	Pourcentage
Entre 25 et 35 ans	80	26,67
Entre 36 et 45 ans	152	50,67
Plus de 45 ans	68	22,66
Total	300	100,00

Source : élaboré par moi-même

Figure n° 30 : L'âge des managers intermédiaires



Source : élaborée par moi-même

La moitié, soit 50,67% des managers intermédiaires questionnés sont âgés entre 36 et 45 ans, 26,67% ont entre 25 et 35 ans et 22,66% ont plus de 45 ans.

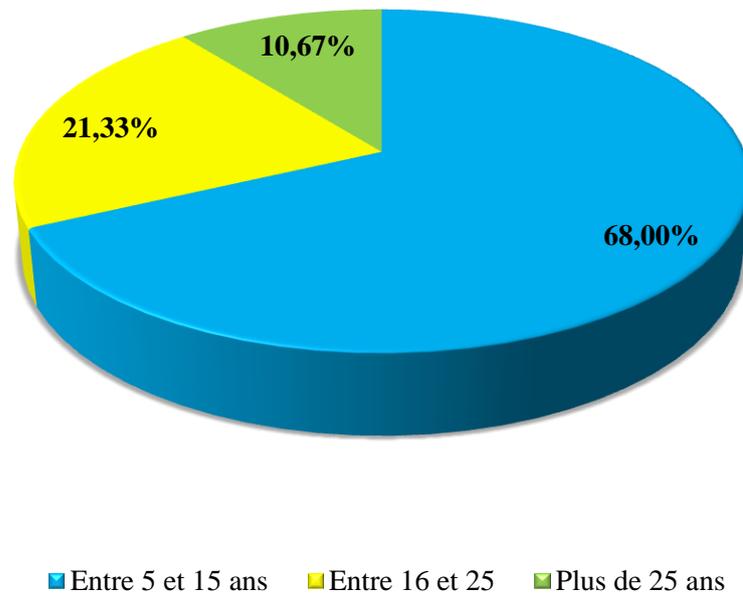
2.2 Les années d'expérience des managers intermédiaires

Tableau n° 31 : Les années d'expérience des managers intermédiaires

Années d'expérience	Nombre	Pourcentage
Entre 5 et 15 ans	204	68,00
Entre 16 et 25	64	21,33
Plus de 25 ans	32	10,67
Total	300	100,00

Source : élaboré par moi-même

Figure n° 31 : Les années d'expérience des managers intermédiaires



Source : élaborée par moi-même

La majorité des managers intermédiaires de notre échantillon avec un pourcentage de 68 % ont entre 5 et 15 ans d'expérience, 21,33 % ont entre 16 et 25 ans de travail dans les administrations publiques et 10,67 % ont plus de 25 ans d'expérience.

2.3 Le test de fiabilité de l'échelle de LIKERT

Il existe plusieurs façons d'apprécier la cohérence interne d'une échelle. Nous avons utilisé la méthode la plus utilisée, soit le calcul du coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau n° 32 : Alpha de Cronbach de l'échelle de LIKERT

Numéro de Sections	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
1	0,976	7
2	0,991	9
3	0,963	3
4	0,964	6
5	0,990	14
6	0,971	10
Alpha de Cronbach de l'échelle de LIKERT	0,995	49

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats du tableau n° 32 montrent que les valeurs d'Alpha de Cronbach de toutes les sections de l'échelle sont nettement supérieures à 0,70, ce qui indique qu'il existe une cohérence entre les questions de toutes les sections. La valeur générale d'Alpha de Cronbach de l'échelle est de 0,995, elle est supérieure à 0,70, ce qui désigne que notre questionnaire est fiable.

2.4 Analyse des résultats et test des hypothèses de l'échelle de LIKERT

Les résultats statistiques de toutes les sections sont présentés sous forme de tableaux. L'analyse de ces résultats va permettre de tester les six hypothèses de notre étude.

2.4.1 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la première section

L'analyse des résultats de la section n° 1 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 1 :
L'absence du NMP dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 33 : Le NMP dans les administrations publiques algériennes

Les expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
1. Votre administration a subi des réformes qui ont pour but l'amélioration des méthodes de gestion	N	36	218	14	28	4	3,85	0,80	D'accord	1
	%	12,00	72,67	4,67	9,33	1,33				
2. Votre administration utilise une méthode de gestion axée sur les objectifs	N	20	28	26	170	56	2,29	1,08	Pas d'accord	6
	%	6,67	9,33	8,67	56,67	18,66				
3. Votre administration est toujours à la recherche de la performance (recherche des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées)	N	26	40	16	172	46	2,43	1,16	Pas d'accord	3
	%	8,67	13,33	5,33	57,33	15,34				
4. Votre gestion est basée sur des méthodes et des pratiques managériales modernes similaires à celles des entreprises privées plutôt que sur le respect des règles et des procédures édictées	N	8	42	34	68	148	1,98	1,19	Pas d'accord	7
	%	2,67	14,00	11,33	22,67	49,33				
5. Vous disposez de l'autonomie dans votre gestion	N	12	40	32	194	22	2,42	0,95	Pas d'accord	4
	%	4,00	13,33	10,67	64,67	7,33				
6. Votre administration modernise constamment les moyens de travail (les évolutions technologiques)	N	14	44	28	180	34	2,41	1,02	Pas d'accord	5
	%	4,67	14,67	9,33	60,00	11,33				
7. Il existe de la flexibilité dans la coordination entre les différentes structures de votre administration	N	14	62	26	171	27	2,55	1,06	Pas d'accord	2
	%	4,67	20,67	8,66	57	9,00				
Section n° 1							2,56	1,04	Pas d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 33 comprend les résultats des réponses des managers intermédiaires sur l'utilisation du NMP dans les administrations publiques algériennes.

Nous remarquons que la première expression occupe le premier rang dans le classement, la valeur de la moyenne est de 3.85, ce qui signifie que les managers intermédiaires questionnés sont d'accord que leur administration a subi des réformes qui ont pour but l'amélioration des méthodes de gestion. L'écart type est de 0.8, les réponses sont peu dispersées, nous constatons une convergence des opinions chez les répondants.

Au deuxième rang, nous trouvons l'expression qui parle de la flexibilité dans la coordination entre les différentes structures de l'administration, la valeur de la moyenne est de 2,55, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,06, ce qui indique que les réponses sont peu dispersées, il y a une cohérence dans les avis des répondants.

L'expression de la recherche de la performance dans les administrations publiques algériennes est classée troisième, la valeur de la moyenne est de 2,43, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,16, ce qui signifie que la dispersion des opinions est faible, il y a une homogénéité dans les réponses.

Au sujet de l'autonomie de gestion, l'expression est classée quatrième, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,42. La valeur de l'écart type est de 0,95, la dispersion des réponses est faible, ce qui signifie que les opinions sont cohérentes.

Au cinquième rang, est classée l'expression de la modernisation des moyens de travail dans les administrations publiques, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,41. La valeur de l'écart type est de 1,02, nous constatons que les réponses sont harmonieuses.

En ce qui concerne l'utilisation des méthodes de gestion axée sur l'objectif dans les administrations, elle occupe le sixième rang, la valeur de la moyenne est de 2,29, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,08, ce qui signifie qu'il existe une certaine cohérence entre les réponses.

Au dernier rang, nous trouvons la quatrième expression, la valeur de la moyenne des réponses sur l'utilisation des méthodes et des pratiques managériales modernes similaires à celles des entreprises privées est de 1,98, ce qui montre encore que les managers

intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,19, il existe un rapprochement des points de vue des répondants.

La moyenne générale de cette section est de 2.56, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord que leur administration utilise un NMP axé sur les objectifs et la performance, basé sur des moyens de travail modernes et utilise des pratiques et des méthodes de gestion similaires à celles du secteur privé. L'écart type général est de 1,04, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées, il y a une cohérence dans les opinions de notre échantillon.

2.4.1.1 Test de l'hypothèse n° 1

Afin de tester l'hypothèse n° 1, nous utiliserons le test de STUDENT.

- H₀** : Les administrations publiques algériennes utilisent le NMP.
- H₁** : Les administrations publiques algériennes n'utilisent pas le NMP.

Tableau n° 34 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 1

Valeur de test =3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique α = 0,05
1. Votre administration a subi des réformes qui ont pour but l'amélioration des méthodes de gestion	18,351	299	0,000	1 ,96
2. Votre administration utilise une méthode de gestion axée sur les objectifs	-11,430	299	0,000	1 ,96
3. Votre administration est toujours à la recherche de la performance (recherche des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées)	-8,571	299	0,000	1 ,96
4. Votre gestion est basée sur des méthodes et des pratiques managériales modernes similaires à celles des entreprises privées plutôt que sur le respect des règles et des procédures édictées	-14,873	299	0,000	1 ,96
5. Vous disposez de l'autonomie dans votre gestion.	-10,590	299	0,000	1 ,96
6. Votre administration modernise constamment les moyens de travail (les évolutions technologiques)	-9,936	299	0,000	1 ,96
7. Il existe de la flexibilité dans la coordination entre les différentes structures de votre administration	-7,275	299	0,000	1 ,96
Section n° 1	-7,328	299	0,000	1 ,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 34 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n° 1.

Les résultats du tableau n° 34 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui explique qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et la moyenne théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n°1, la valeur absolue de T est de 7,328, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui signifie qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique, donc nous rejetons H_0 et nous acceptons l'hypothèse alternative H_1 .

Résultat n° 1 : L'hypothèse n° 1 est acceptée.

2.4.2 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la deuxième section

L'analyse des résultats de la section n° 2 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 2 :

La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 35 : L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Les expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
8. Votre rôle, vos responsabilités et vos missions sont clairs et bien définis	N	16	62	26	164	32	2,55	1,09	Pas d'accord	3
	%	5,33	20,67	8,67	54,67	10,66				
9. Votre supérieur est conscient de l'importance du rôle que vous pouvez jouer par votre position intermédiaire dans l'administration (entre direction et collaborateurs)	N	14	64	26	172	24	2,57	1,06	Pas d'accord	2
	%	4,67	21,33	8,67	57,33	8,00				
10. Votre administration met à votre disposition tous les moyens nécessaires pour la bonne réalisation de vos missions	N	14	50	44	172	20	2,55	1,00	Pas d'accord	4
	%	4,67	16,67	14,67	57,33	6,66				
11. Vous êtes constamment informés et consultés par votre supérieur sur tous les projets de votre administration	N	10	56	24	198	12	2,51	0,95	Pas d'accord	8
	%	3,33	18,67	8,00	66,00	4,00				
12. Vous disposez de toutes les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets	N	10	58	32	184	16	2,54	0,97	Pas d'accord	6
	%	3,33	19,33	10,67	61,33	5,34				
13. Vous pouvez communiquer et vous exprimer avec votre supérieur sans restriction et sans entrave	N	32	74	160	24	10	3,31	0,89	Ni d'accord, ni pas d'accord	1
	%	10,67	24,67	53,33	8,00	3,33				
14. Vous participez à la fixation des objectifs de votre administration	N	26	42	26	178	28	2,53	1,11	Pas d'accord	7
	%	8,67	14,00	8,67	59,33	9,33				
15. Vous participez à la prise de décision au sein de votre administration	N	18	54	32	164	32	2,54	1,09	Pas d'accord	5
	%	6,00	18,00	10,67	54,66	10,67				
16. Vous êtes satisfaits du salaire et des primes que vous percevez par rapport au travail que vous réalisez	N	4	16	22	56	202	1,55	0,94	Pas du tout d'accord	9
	%	1,33	5,33	7,33	18,67	67,34				
Section n°2							2,52	1,01	Pas d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 35 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur l'importance de leur rôle dans l'administration publique.

Au premier rang de cette section, nous trouvons l'expression sur la communication des managers intermédiaires avec leur supérieur avec une moyenne de valeur 3.31, ce qui explique qu'ils sont ni d'accord, ni pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 0.89, ce qui indique que les répondants partagent des avis cohérents.

La neuvième expression est classée au deuxième rang avec une moyenne de 2,57, c'est-à-dire les managers intermédiaires ne sont pas d'accord que leur supérieur soit conscient de l'importance du rôle qu'ils peuvent jouer par leur position intermédiaire dans l'administration. La valeur de l'écart type est 1,06, ce qui indique que les réponses sont homogènes.

L'expression qui traite de la définition claire du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques est au troisième rang. La valeur de la moyenne est de 2,55, ce qui indique que les répondants ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,09, les réponses sont peu dispersées, les opinions sont cohérentes.

Au quatrième rang, est classée la dixième expression relative à la mise à disposition des administrations les moyens nécessaires pour la bonne réalisation des missions, la valeur de la moyenne est de 2,55, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,00, ce qui signifie qu'il y a une convergence des points de vue.

En ce qui concerne l'expression de la participation des managers intermédiaires à la prise de décision dans les administrations, elle est au cinquième rang, les répondants ne sont pas d'accord avec une valeur moyenne de 2,54. La valeur de l'écart type est de 1,09, ce qui signifie qu'il y a homogénéité des réponses.

L'expression sur la mise à la disposition des managers intermédiaires les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets est classée au sixième rang, les répondants ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,54. La valeur de l'écart type est de 0,97 ce qui indique que les réponses sont cohérentes.

Au septième rang se classe l'expression sur la participation des managers intermédiaires à la fixation des objectifs. Les managers ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,53. La valeur de l'écart type est de 1,11, ce qui indique que les réponses sont peu dispersées, donc elles sont convergentes.

Au sujet de la consultation des managers intermédiaires par leur supérieur sur tous les projets de l'administration, l'expression est classée au huitième rang, la valeur de la moyenne est de 2,51 ce qui désigne que les managers ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,95, ce qui signifie que ces managers partagent des avis cohérents.

L'expression sur la satisfaction des managers intermédiaires vis-à-vis de leur rémunération est classée au neuvième rang avec une moyenne de valeur de 1,55, cela signifie qu'ils ne sont pas du tout d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,94, ce qui indique que les avis sont cohérents.

La moyenne générale de la section est 2,52, ce qui désigne que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord, ils ne sont pas satisfaits de leurs salaires et primes, ils ne sont pas consultés sur les projets de l'administration, ils ne participent ni à la fixation des objectifs ni à prise de décision et disposent peu d'informations, les moyens de travail sont insuffisants et leur rôle n'est ni clair ni bien défini. Leurs supérieurs ne sont pas conscients de l'importance de leur position intermédiaire et ne communiquent pas avec eux régulièrement. La valeur de l'écart type est de 1,01, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées, les managers intermédiaires partagent des avis convergents.

2.4.2.1 Test de l'hypothèse n° 2

Afin de tester l'hypothèse n° 2, nous utiliserons le test de STUDENT.

- H₀** : Les tops-managers sont conscients de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.
- H₁** : Les tops-managers sont inconscients de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Tableau n° 36 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 2

Valeur de test = 3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique $\alpha = 0,05$
8. Votre rôle, vos responsabilités et vos missions sont clairs et bien définis	-7,069	299	0,000	1,96
9. Votre supérieur est conscient de l'importance du rôle que vous pouvez jouer par votre position intermédiaire dans l'administration (entre direction et collaborateurs)	-6,999	299	0,000	1,96
10. Votre administration met à votre disposition tous les moyens nécessaires pour la bonne réalisation de vos missions	-7,748	299	0,000	1,96
11. Vous êtes constamment informés et consultés par votre supérieur sur tous les projets de votre administration	-8,855	299	0,000	1,96
12. Vous disposez de toutes les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets	-8,197	299	0,000	1,96
13. Vous pouvez communiquer et vous exprimer avec votre supérieur sans restriction et sans entrave	6,102	299	0,000	1,96
14. Vous participez à la fixation des objectifs de votre administration	-7,26	299	0,000	1,96
15. Vous participez à la prise de décision au sein de votre administration	-7,317	299	0,000	1,96
16. Vous êtes satisfaits du salaire et des primes que vous percevez par rapport au travail que vous réalisez	-26,873	299	0,000	1,96
Section n° 2	-8,231	299	0,000	1,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n°36 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n°2.

Les résultats du tableau n° 36 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui signifie qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n° 2, la valeur absolue de T est de 8,231, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui désigne qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique, H_0 est alors rejetée et l'hypothèse alternative H_1 est acceptée.

Résultat n° 2 : L'hypothèse n° 2 est acceptée.

2.4.3 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la troisième section

L'analyse des résultats de la section n° 3 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 3 :

La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 37 : La pression que subissent les managers intermédiaires au sein des administrations publiques algériennes

Les expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
17. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de réalisation des projets et des objectifs et celle de la gestion quotidienne du travail	N	168	94	20	12	6	4,35	0,92	Tout à fait d'accord	1
	%	56,00	31,33	6,67	4,00	2,00				
18. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de votre supérieur (réalisation des résultats) et celle de l'accompagnement et la mobilisation des collaborateurs (meilleure exécution de travail)	N	166	90	22	12	10	4,30	1	Tout à fait d'accord	3
	%	55,33	30,00	7,33	4,00	3,34				
19. Vous êtes confrontés à des contingences du travail au quotidien (pannes, absentéisme et risques de conflits...)	N	168	92	14	20	6	4,32	0,98	Tout à fait d'accord	2
	%	56,00	30,67	4,67	6,66	2,00				
Section n° 3							4,32	0,97	Tout à fait d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 37 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur les pressions qu'ils subissent en raison de leur position intermédiaire au sein des administrations publiques.

Au premier rang est classée l'expression qui définit la pression que subissent les managers intermédiaires par leur position au milieu de la hiérarchie entre la réalisation des projets et des

objectifs et celle de la gestion quotidienne du travail, la valeur de la moyenne est de 4,35, ce qui signifie que les managers intermédiaires sont tout à fait d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,92, ce qui désigne qu'il y a homogénéité entre les réponses.

L'expression sur les contingences du travail auxquelles sont confrontés les managers intermédiaires au quotidien est classée au deuxième rang. Les managers intermédiaires sont tout à fait d'accord avec une moyenne de 4,32. La valeur de l'écart type est de 0,98, ce qui indique que les opinions sont convergentes.

Au troisième rang, se trouve l'expression sur la pression que subissent les managers au milieu de la hiérarchie, entre la réalisation des résultats et celle de l'accompagnement et la mobilisation des collaborateurs. La valeur de la moyenne est de 4,30, ce qui indique que les managers intermédiaires sont tout à fait d'accord. La valeur de l'écart type est de 1, ce qui désigne que les avis sont peu dispersés, il y a une cohérence dans les réponses.

La valeur de la moyenne générale de cette section est de 4,32, ce qui indique que les managers intermédiaires sont tout à fait d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,97 ce qui signifie que les opinions sont faiblement dispersées et les réponses sont homogènes.

2.4.3.1 Test de l'hypothèse n° 3

Afin de tester l'hypothèse n° 3, nous utiliserons le test de STUDENT.

H₀ : Les managers intermédiaires ne subissent aucune pression en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.

H₁ : Les managers intermédiaires subissent une forte pression en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 38 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 3

Valeur de test =3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique $\alpha = 0,05$
17. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de réalisation des projets et des objectifs et celle de la gestion quotidienne du travail	25,505	299	0,000	1,96
18. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de votre supérieur (réalisation des résultats) et celle de l'accompagnement et la mobilisation des collaborateurs (meilleure exécution de travail)	22,517	299	0,000	1,96
19. Vous êtes confrontés à des contingences du travail au quotidien (pannes, absentéisme et risques de conflits...)	23,069	299	0,000	1,96
Section n° 3	23,570	299	0,000	1,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 38 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n° 3.

Les résultats de tableau n° 38 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui explique qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n° 3, la valeur absolue de T est de 23,570, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui indique qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique, ce qui signifie que l'hypothèse H_0 est rejetée et celle alternative H_1 est acceptée.

Résultat n° 3: L'hypothèse n° 3 est acceptée.

2.4.4 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la quatrième section

L'analyse des résultats de la section n° 4 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 4:
Le manque des compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et l'absence de formation dans le domaine.

Tableau n° 39 : Les compétences relationnelles des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Les expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
20. Vous arrivez à gérer et à surpasser les situations conflictuelles au sein de votre équipe de travail	N	22	76	164	36	2	3,27	0,8	Ni d'accord, ni pas d'accord	1
	%	7,33	25,33	54,67	12,00	0,67				
21. Vous êtes toujours à l'écoute de vos collaborateurs	N	36	66	164	32	2	2,46	1,08	Pas d'accord	5
	%	12	22	54,67	10,67	0,66				
22. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs	N	42	76	146	30	6	2,59	0,98	Pas d'accord	3
	%	14,00	25,33	48,67	10,00	2,00				
23. Vous arrivez à maîtriser vos émotions lors des situations difficiles	N	46	94	10	148	2	3,11	1,20	Ni d'accord, ni pas d'accord	2
	%	15,33	31,33	3,33	49,34	0,66				
24. Vous avez réussi à faire de vos collaborateurs une équipe cohérente et soudée	N	18	80	186	14	2	2,56	0,98	Pas d'accord	4
	%	6	26,67	62	4,67	0,66				
25. Vous avez suivi des formations de gestion d'équipe dans votre administration	N	8	28	18	50	196	1,67	1,11	Pas du tout d'accord	6
	%	2,67	9,33	6	16,67	65,33				
Section n° 4							2,61	1,02	Pas d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 39 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires à propos de leurs compétences relationnelles dans les administrations publiques algériennes.

Au sujet de la capacité des managers intermédiaires à gérer les conflits au sein de leur équipe, l'expression est classée au premier rang, ils ne sont ni d'accord, ni pas d'accord avec une valeur de moyenne de 3,27. La valeur de l'écart type est de 0,8, ce qui indique que les managers intermédiaires partagent des points de vue convergents.

En ce qui concerne l'expression de la capacité des managers intermédiaires à maîtriser leurs émotions, elle est au deuxième rang avec une moyenne de valeur 3,11, ce qui indique que les managers intermédiaires sont ni d'accord, ni pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,20, ce qui signifie que les opinions sont peu dispersées et les réponses sont homogènes.

Au troisième rang se classe l'expression qui traite de la prise en considération des avis et des suggestions des collaborateurs par les managers intermédiaires, la valeur de la moyenne

est de 2,59, ce qui signifie que les managers intermédiaires pas d'accord. La valeur de l'écart-type est de 0,98, ce qui indique que les réponses sont cohérentes.

Au quatrième rang est classée l'expression qui parle de la capacité des managers intermédiaires à créer une équipe cohérente et soudée. La valeur de la moyenne est de 2,56, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type 0,98 indique que les opinions sont similaires.

L'expression sur la compétence de l'écoute chez les managers intermédiaires est au cinquième rang avec une valeur moyenne de 2,46, ce qui désigne que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,08, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées, les avis sont homogènes.

Au dernier rang est classée l'expression de la formation des managers dans le domaine de la gestion d'équipe, la valeur de la moyenne est de 1,67 ce qui désigne que les managers sont pas du tout d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,11, ce qui indique que les avis sont homogènes.

La valeur de la moyenne de la quatrième section est de 2,61, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,02, ce qui indique que les réponses sont peu dispersées et les opinions sont convergentes.

2.4.4.1 Test de l'hypothèse n° 4

Afin de tester l'hypothèse n° 4, nous utiliserons le test de STUDENT.

H₀ : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont dotés de compétences relationnelles.

H₁ : il existe un manque de compétences chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 40 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 4

Valeur de test =3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique $\alpha = 0,05$
1. Vous arrivez à gérer et à surpasser les situations conflictuelles au sein de votre équipe de travail	5,653	299	0,000	1,96
2. Vous êtes toujours à l'écoute de vos collaborateurs	-8,688	299	0,000	1,96
3. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs	-7,172	299	0,000	1,96
4. Vous arrivez à maîtriser vos émotions lors des situations difficiles	1,637	299	0,000	1,96
5. Vous avez réussi à faire de vos collaborateurs une équipe cohérente et soudée	-7,793	299	0,000	1,96
6. Vous avez suivi des formations de gestion d'équipe dans votre administration	-20,769	299	0,000	1,96
Section n° 4	-6,622	299	0,000	1,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 40 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n° 4.

Les résultats du tableau n° 40 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui explique qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n° 4, la valeur absolue de T est de 6,622, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui indique qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique, nous constatons que l'hypothèse H_0 est rejetée et celle H_1 est acceptée.

Résultat n° 4 : L'hypothèse n° 4 est acceptée.

2.4.5 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la cinquième section

L'analyse des résultats de la section n° 5 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 5 :
Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 41 : Le rôle des managers intermédiaires dans de gestion du changement dans les administrations publiques algériennes

Les expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
26. Vous avez suivi des formations en matière de gestion et d'accompagnement du changement dans votre administration	N	14	24	22	66	174	1,79	1,16	Pas du tout d'accord	14
	%	4,67	8,00	7,33	22,00	58,00				
27. Vous êtes constamment informés par votre supérieur sur les projets des réformes ou du changement au sein de votre administration	N	14	34	34	54	164	1,93	1,24	Pas d'accord	13
	%	4,67	11,33	11,33	18	54,67				
28. Votre supérieur prend suffisamment de temps pour vous expliquer d'une manière claire et précise le projet du changement	N	16	46	40	180	18	2,54	1,00	Pas d'accord	5
	%	5,33	15,33	13,33	60,00	6,00				
29. Vos avis et vos suggestions sur les projets de changement sont pris en considération par votre supérieur	N	12	32	54	182	20	2,45	0,91	Pas d'accord	10
	%	4	10,67	18	60,67	6,66				
30. Vous êtes impliqués dans l'élaboration de processus de mise œuvre du changement	N	8	48	52	180	12	2,53	0,90	Pas d'accord	6
	%	2,67	16,00	17,33	60,00	4,00				
31. Vous communiquez constamment avec votre supérieur tout au long du processus de mise œuvre du changement	N	10	56	24	176	34	2,44	1,02	Pas d'accord	11
	%	3,33	18,67	8,00	58,67	11,33				
32. Vous informez constamment vos collaborateurs sur les projets du changement	N	10	62	28	170	30	2,51	1,03	Pas d'accord	8
	%	3,33	20,67	9,33	56,67	10,00				
33. Vous expliquez le changement, ses objectifs, ses nécessités et son processus de mise œuvre à vos collaborateurs	N	6	82	20	166	26	2,59	1,04	Pas d'accord	3
	%	2,00	27,33	6,67	55,33	8,67				
34. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs sur le changement	N	10	60	28	176	26	2,51	1,01	Pas d'accord	9
	%	3,33	20,00	9,33	58,67	8,67				
35. Vous arrivez à convaincre l'ensemble de vos collaborateurs à accepter le changement et à adhérer à sa mise en œuvre	N	16	84	38	156	6	2,83	1,03	Ni d'accord ni pas d'accord	2
	%	5,33	28,00	12,67	52,00	2,00				
36. Vous communiquez et vous soutenez constamment vos collaborateurs tout au long du processus de mise en œuvre du changement	N	16	78	14	148	44	2,58	1,18	Pas d'accord	4
	%	5,33	26,00	4,67	49,33	14,67				
37. Vous exprimez de l'appréciation et de la reconnaissance même pour les petits succès à vos collaborateurs pour les motiver à s'impliquer plus dans le processus de mise en œuvre du changement	N	60	120	12	100	8	3,41	1,21	D'accord	1
	%	20,00	40,00	4,00	33,33	2,67				
38. Votre administration met à votre disposition tous les moyens de communication nécessaires pour la mise en œuvre du changement	N	10	48	48	176	18	2,52	0,94	Pas d'accord	7
	%	3,33	16,00	16,00	58,67	6,00				
39. Les ressources allouées par votre administration pour la mise en œuvre du changement sont suffisantes	N	2	34	42	200	22	2,31	0,79	Pas d'accord	12
	%	0,67	11,33	14,00	66,67	7,33				
Section n° 5							2,50	1,03	Pas d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 41 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur le sujet de leur rôle de gestionnaire du changement dans les administrations publiques algériennes.

Au premier rang se trouve l'expression de la reconnaissance et l'appréciation des collaborateurs par les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, la valeur de la moyenne est de 3,41, ce qui signifie que les managers intermédiaires sont d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,21, ce qui indique que les réponses sont cohérentes.

L'expression de la capacité des managers intermédiaires à convaincre leurs collaborateurs à accepter le changement et à adhérer à sa mise en œuvre est classée au deuxième rang, la valeur de la moyenne est de 2,83, ce qui désigne que les managers intermédiaires sont ni d'accord, ni pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,03, ce qui signifie que les opinions sont convergentes.

L'expression de l'explication du changement aux collaborateurs est au troisième rang, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,59. La valeur de l'écart type est de 1,04, ce qui signifie que les réponses sont homogènes.

Au sujet de la communication du changement aux collaborateurs, l'expression est classée au quatrième rang, la valeur de la moyenne est de 2,58, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,18, ce qui désigne que les avis sont convergents.

L'expression de l'explication du changement aux managers intermédiaires par leur supérieur est classée au cinquième rang, la valeur de la moyenne est de 2,54, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,00, ce qui indique que les répondants partagent des opinions homogènes.

L'expression de l'implication des managers intermédiaires dans l'élaboration du processus de mise en œuvre du changement est classée au sixième rang, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,53. La valeur de l'écart type est de 0,90 ce qui indique que les réponses sont cohérentes.

En ce qui concerne la disponibilité des moyens de communication nécessaires à la mise en œuvre du changement dans les administrations publiques, l'expression est classée au

septième rang, la valeur de la moyenne est de 2,52, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,94, ce qui indique que les réponses sont homogènes.

Au huitième rang est classée l'expression relative à la transmission par les managers intermédiaires des informations sur les projets du changement à leurs collaborateurs. La valeur de la moyenne est de 2,51 ce qui montre que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord.

La valeur de l'écart type est de 1,03 ce qui signifie que les avis sont peu dispersés et les réponses sont convergentes.

L'expression de la prise en considération des avis et des suggestions des collaborateurs sur le changement par les managers intermédiaires est classée au neuvième rang, La valeur de la moyenne est de 2,51, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,01, ce qui signifie que les réponses sont convergentes.

L'expression de la prise en considération des avis et des suggestions des managers intermédiaires par leur supérieur est classée au dixième rang. La valeur de la moyenne est de 2,45, ce qui désigne que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,91, ce qui indique que les avis sont cohérents.

La phrase qui traite la communication des managers intermédiaires avec leur supérieur tout au long du processus de mise œuvre du changement est classée onzième, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,44. La valeur de l'écart type est de 1,02, ce qui signifie que les répondants partagent des points de vue convergents.

Au douzième rang se classe l'expression de la disponibilité des ressources pour la mise en œuvre du changement, La valeur de la moyenne est de 2,31, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,79, ce qui signifie que les réponses sont homogènes.

Au treizième rang, les managers intermédiaires ne sont pas d'accord avec l'expression qu'ils sont constamment informés par leur supérieur sur les projets de réforme ou du changement au sein de leur administration, la valeur de la moyenne est de 1,93. La valeur de l'écart type est de 1,24, ce qui indique que les avis sont cohérents.

Au quatorzième rang est classée l'expression de la formation des managers intermédiaires en matière de gestion et d'accompagnement du changement, la valeur de la moyenne est de 1,79, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas du tout d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,16, ce qui signifie que les opinions sont peu dispersées et les réponses sont homogènes.

La valeur de la moyenne de la cinquième section est de 2,50, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,03, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées et les opinions sont homogènes.

2.4.5.1 Test de l'hypothèse n° 5

Afin de tester l'hypothèse n° 5, nous utiliserons le test de STUDENT.

H₀ : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes accomplissent parfaitement leur rôle de gestionnaire du changement.

H₁ : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne jouent pas leur rôle de gestionnaire du changement.

Tableau n° 42 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 5

Valeur de test =3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique $\alpha = 0,05$
26. Vous avez suivi des formations en matière de gestion et d'accompagnement du changement dans votre administration	-17,954	299	0,000	1,96
27. Vous êtes constamment informés par votre supérieur sur les projets des réformes ou du changement au sein de votre administration	-14,82	299	0,000	1,96
28. Votre supérieur prend suffisamment de temps pour vous expliquer d'une manière claire et précise le projet du changement	-7,974	299	0,000	1,96
29. Vos avis et vos suggestions sur les projets de changement sont pris en considération par votre supérieur	-10,478	299	0,000	1,96
30. Vous êtes impliqués dans l'élaboration de processus de mise œuvre du changement	-8,972	299	0,000	1,96
31. Vous communiquez constamment avec votre supérieur tout au long du processus de mise œuvre du changement	-9,466	299	0,000	1,96
32. Vous informez constamment vos collaborateurs sur les projets du changement	-8,273	299	0,000	1,96
33. Vous expliquez le changement, ses objectifs, ses nécessités et son processus de mise œuvre à vos collaborateurs	-6,902	299	0,000	1,96
34. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs sur le changement	-8,433	299	0,000	1,96
35. Vous arrivez à convaincre l'ensemble de vos collaborateurs à accepter le changement et à adhérer à sa mise en œuvre	-2,907	299	0,004	1,96
36. Vous communiquez et vous soutenez constamment vos collaborateurs tout au long du processus de mise en œuvre du changement	-6,222	299	0,000	1,96
37. Vous exprimez de l'appréciation et de la reconnaissance même pour les petits succès à vos collaborateurs pour les motiver à s'impliquer plus dans le processus de mise en œuvre du changement	5,824	299	0,000	1,96
38. Votre administration met à votre disposition tous les moyens de communication nécessaires pour la mise en œuvre du changement	-8,8	299	0,000	1,96
39. Les ressources allouées par votre administration pour la mise en œuvre du changement sont suffisantes	-14,977	299	0,000	1,96
Section n° 5	-8,408	299	0,000	1,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 42 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que de T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n° 5.

Les résultats du tableau n° 42 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est inférieure à 0,05, ce qui indique qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n°5, la valeur absolue de T est de 8,408, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,000, elle est inférieure à 0,05, ce qui signifie qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique, nous concluons que l'hypothèse H_0 est rejetée et celle H_1 est acceptée.

Résultat n° 5 : L'hypothèse n° 5 est acceptée.

2.4.6 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la sixième section

L'analyse des résultats de la section n° 6 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 6 :
L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 43 : Le leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Expressions		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	\bar{X}	σ		Rang
40. Vous arrivez à créer une vision et la partager avec vos collaborateurs pour donner un sens aux différentes actions	N	12	62	32	158	36	2,52	1,07	Pas d'accord	8
	%	4,00	20,67	10,67	52,66	12,00				
41. Vous connaissez bien les qualités, les compétences et la personnalité de chacun de vos collaborateurs	N	26	242	18	10	4	3,92	0,63	D'accord	2
	%	8,67	80,67	6,00	3,33	1,33				
42. Vous accompagnez et vous guidez vos collaborateurs lors de la réalisation de toutes les actions	N	20	67	13	162	38	2,56	1,16	Pas d'accord	5
	%	6,67	22,33	4,33	54,00	12,67				
43. Vos collaborateurs vous font confiance et s'impliquent rapidement aux différentes actions	N	18	56	20	146	60	2,42	1,18	Pas d'accord	10
	%	6,00	18,67	6,67	48,66	20,00				
44. Vous encouragez l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation chez vos collaborateurs	N	32	56	10	146	56	2,54	1,28	Pas d'accord	6
	%	10,67	18,67	3,33	48,67	18,66				
45. Vous encouragez la coopération et le travail en groupe	N	46	42	6	152	54	2,58	1,35	Pas d'accord	4
	%	15,33	14,00	2,00	50,67	18,00				
46. Vous gérez bien votre temps de travail	N	30	92	28	8	142	2,53	1,55	Pas d'accord	7
	%	10,00	30,67	9,33	2,67	47,33				
47. Vous créez un environnement propice aux moments des échanges et à la transmission des connaissances et des savoirs au sein de votre équipe	N	14	30	16	198	42	2,45	0,98	Pas d'accord	9
	%	4,67	10,00	5,33	66,00	14,00				
48. Vous arrivez à gérer les situations de stress et d'anxiété de vos collaborateurs	N	22	77	48	129	24	2,81	1,13	Ni d'accord, ni pas d'accord	3
	%	7,33	25,67	16,00	43,00	8,00				
49. Vous reconnaissez les erreurs et les échecs et vous en servez comme des leçons pour rapidement identifier les points de correction et d'amélioration	N	42	244	6	4	4	4,05	0,58	D'accord	1
	%	14,00	81,33	2,00	1,33	1,34				
Section n° 6							2,84	1,09	Ni d'accord, ni pas d'accord	-

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 43 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur le leadership.

Au premier rang est classée l'expression sur la reconnaissance des managers intermédiaires des erreurs et des échecs dans les administrations publiques algériennes, la valeur de la moyenne est de 4,05, ce qui signifie que les managers intermédiaires sont d'accord. La valeur de l'écart type est de 0,58, ce qui indique que les réponses sont peu dispersées.

L'expression qui traite des qualités et des compétences des collaborateurs est classée au deuxième rang, les managers intermédiaires dans les administrations publiques confirment qu'ils connaissent bien leurs collaborateurs avec une moyenne de 3,92. La valeur de l'écart type est de 0,63, ce qui désigne que les avis sont homogènes.

Au sujet de la gestion du stress et de l'anxiété par les managers intermédiaires, l'expression est classée au troisième rang, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont ni d'accord, ni pas d'accord avec une moyenne de 2,81. La valeur de l'écart type est de 1,13, ce qui signifie que les opinions sont cohérentes.

Au quatrième rang se trouve l'expression sur l'encouragement de la coopération et le travail de groupe dans les administrations publiques algériennes, la valeur de la moyenne est de 2,58, ce qui désigne que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,35, ce qui explique que les réponses sont homogènes.

En ce qui concerne l'accompagnement des collaborateurs dans la réalisation de toutes les actions, l'expression est classée au cinquième rang, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,56. La valeur de l'écart type est de 1,16, ce qui signifie que les réponses sont convergentes.

Au sixième rang est classée l'expression sur l'encouragement de l'esprit d'initiative, de la créativité et de l'innovation chez les collaborateurs, la valeur de la moyenne est de 2,54, ce qui signifie que les managers intermédiaires dans les administrations publiques ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,28, ce qui désigne que les avis sont homogènes.

L'expression sur la gestion du temps est classée septième, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,53. La valeur de l'écart type est de 1,55, ce qui signifie que les réponses sont cohérentes.

Au huitième rang est classée l'expression sur la création d'une vision partagée au sein des administrations publiques, la valeur de la moyenne est de 2,52, ce qui signifie que les managers intermédiaires ne sont pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,07, ce qui désigne que les avis sont convergents.

L'expression relative à la création d'un environnement propice aux moments des échanges à la transmission des connaissances et des savoirs au sein des équipes est classée au neuvième rang, les managers intermédiaires dans les administrations publiques ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,45. La valeur de l'écart type est de 0,98, ce qui désigne que les réponses sont homogènes.

Au dixième et dernier rang est classée l'expression sur l'implication rapide des collaborateurs dans toutes les actions, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont pas d'accord avec une moyenne de 2,42. La valeur de l'écart type est de 1,18, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées.

La valeur de la moyenne de la sixième section est de 2,84, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont pas ni d'accord, ni pas d'accord. La valeur de l'écart type est de 1,09, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées et les avis sont convergents.

2.4.6.1 Test de l'hypothèse n° 6

Afin de tester l'hypothèse n° 6, nous utiliserons le test de STUDENT.

- H₀** : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont dotés des qualités de leadership.
- H₁** : Il existe un manque de qualité de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

Tableau n° 44 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 6

Valeur de test =3				
Les expressions	T	Degré de liberté (n-1)	P-value	T critique $\alpha = 0,05$
40. Vous arrivez à créer une vision et la partager avec vos collaborateurs pour donner un sens aux différentes actions	-7,764	299	0,000	1,96
41. Vous connaissez bien les qualités, les compétences et la personnalité de chacun de vos collaborateurs	25,357	299	0,000	1,96
42. Vous accompagnez et vous guidez vos collaborateurs lors de la réalisation de toutes les actions	-6,508	299	0,000	1,96
43. Vos collaborateurs vous font confiance et s'impliquent rapidement aux différentes actions	-8,547	299	0,000	1,96
44. Vous encouragez l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation chez vos collaborateurs	-6,265	299	0,000	1,96
45. Vous encouragez la coopération et le travail en groupe	-5,408	299	0,000	1,96
46. Vous gérez bien votre temps de travail	-5,199	299	0,000	1,96
47. Vous créez un environnement propice aux moments des échanges et à la transmission des connaissances et des savoirs au sein de votre équipe	-13,252	299	0,000	1,96
48. Vous arrivez à gérer les situations de stress et d'anxiété de vos collaborateurs	-2,87	299	0,004	1,96
49. Vous reconnaissez les erreurs et les échecs et vous en servez comme des leçons pour rapidement identifier les points de correction et d'amélioration	31,683	299	0,000	1,96
Section n° 6	-2,542	299	0,002	1,96

Source : élaboré par moi-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau n° 44 présente les résultats des valeurs de T et de P-value ainsi que T critique à $\alpha = 0,05$ pour toutes les questions et pour la section n° 6.

Les résultats du tableau n° 44 montrent que les valeurs absolues de T pour toutes les expressions sont supérieures à la valeur de T critique, et la valeur de P-value pour toutes les expressions est inférieure à 0,05, ce qui indique qu'il y a une différence statistique significative entre la moyenne observée et celle théorique.

En ce qui concerne les résultats de la section n° 6, la valeur absolue de T est de 2,542, elle est supérieure à 1,96 et la valeur de P-value est de 0,002, elle est inférieure à 0,05, ce qui

signifie qu'il existe une différence statistique significative entre la moyenne observée et la moyenne théorique, nous concluons que l'hypothèse H_0 est rejetée et celle H_1 est acceptée.

Résultats n° 6 : L'hypothèse n° 6 est acceptée.

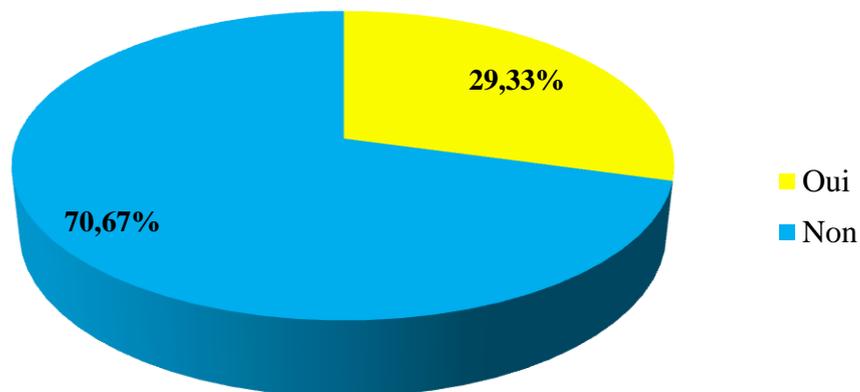
2.5 Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Tableau n° 45 : Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

	Nombre	Pourcentage
Oui	88	29,33
Non	212	70,67
Total	300	100,00

Source : élaboré par moi-même

Figure n° 32 : Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes



Source : élaborée par moi-même

Les résultats du tableau n° 45 montrent que 70,67 % des managers intermédiaires pensent qu'ils ne jouent pas leur vrai rôle dans les administrations publiques algériennes et 29,33 % ont répondu par oui, c'est-à-dire qu'ils accomplissent le rôle qu'ils doivent jouer.

En conclusion de cette section, nous avons analysé les données obtenues à partir du questionnaire à travers l'utilisation de plusieurs éléments et méthodes statistiques (les

fréquences, les pourcentages, la moyenne, l'écart type, le test de STUDENT et la P-value), les résultats sont présentés sous forme de tableaux, ils nous ont permis de tester nos six hypothèses. Les interprétations statistiques établies ont confirmé toutes les hypothèses proposées. Ces résultats seront analysés, discutés et étudiés profondément dans la section 3 afin de définir les causes et dégager les constats.

Section 3 : Synthèse et analyse des résultats

Dans cette section, nous présenterons une synthèse des résultats obtenus à partir des recherches menées auprès des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, et nous analyserons également ces résultats dans le but d'apporter une réponse claire à notre problématique.

3.1 Le NMP dans les administrations publiques algériennes

L'étude que nous avons menée, nous a permis de constater qu'il n'existe pas un NMP dans les administrations algériennes, selon les réponses des managers intermédiaires, leurs administrations connaissent en permanence des projets de réforme, malgré ces efforts et ces tentatives, ces administrations utilisent encore des méthodes de gestion classiques et très traditionnelles.

Ces managers, dans leur quotidien, s'appuient sur des méthodes dépassées, leur rôle se limite à la transmission des instructions au collaborateur et à veiller à leur exécution dans les délais fixés, ils disposent peu d'autonomie et doivent obéir à toutes les décisions.

Malgré la volonté clairement affichée par les pouvoirs publics pour la modernisation des administrations publiques et malgré toutes les réformes introduites au cours de ces dernières années sur le plan aussi bien structurel, fonctionnel que technique et humain, la culture traditionnelle est restée bien en place, l'administration vit encore un malaise très profond, centralisation, rigidité, lenteur et lourdeur des procédures, les citoyens et les fonctionnaires souffrent et se plaignent toujours de la bureaucratie.

L'étude et les visites que nous avons faites dans des administrations publiques, nous a permis de dégager quelques raisons et causes de l'échec des réformes engagées, parmi lesquelles :

- l'absence :

- d'une vision stratégique et d'un modèle administratif unifié, adapté et partagé par les différents secteurs ;
- d'une volonté clairement affichée (résistance au changement) ;
- de moyens nécessaires permettant la concrétisation des projets sur le terrain ;
- le système administratif algérien :
 - s'oriente beaucoup vers le respect des procédures et des règles que vers la réalisation de résultats et objectifs affichés à atteindre ;
 - est dominé par une dépendance très forte de la tutelle et des décisions qui viennent très souvent des supérieurs hiérarchiques. Les principaux pouvoirs sont concentrés autour de l'administration centrale avec très peu de décisions partagées avec l'encadrement, excluant toute initiative managériale intelligente ;
 - se caractérise par une grande faiblesse dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, de la communication et du digital ;
 - se base notamment sur des organigrammes complexes qui empêchent la coordination et la communication entre les structures. La coopération reste très faible entre les secteurs ce qui freine la prise de bonnes décisions ;
 - est régi par un statut de la fonction publique avec des règles rigides qui favorisent le fonctionnement et la carrière au détriment de l'efficacité, de la performance et de la compétence ;
- se caractérise également par un niveau de l'encadrement très faible, et l'absence :
 - de véritables managers qualifiés en mesure de conduire le changement ;
 - de plans de formation adaptés aux nouvelles exigences du management public.

Aujourd'hui, une réflexion approfondie des pouvoirs publics mérite d'être engagée pour se débarrasser de cette situation, ils devront tendre principalement à se libérer et à s'éloigner des modes de gestion classique pour s'orienter vers un projet novateur axé sur l'efficacité et la performance, avec la définition d'actions profondes et ce, autour d'un véritable grand chantier multidimensionnel, notamment le système d'organisation, de gestion, de formation, d'évaluation des performances et du management, qui intégrerait l'ensemble des mesures visant à apporter les améliorations et les changements nécessaires avec un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes. La création d'un organisme chargé de gérer les chantiers des réformes et de modernisation semble une solution très utile pour avancer.

Une formule magique n'existe pas, cela nécessite un engagement fort des responsables, appuyé sur un pilotage efficace. Ils convient à établir un état des lieux, recenser les insuffisances et les anomalies et les analyser pour déceler les contraintes, la volonté d'agir ne suffit pas, il est indispensable d'en définir de manière très précise et avec en amont la stratégie de la mise œuvre des réformes, allouer les ressources nécessaires à sa concrétisation, prédire le temps suffisant pour sa réalisation, communiquer avec tous les acteurs concernés, faciliter la coordination et la coopération entre toutes les parties prenantes, former des managers intermédiaires capables de conduire le changement sur le terrain et les impliquer dans le processus d'élaboration de la stratégie et enfin, contrôler et assurer le suivi de l'avancement des projets et évaluer continuellement les réformes afin de mener des actions correctives et d'en tirer des leçons.

3.2 L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Selon les résultats de notre étude, les missions et les rôles des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont ni clairs ni bien définis, la majorité des administrations étudiées ne disposent pas de fiches de poste décrivant la fonction et déterminant avec précision les tâches qu'ils doivent accomplir, ils ne savent pas quoi faire ni ce que font leurs collègues, ils réalisent au quotidien de multiples missions qui ne correspondent ni à leurs compétences ni à la nature de leur travail, conformément aux instructions et ordres de leurs supérieurs.

Dans la plupart des cas, l'administration algérienne se contente des tâches standards et générales décrites dans les lois et décrets et liées au grade du fonctionnaire uniquement (exemple : décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques). Cette situation conduit à une ambiguïté des rôles et entretient le flou, les managers intermédiaires ne savent pas exactement ce qui est attendu d'eux, ils se trouvent parfois désorientés, sans repères et dans des conflits relatifs aux tâches avec leurs collègues, ils sont soumis à des pressions qui les poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre. Ce manque d'information concernant les définitions de l'emploi, ses objectifs et les moyens autorisés pour sa mise en œuvre génère un mal à l'aise et un sentiment de ne pas être à la hauteur alors qu'ils s'agitent dans tous les sens, travaillent énormément, mais ils ne voient pas le résultat de

leur travail. Les conséquences peuvent être lourdes : stress, anxiété, démotivation et épuisement professionnel, désengagement ce qui impacte négativement les performances.

Une définition des rôles et des responsabilités est donc fondamentale pour permettre non seulement de trouver la bonne personne pour le poste et d'améliorer l'expérience du manager intermédiaire et sa satisfaction au travail.

Les données collectées nous ont permis aussi de constater que les managers intermédiaires dans les administrations publiques exercent les fonctions managériales traditionnelles et classiques et disposent très peu d'autonomie, ils sont considérés par leurs supérieurs, comme de simples transmetteurs des instructions et des orientations aux collaborateurs et doivent veiller à leur exécution selon les normes et les règles dans les délais prévus, ils sont rarement suffisamment informés sur les projets de l'administration et ne communiquent pas fréquemment et régulièrement avec leur supérieurs.

La transmission des informations par les supérieurs des administrations publiques à leurs managers intermédiaires s'avère indispensable pour leur permettre d'adhérer aux changements et évolutions. En veillant à ce que chacun de ces managers reçoive les bonnes informations, le travail sera réalisé efficacement. Les managers intermédiaires doivent comprendre ce qui se passe dans l'administration. Encore plus lorsque l'on traverse une période de réforme et de transformation, cela va permettre de mieux expliquer les tâches aux collaborateurs de niveau opérationnel. En effet, Lorsque ces managers se sentent mis à l'écart, cela peut entraîner un désengagement. Il en résulte une démotivation et une baisse de productivité. Fournir des moyens de communication modernes et efficaces peut faciliter l'échange et la transmission des informations.

Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne participent ni à l'élaboration de la stratégie, ni à la fixation des objectifs, ils ne sont pas impliqués dans le processus de prise de décision. Les stratégies, les politiques et les programmes publics sont souvent réalisés à un haut niveau (gouvernement, commissions intersectorielles...), leur mission se limite à l'exécution des programmes et à la concrétisation de ces plans sur le terrain.

L'implication des managers intermédiaires dans le processus d'élaboration et de la prise de décision est indispensable et très importante, très proches de la réalité de terrain et confrontés souvent à des craintes et à des difficultés, ils construisent une valeur ajoutée, cela permet de

tirer profit au maximum des idées individuelles et collectives dans la recherche et l'analyse des solutions, et ainsi favoriser une meilleure décision.

D'autre part, cette implication permet de faire en sorte que chacun des managers se sente concerné par ces politiques, même si en dernier lieu c'est le sommet hiérarchique qui décide. La décision est mieux comprise et bien accueillie, le changement est mieux accepté. Les managers intermédiaires vont être moins résistants et se sentiront plus engagés et responsables des résultats de la décision. Ils pourront mieux informer et expliquer les projets à leurs collaborateurs afin de les accompagner au cours de leur réalisation.

Par ailleurs, d'après notre étude, les managers intermédiaires estiment que leur rémunération est trop faible. Ils sont insatisfaits des salaires et des primes qu'ils reçoivent et les jugent très bas par rapport aux efforts fournis.

Depuis plusieurs années, la question de l'amélioration du pouvoir d'achat et des salaires des fonctionnaires algériens est au cœur des débats. Aujourd'hui, malgré les augmentations faites par l'État algérien et plus récemment les décrets présidentiels :

- n° 22-138 du 31 mars 2022 modifiant celui n° 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, fixe une augmentation de 50 points indiciaires pour tous les fonctionnaires, soit une hausse sur salaire minimum de 2250,00 DA, sachant que la valeur du point indiciaire est fixée à 45,00 DA.
- n° 22-139 du 31 mars 2022 modifiant celui n° 07-307 du 29 septembre 2007, qui définit les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques, les fonctionnaires et les managers intermédiaires plus particulièrement sont encore mécontents de leur traitement. Ils trouvent que ces derniers ne se sont pas assez élevés et souhaitent une révision plus profonde avec une augmentation très importante permettant une amélioration de leur niveau de vie.

3.3 La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes

Selon les résultats de notre étude, les managers intermédiaires doivent faire face à un quotidien particulièrement difficile. Pris en tenaille entre leur direction et leurs collaborateurs, à la fois exécutants et encadrants et soumis à une pression croissante, ils représentent une

réelle courroie de transmission entre les dirigeants et les opérationnels et font le lien entre le sommet et le terrain, leur objectif est de parvenir à concilier les décisions et les contraintes opérationnelles du terrain.

Les managers intermédiaires étudiés estiment qu'ils font face à plusieurs contraintes au quotidien : un nombre important de projets et de missions, des délais très courts, des injonctions contradictoires, des objectifs peu clairs, des décisions qui manquent de sens, mais également un manque de moyens de travail. Leur position les oblige à mettre en œuvre les nouvelles politiques publiques, parfois sans même avoir pris part à leur élaboration. Obligés d'accomplir de nombreuses tâches, le plus souvent très variées et de nature très différente. Sur le terrain, ils doivent expliquer le travail aux collaborateurs et gérer plusieurs comportements et caractères.

D'autre part, les collaborateurs expriment leur besoin de comprendre le sens de ce qu'ils font. Ils sont en attente de feed-back constructif, de reconnaissance et de considération. Face à ce contexte caractérisé par une charge de travail accrue, certains managers intermédiaires sont pris dans une spirale négative, ils estiment que le stress a provoqué des effets graves sur leur santé physique et mentale.

3.4 Le manque de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et l'absence de formation dans le domaine

Les résultats de notre étude ont montré qu'il existe un déficit de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques, ils consacrent peu de temps à la communication et donnent peu d'importance aux relations. Faute de temps et de charge de travail, ils écoutent et échangent occasionnellement avec leurs collaborateurs (réunions, séances de travail...) et gèrent des compétences individuelles plutôt qu'une équipe cohérente et des qualités complémentaires. Leur rôle consiste essentiellement à répercuter en cascade les ordres aux collaborateurs, à organiser le travail, à distribuer les tâches en urgence et à s'assurer que les collaborateurs les réalisent correctement selon le budget et dans le temps prévu.

Par ailleurs, l'administration publique algérienne dispose peu de moyens de communication, notamment les moyens modernes (web, e-mail, réseaux sociaux, etc.), elle

utilise des moyens classiques et traditionnels, alors que la transmission de certaines informations relatives aux projets doit être rapide et ponctuelle.

Notre étude nous a permis de constater l'existence de conflits à répétition, des projets de réforme bloqués ou retardés, des situations de tension et de démotivation au sein des administrations publiques algériennes auxquels sont confrontés les managers intermédiaires. Dans ces cas de figure, leurs qualités et leurs compétences relationnelles sont centrales pour apporter des solutions et améliorer la performance.

Les compétences relationnelles sont aussi importantes pour les managers intermédiaires que par les compétences techniques, la plupart des conflits qui empêchent de faire un travail efficace avec les collaborateurs, font perdre du temps et de l'énergie, dont les causes sont liées à un manque de clarté, de transparence et de communication.

Le rôle de ces managers ne se limite plus à dire, ce qu'il faut faire et comment, aux collaborateurs, ils doivent avoir la capacité à influencer et à convaincre leur équipe, ils doivent faire preuve d'empathie, être à l'écoute active de leurs collaborateurs afin de mieux les connaître, les comprendre et être doté d'une intelligence émotionnelle pour anticiper ou régler les situations conflictuelles et difficiles et susciter la cohésion de l'équipe.

D'autre part, nous avons constaté l'absence d'un plan de formation dans le domaine, le peu de formations qu'ont suivies ces managers depuis leur recrutement sont techniques (logiciels, programmes, applications, etc.)

Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont diplômés de l'une des universités algériennes dans diverses filières.

Seule une minorité a suivi une formation de cadre public à l'École Nationale d'Administration (ENA) créée par décret n° 64-155 du 8 juin 1964, lequel établissement est placé sous la tutelle du MICALAT depuis novembre 2005. Ces managers exercent dans les services administratifs du MICALAT. L'ENA a pour mission principale d'assurer la formation des cadres de conception pour les besoins de l'administration de l'État, des collectivités territoriales et des institutions publiques. L'accès à la formation exige une licence laquelle permet de concourir, Elle enregistre à son actif, depuis sa création, la formation de plus de 6300 cadres¹.

¹www.ena.dz (12/07/2022)

Les compétences relationnelles sont des compétences entièrement professionnelles et il est nécessaire de les développer sur un pied d'égalité avec les compétences intellectuelles pour rendre ces managers efficaces et performants.

La compétence relationnelle regroupe trois habilités essentielles, à savoir : l'habilités émotionnelle et celles comportementale et communicationnelle.

Il est important d'acquérir toutes les connaissances indispensables pour gérer une équipe. Le manager intermédiaire, par ses compétences pourra mettre en place son propre style de management permettant de perfectionner son équipe, et ce, quelle que soit la situation qui se présentera (réforme, changement, crise, restructuration, licenciement, conflit interne, etc.).

3.5 Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes

Les recherches menées avec les managers intermédiaires ont montré que ces derniers n'ont jamais reçu une formation de gestion du changement. Ils estiment être rarement informés par leurs supérieurs sur les nouveaux projets de réforme, ils prennent connaissance de manière informelle et succincte sans explication suffisante et sans entrer dans les détails (type, taille et ampleur du changement), ils se retrouvent toujours dans un état d'incertitude et de confusion, ne sachent pas ce qui se passe autour d'eux et attendent les décisions prises afin de les concrétiser.

Ils ont expliqué qu'ils sont considérés comme de simples exécutants des ordres et des décisions, ils ne participent ni à la conception de la réforme ni à l'élaboration de son processus de mise en œuvre, les décisions stratégiques sont prises généralement à des niveaux hiérarchiques très hauts. Ils disposent d'une marge de manœuvre assez limitée, leur rôle se limite seulement à la mise en œuvre de ces changements sur le terrain conformément aux orientations et instructions, ils sont chargés et responsables de trouver les meilleures méthodes et façons de concrétiser ces transformations par les collaborateurs dans les délais fixés.

En raison de l'indisponibilité de l'information, l'insuffisance de temps et de moyens alloués aux réformes, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes vivent une forte pression, c'est pourquoi ils n'arrivent pas à communiquer correctement avec leurs collaborateurs. Ils doivent mettre les transformations prévues sur terrain dans des délais très courts et parfois en urgence, par conséquent, ils sont obligés de

déterminer et de donner les tâches individuellement sans explication, généralement les collaborateurs à exécution rapide sont sélectionnés.

De plus, à travers notre étude, nous avons enregistré un déficit de moyens de communication dans la majorité des administrations publiques algériennes, en particulier les outils modernes, ils utilisent encore des méthodes trop classiques, par exemple : le recours excessif à la correspondance administrative sous format papier, qui met parfois beaucoup de temps à arriver, ce qui rend difficile la transmission des informations en temps opportun et de manière souple.

Aussi, l'ampleur et le rythme des réformes semblent entrer en contradiction avec le temps et les moyens nécessaires pour leur mise en œuvre, les managers intermédiaires vivent des tensions liées au fait de ne plus pouvoir se reposer sur leurs anciennes pratiques classiques et dépassées tout en adoptant de nouvelles méthodes et outils de gestion qui ne sont pas encore adaptés à leur nouvelle réalité.

La majorité des managers intermédiaires rencontrés ressentait des tensions importantes entre les devoirs d'imputabilité pour arriver à mettre en œuvre les projets de changement et la gestion accrue de travail quotidien. La résistance au changement par les collaborateurs est un facteur très fatigant pour ces managers, cette résistance ne prend pas une forme agressive telle que le refus d'effectuer des tâches ou une confrontation non dissimulée, mais se traduit par des comportements négatifs (absentéismes, retards, congés de maladie, conflits, démissions, demandes de mutation, etc.), cela crée une mauvaise ambiance de travail, des obstacles et des retards dans la réalisation des projets de changement.

Toutefois, la réussite de tout changement dépend de la capacité des managers intermédiaires à le réaliser sur le terrain, ils doivent être impliqués en amont de projets dans sa conception et dans toutes ces phases de sa réalisation pour bien le comprendre, en vue de disposer des informations suffisantes, leur adhésion au projet est fondamentale étant donné que ce sont eux qui savent décliner les nouveaux objectifs à leur périmètre et communiquer auprès de leurs équipes pour mettre en œuvre les changements souhaités.

Ces managers intermédiaires se caractérisent par leur proximité relationnelle avec les niveaux opérationnels, ils font monter les informations relatives aux aléas et difficultés du travail sur terrain (réclamations et suggestions), d'autre part, leur proximité de la direction leur permet d'acquérir les informations nécessaires quant aux principales orientations

stratégiques de l'organisation. Ces informations doivent être transmises à leurs collaborateurs, en effet, l'adhésion de ces derniers est indispensable pour avancer, une communication efficace pourvue d'informations claires et précises permet de bien expliquer le changement, de calmer les esprits, dissiper les malentendus et éliminer les résistances, en convaincant les collaborateurs de l'importance et de l'utilité du changement.

Ces managers traduisent donc le sens de l'action du changement, le partage auprès de leurs équipes et s'assurent de la bonne compréhension par chacun. La démarche de construction et de diffusion de sens s'appuie fortement sur une démarche itérative et interactive privilégiant la communication et les échanges entre top-manager/manager intermédiaire, manager intermédiaire/manager intermédiaire et manager intermédiaire/collaborateurs.

Les managers intermédiaires tentent de fédérer les synergies, à savoir créer des liens et de la cohésion entre des collaborateurs et développer leurs compétences. La présence d'une équipe solidaire et compétente constitue un véritable fuel permettant de conduire les phases transitoires.

Aussi, tout changement doit être étudié et planifié, les managers intermédiaires ne peuvent réussir, que si les moyens essentiels, le temps suffisant et les compétences nécessaires sont réunis.

3.6 L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Les recherches réalisées auprès des managers intermédiaires nous ont permis de déduire l'absence d'une vision commune au sein des administrations publiques algériennes, ces managers ont des difficultés à créer une vision claire et à la partager avec leurs collaborateurs, par conséquent le travail se fait d'une façon chaotique et les efforts sont souvent dispersés, ce qui provoque souvent au sein de l'administration une confusion des missions et des tâches. Ces managers ont expliqué que donner une vision à une stratégie ou à une politique auxquelles ils n'ont pas participé est une mission très compliquée.

D'autre part, les managers intermédiaires estiment bien connaître les qualités et les compétences de leurs collaborateurs, mais il est difficile de créer une équipe de travail cohérente, de la guider et de l'accompagner lors de l'exécution des tâches, en raison des conditions et du contexte dans lequel vit actuellement l'administration algérienne, les méthodes de travail classiques et traditionnelles obligent ces managers à répartir le travail

individuellement et veiller à ce qu'il soit exécuté et achevé dans les délais. Les échanges et le partage des connaissances entre collaborateurs dans le cadre du travail sont vraiment rares, seuls les moyens classiques telles que les réunions et les séances de travail où les collaborateurs discutent les instructions édictées par la hiérarchie.

De plus, ce contexte limite les capacités des collaborateurs et n'encourage pas l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation, l'administration publique algérienne est un système rigide géré par les lois et les réglementations où le fonctionnaire est un simple exécutant devant respecter ces règles et obéir aux décisions.

Par ailleurs, les recherches nous ont montré, des difficultés dans la gestion du temps de ces managers, qui doivent dans la majorité des cas accomplir des missions qui selon eux sont très urgentes où les délais d'exécution d'un nombre important de tâches sont très courts, leurs journées de travail ressemblent à un marathon sans fin, ils ont travaillé beaucoup, pendant de longues heures, au-delà des heures réglementaires, plus tard au bureau, voire à travailler chez soi, le soir et le week-end. Cette surcharge de travail diminue l'efficacité et la qualité de la réalisation des tâches, favorise le syndrome d'épuisement professionnel et provoque un épuisement physique, mental, émotionnel et agit également sur l'équilibre entre vie personnelle et celle professionnelle des managers intermédiaires en particulier et des fonctionnaires algériens en général, chose qui n'est pas facile à gérer.

En outre, en plus de la surcharge, les managers intermédiaires font face au problème lié à la situation dans laquelle vivent les collaborateurs au sein de l'administration algérienne, notamment en ce qui concerne la motivation et les conditions de travail qui ne sont pas disponibles, ce qui les rend tolérants et compréhensifs vis-à-vis de certaines choses et situations afin qu'ils puissent réduire la pression et l'anxiété dont souffrent les collaborateurs.

Les résultats de notre étude nous ont permis de conclure l'absence voire la négligence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, ces managers sont considérés comme des organisateurs, des exécutants et des contrôleurs. Si les organigrammes permettent de définir les rôles et fonctions, certaines situations de crise nécessitent la présence de leaders, à l'opposé des managers qui imposent leur autorité au travers de leur position hiérarchique dans l'administration, les leaders s'imposent par leur charisme, leur personnalité et leur pouvoir d'influence et disposent d'un haut niveau d'intelligence relationnelle et émotionnelle, ce qui les rend capables de surmonter les résistances, de fédérer, diriger et trouver des solutions à tous les problèmes, notamment à

celles liées aux projets de changement, un manager leader considère les perturbations et les obstacles comme un défi plutôt que comme une menace.

Se doter de leadership permet de bien connaître les compétences, les forces et les faiblesses de ses collaborateurs, le leader peut obtenir une amélioration de la performance de ces derniers. De même, une des principales qualités du leader est d'éliminer les facteurs qui réduisent ou limitent la motivation et l'implication aux projets.

Les managers intermédiaires doivent se doter en plus de leurs qualités techniques des qualités de leadership, si l'État algérien souhaite compter sur eux pour réussir les réformes, nous ne devons plus parler de manager exécutant mais plutôt du manager agent et meneur de changement, mais cela ne suffit pas sans la présence de volonté et des mécanismes qui lèvent les restrictions, permettant l'exercice de leadership telles que l'autonomie, la créativité, l'innovation, la prise d'initiative et la liberté d'agir.

En conclusion de cette section, l'analyse des informations obtenues à partir de notre recherche, nous a permis d'apporter des explications sur les résultats de l'examen de nos six hypothèses, afin de déterminer les principaux éléments sur lesquels s'appuyer pour valoriser les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes de façon qu'ils puissent jouer leur vrai rôle, à savoir l'échec des réformes publiques et l'absence de NMP, la méconnaissance de l'importance de leur rôle, la pression que subissent ces managers quotidiennement, le manque de compétence relationnelle, leur absence dans la conduite des changements et enfin le manque de leadership ou l'incapacité de son exercice dans la réalité.

Conclusion

En conclusion de notre chapitre, nous constatons que les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs menés avec dix managers intermédiaires travaillant à la DNSR et sur la base d'un guide d'entretien composé de 21 questions et ceux obtenus des questionnaires sous forme de l'échelle de LIKERT administrés auprès de 300 managers intermédiaires dans les administrations publiques situées dans 32 wilayas sont harmonieux et cohérents, chose qui a facilité le test des hypothèses de notre étude.

L'analyse de ces résultats quelle que soit celle du contenu catégorielle des entretiens semi-directifs ou l'analyse statistique des questionnaires ont permis de tirer un nombre important d'informations et d'explications pour tenter d'apporter une réponse claire à notre problématique d'étude.

Les informations obtenues nous ont permis d'accepter et d'affirmer les six hypothèses de notre étude, l'analyse des résultats a permis de faire ressortir les principaux points qui empêchent les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes à jouer un rôle essentiel, notamment par leur position centrale entre top-manager et opérationnel, plus particulièrement, dans la gestion des changements dus au glissement que souhaitent les pouvoirs publics vers une administration moderne et efficace.

Les managers intermédiaires exercent dans une administration publique algérienne encore otage des pratiques et méthodes classiques et traditionnelles de gestion, une administration qui souffre du manque de moyens, en retard en matière de la communication et de la technologie de l'information, ces managers sont considérés comme de simples transmetteurs des ordres, des orientations et des décisions du sommet hiérarchique à ligne opérationnelle, ils doivent veiller à la réalisation des tâches selon les instructions édictées et dans les délais fixés. Dans leur quotidien, ils sont soumis à de fortes pressions du fait de leur position centrale dans l'organisation entre décideurs et exécutants. Il est constaté un déficit de compétences relationnelles chez eux, des difficultés en matière de communication ascendante et descendante.

Dans un tel contexte et face à de telles données, ces managers n'arrivent pas à jouer pleinement leur rôle dans la gestion et la mise en œuvre du changement, de même, ils ne parviennent pas à se doter et exercer de vraies qualités de leadership afin de créer des équipes cohérentes capables de réaliser les projets quelle que soit leur ampleur.

Conclusion générale

Les managers intermédiaires représentent une position dans l'organisation, ils sont situés entre le sommet de la pyramide (direction générale) et la gestion de proximité des collaborateurs. Il s'agit alors, d'un intermédiaire entre les deux niveaux hiérarchiques. Ces managers occupent donc une place centrale et désignent les personnes chargées d'un service ou d'une équipe.

Face aux grandes mutations auxquelles sont confrontées les organisations, le rôle de ces managers a évolué, ils deviennent à la fois acteurs et objets des transformations managériales. Le changement étant aujourd'hui continu et les projets ayant été multipliés, au-delà des fonctions classiques de planification, de contrôle et d'exécution, le rôle de ces managers s'est élargi, de nouvelles tâches de gestion et d'accompagnement du changement leur sont attribuées, par leur proximité du terrain c'est à eux de porter l'appropriation et l'exécution du changement, ils sont à la fois interprètes-traducteurs de ces projets, ils créent et diffusent du sens au changement pour convaincre les collaborateurs à y adhérer.

Les administrations publiques à travers le monde, au même titre que les entreprises, vivent dans un environnement en perpétuelle mutation, afin de ménager les déficits publics grandissants, des réformes structurelles de grande ampleur sont mises en œuvre, peu à peu, il a été introduit dans la sphère publique des modes de gestion issus du secteur privé. À l'opposition au modèle de gestion bureaucratique, le NMP a imposé de nouvelles notions comme la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore l'évaluation avec comme objectif principal l'amélioration de la performance et de la qualité des services publics pour répondre aux exigences des citoyens. Les administrations publiques sont entrées dans une ère de transformation, de restructuration et de remise en cause afin de passer vers une gestion innovante, créative et entrepreneuriale au lieu de s'enfermer dans des règles et procédures bureaucratiques rigides et lourdes.

Au fur et à mesure que ces projets de modernisation se développent, le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques a évolué. Ils ne sont plus de simples courroies de transmission des décisions et des contrôleurs de leur exécution, mais des acteurs et des agents de changement, responsables de la mise en œuvre des réformes sur terrain. Aujourd'hui, une grande partie de la responsabilité des résultats de la gestion publique, repose sur ces managers, leur proximité des équipes opérationnelles permet de faire monter les contraintes et les réalités de terrain aux décideurs et de transmettre et expliquer aux collaborateurs en conséquence, les orientations stratégiques. Tout comme le secteur privé, les

managers intermédiaires publics doivent se doter de qualités de leadership pour surmonter les résistances et arriver à fédérer les compétences au profit de la réalisation des projets.

Les administrations algériennes avec ses organes centralisés et décentralisés ont connu pas mal de chantiers de réforme, la modernisation de l'administration publique est une préoccupation permanente des pouvoirs publics, plusieurs projets ont été lancés, des organismes ont été créés et un arsenal règlementaire a été mis en place. La bureaucratie, la corruption et le retard technologique sont des problèmes qui ont attiré l'attention des gouvernements, en effet, tous les plans d'action ont abordé le sujet de réforme. Cependant, ces efforts consentis n'ont pas toujours été suivis de véritables succès en matière d'amélioration de la gestion, le bilan des réformes est décevant, la bureaucratie est omniprésente et l'administration publique algérienne est toujours otage des pratiques de gestion traditionnelles, lentes et rigides.

Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, objet de notre étude, sont une catégorie généralement difficile à identifier. Très proches de la réalité du terrain, ces managers peuvent jouer un rôle primordial dans la concrétisation des projets.

Les travaux de recherche établis nous ont permis de tenter d'identifier cette population à partir de définitions théoriques qui se réfèrent à une position hiérarchique plus qu'un métier, ces managers représentent l'ensemble des fonctionnaires d'encadrement occupant un poste supérieur et ayant une équipe de collaborateurs à gérer, ils ont été recrutés conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur relatifs à la fonction publique en justifiant d'un diplôme ou de son équivalence et en passant un concours sur titre ou sur épreuve, ils sont nommés dans ces postes après avoir passé cinq à sept années d'expérience effective. La gestion de leur carrière professionnelle est confiée à la DGFPPRA.

La recherche que nous avons réalisée et l'analyse des résultats obtenus à partir de notre étude qualitative avec comme instruments de collecte de données l'observation participante, l'analyse du contenu des documents et les entretiens semi-directifs réalisés auprès de dix chefs de bureau en se basant sur un guide d'entretien de 21 questions et aussi à partir de notre étude quantitative avec comme outil un questionnaire conçu sous forme de l'échelle de Likert distribué auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires travaillant dans des administrations publiques situées dans 32 wilayas, nous a permis de constater tout d'abord que ces managers exercent dans un environnement défavorable caractérisé par une gestion traditionnelle et des pratiques classiques, bureaucratiques, rigides, très lourdes et très lentes,

avec un respect excessif des règles et des procédures, les administrations publiques algériennes souffrent d'un manque de moyens de travail et d'un retard en matière d'utilisation de la technologie de l'information. Le NMP est presque totalement absent, ce qui confirme notre première hypothèse.

Cette catégorie de managers est méconnue pour les dirigeants dans les administrations publiques, ils sont considérés comme de simples agents chargés de transmettre les ordres et les instructions à l'ensemble des collaborateurs, ces dirigeants sont inconscients de l'importance et de la valeur ajoutée que peuvent apporter ces managers dans la réalisation des projets sur le terrain par leur position intermédiaire et centrale entre la sphère stratégique et les opérationnels, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

D'autre part, pris entre le marteau de leur supérieur et l'enclume de leurs collaborateurs, ces managers passent un quotidien difficile, ils sont soumis à une pression croissante, dans la majorité des cas, ils sont chargés de communiquer des ordres aux collaborateurs venant du haut sommet de la hiérarchie, et qui n'ont pas contribué à leur élaboration, ils doivent veiller à leur bonne exécution dans des délais très courts et avec des moyens insuffisants, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

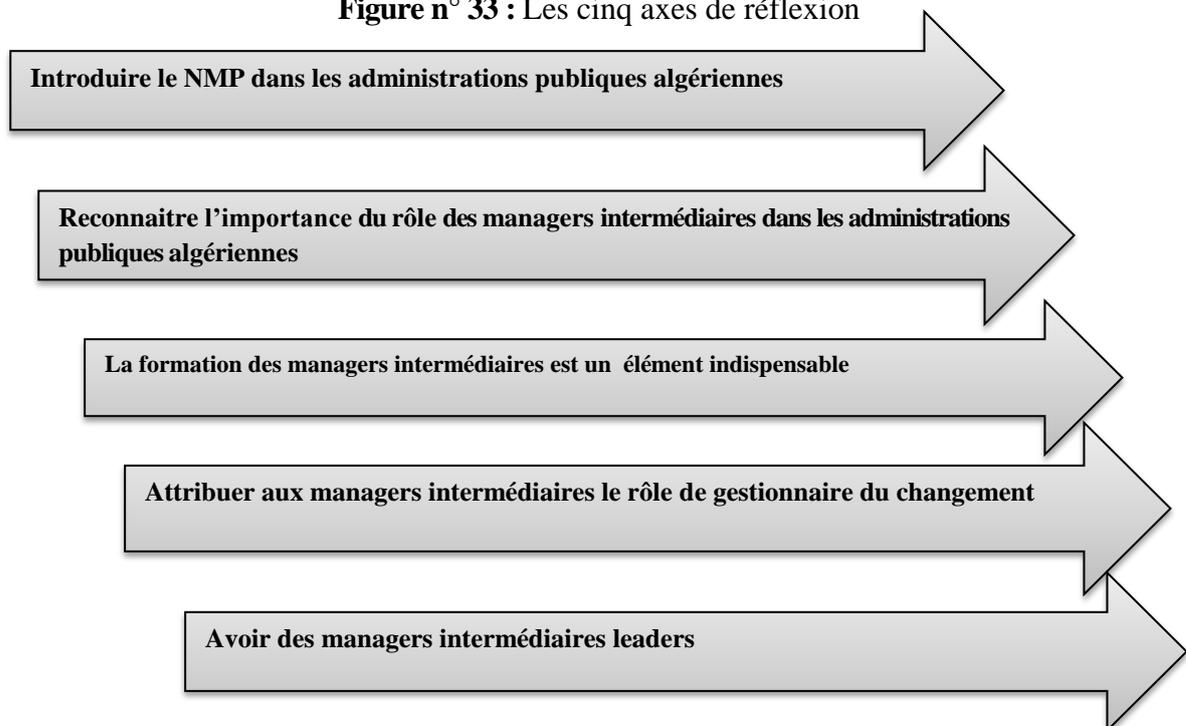
Par ailleurs, ces managers manquent de compétence relationnelle et consacrent peu de temps à la communication, les moments d'échange et de dialogue avec les collaborateurs sont vraiment rares sauf pour répartir les tâches et informer sur les délais fixés à leur réalisation d'une façon individuelle ou à travers des réunions. Le manque de temps, le stress, l'anxiété, la surcharge de travail, l'absence de nouveaux moyens de communication efficaces et l'absence de formation dans le domaine sont des facteurs qui empêchent ces managers à communiquer positivement et à développer de bonnes relations avec leurs collaborateurs, ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

En ce qui concerne le rôle de ces managers dans la gestion du changement, ces derniers ne sont ni impliqués dans la conception des projets de réforme ni dans l'élaboration des processus de la mise en œuvre, les décisions stratégiques sont prises à des hauts niveaux hiérarchiques. Leur rôle se limite seulement à la mise en œuvre de ces changements sur le terrain conformément aux orientations et instructions, ils sont responsables de trouver les meilleures méthodes et façons de concrétiser ces transformations par les collaborateurs tout en respectant les échéanciers fixés, ce qui confirme notre cinquième hypothèse.

Au sujet du leadership, les managers intermédiaires dans les administrations algériennes sont de simples gestionnaires, ils ne sont pas dotés de la qualité de vrais leaders capables de construire une équipe, de fédérer les collaborateurs et les accompagner dans leurs missions. La vision classique d'un manager dont l'autorité et le pouvoir proviennent de la position hiérarchique prédomine encore. Cette vision des relations au travail n'est pas fondamentalement fautive, elle est juste, très archaïque, le lien de subordination est caractérisé par l'exécution des tâches sous l'autorité du manager qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives et de contrôler l'exécution, les collaborateurs de leur part sont soumis à cette autorité, ils sont donc tenus de respecter les ordres et les directives et les exécuter conformément aux instructions, ce qui confirme notre sixième hypothèse.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics à travers les programmes de gouvernement doivent lancer une série de mesures pour valoriser cette ressource humaine capable de jouer un rôle important dans les administrations publiques, notamment dans la gestion et la mise en œuvre des réformes que l'État algérien souhaite mener dont l'objectif est d'améliorer la gestion publique et de moderniser l'administration, notre travail de recherche a permis de dégager cinq axes de réflexion.

Figure n° 33 : Les cinq axes de réflexion



Source : élaboré par moi-même

- **Introduire le NMP dans les administrations publiques algériennes**

Il est important de reconnaître le retard de l'administration publique algérienne dans l'adoption des nouvelles méthodes de gestion, malgré toutes les réformes engagées au cours de ces 50 dernières années sur le plan aussi bien structurel, fonctionnel que technique et humain, le mode de gouvernance actuel est à l'origine de divers problèmes, le passage d'un modèle traditionnel bureaucratique et rigide qui impose le respect des procédures vers un modèle qui favorise la performance, l'efficacité et l'efficience s'avère une nécessité, l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique doivent être modifiés en profondeur, l'idée principale du NMP est que les administrations publiques organisées selon les principes de la bureaucratie wébérienne, sont inefficaces et qu'il est souhaitable de transposer les méthodes inspirées du secteur privé pour améliorer leur performance.

Pour réussir les changements souhaités, il est important de maintenir et de consolider des programmes de réforme adaptés. Ces réformes seront confrontées à des blocages liés à la lourdeur bureaucratique et au système d'autorité défavorisant la prise d'initiative, la créativité et l'innovation et à des freins qui font référence à la culture administrative du fonctionnaire algérien, manifestés généralement par des résistances au changement. L'enjeu est de bien conduire les changements induits par une ressource humaine qualifiée capable de comprendre, accompagner et faciliter la mise en œuvre de ces réformes, tout en mettant à leur disposition les moyens et le temps nécessaire à la réalisation des transformations.

- **Reconnaître l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes**

Les pouvoirs publics et les dirigeants doivent prendre conscience de l'importance de ces managers dans les administrations, qui par leur position stratégique et leur relation de proximité avec les collaborateurs du terrain peuvent faire fonctionner les équipes opérationnelles efficacement au quotidien pour qu'elles atteignent les objectifs, ils représentent des acteurs clés dans l'appropriation de la stratégie et de sa diffusion, et peuvent communiquer certaines informations clés, animer les projets et déterminer les ressources éventuellement nécessaires à sa réalisation.

Cette catégorie de managers souvent invisibles doit être identifiée et leur rôle doit apparaître, leur expérience et leur bonne connaissance des contraintes et des problèmes du terrain est une valeur à exploiter, ils peuvent être impliqués en amont à l'élaboration des

stratégies et des réformes et participer à la prise de décision réaliste et adaptée. Ensuite, ils seront amenés à les mettre en œuvre de manière opérationnelle et à les déployer.

Ces managers expriment le besoin de comprendre leur rôle et leur contribution. Il s'agit de bien clarifier les rôles et les responsabilités, ils ont même besoin de plus d'autonomie et de confiance, le plus souvent ils sont cantonnés avec des directives restrictives. Leur propre pouvoir de décision est d'ailleurs limité, la marge de manœuvre dont ils disposent devrait être élargie, ils sont les mieux placés pour émettre des propositions et découvrir de nouvelles alternatives. Libérer la prise d'initiatives est une évidence pour que ces managers puissent révéler leur potentiel et exercer dans un climat qui favorise la créativité et l'innovation.

En outre, ces managers intermédiaires évoquent souvent le manque de moyens mis à leur disposition. Ils attendent aussi qu'on leur offre les moyens nécessaires et suffisants pour exécuter correctement les tâches et accompagner les collaborateurs notamment dans les projets de transformation, ils souhaitent également intégrer de nouvelles technologies, que ce soit physiques (smartphones, tablettes, ordinateurs, etc.) ou dématérialisées (internet, intranet, logiciels, etc.) dans l'objectif d'augmenter leur efficacité en matière de management, offrir une meilleure gestion, faciliter le partage des informations et faire gagner du temps.

D'autre part, la rémunération reste pour ces managers et pour tous les fonctionnaires publics un facteur important de motivation, malgré les dernières augmentations des salaires à travers la révision du point indiciaire et la réduction de l'Impôt sur le Revenu Global (IRG), les managers intermédiaires ont exprimé leur insatisfaction des salaires et des primes qu'ils obtiennent et les jugent très bas. Une révision plus profonde de la grille de salaires avec des augmentations raisonnables permet de fidéliser ces managers et limiter les départs et les démissions, et surtout les encourager à donner le meilleur d'eux et d'améliorer leur performance. Les augmentations doivent être aussi équitables et principalement liées à une bonne évaluation de ces managers sur des critères de performance, de la complexité des missions et des savoirs et non uniquement sur le critère de leur ancienneté.

- **La formation des managers intermédiaires est un élément indispensable**

Souvent issus de la promotion interne, les managers intermédiaires sont généralement de bons techniciens, ils affichent de bonnes connaissances de leur métier, leur position délicate entre leurs anciens collègues devenus collaborateurs et la direction doit s'accompagner d'un

ensemble de formations adéquates. L'objectif est d'aider ces managers à endosser ce nouveau rôle dans des conditions favorisant la réussite et la performance.

Chaque administration publique doit élaborer un plan de formation annuel conformément aux lois et règlements en vigueur visant à améliorer les compétences des fonctionnaires avec des budgets qui diffèrent d'une administration à une autre. Au-delà des diplômes et des compétences fonctionnelles et techniques, les managers intermédiaires doivent aussi adopter une nouvelle posture, ils ont besoin d'avoir des compétences relationnelles et des savoir-faire qui leur permettent d'exercer leur rôle. Leurs capacités à prendre des initiatives et à passer à l'action doivent être développées. Ils doivent être dotés de compétences relationnelles et émotionnelles suffisantes pour gérer les éventuelles situations conflictuelles. La participation à des formations dédiées à l'acquisition de ces compétences permet d'éviter les mauvaises expériences sur le terrain. Pour accomplir les tâches quotidiennes et piloter les grands projets, ces managers doivent savoir construire des équipes cohérentes, les accompagner, les animer et les motiver. Une communication efficace permet d'obtenir l'adhésion et l'implication de tous les collaborateurs.

- **Attribuer aux managers intermédiaires le rôle de gestionnaire du changement**

Les managers intermédiaires sont considérés comme moteur dynamique du changement sur le terrain, si les pouvoirs publics souhaitent réussir les réformes, ils doivent miser sur les capacités de ces derniers à concrétiser les projets. Leur adhésion au projet est fondamentale, car ce sont eux qui vont décliner les nouvelles stratégies à leur périmètre et communiquer auprès de leurs collaborateurs pour mettre en œuvre les changements prévus. Présents sur le terrain et proches de leur équipe, ils doivent s'assurer que tous les membres comprennent et acceptent le changement.

Par leur positionnement dans la hiérarchie, les managers intermédiaires jouent un rôle essentiel dans la communication entre les opérationnels et les dirigeants, non seulement pour la descente d'informations stratégiques, mais également pour remonter les informations du terrain (contraintes, résistances au changement, inquiétudes des collaborateurs, attentes, etc.).

En plus de l'accompagnement de leurs équipes dans leurs tâches quotidiennes, les managers intermédiaires devront interpréter, expliquer les changements et donner du sens à toutes les actions. Les collaborateurs se sentiront impliqués, dès lors que leurs mission et rôle

seront plus clairs. Le manager intermédiaire doit veiller à maintenir son niveau d'implication pendant toutes les phases de transition.

Cependant, la majorité des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont pas conscients et ne sont pas équipés pour assumer cette responsabilité. Trop peu préparés face au changement, déstabilisés eux-mêmes par les impacts que les projets de réforme vont avoir, ils ne peuvent ni guider ni rassurer leurs équipes. Il est nécessaire tout d'abord de les sensibiliser en les impliquant en amont du projet de changement pour les préparer aux défis auquel ils seront confrontés. Une fois qu'ils auront une compréhension complète et toutes les informations nécessaires, ils pourront convaincre leurs collaborateurs de s'impliquer, Aussi, il semble essentiel de mettre à la disposition de ces managers suffisamment de temps, de moyens et d'outils pour réussir la conduite des transformations.

- **Avoir des managers intermédiaires leaders**

Tout projet et tout travail dans l'administration publique nécessite une vision qui devrait être partagée entre les acteurs, mobiliser les équipes autour de cette vision n'est pas facile, les managers intermédiaires doivent être des leaders au quotidien. Plutôt que d'imposer leur autorité par des voies hiérarchiques et exercer seulement leur fonction opérationnelle, ces managers doivent également se doter des capacités à diriger, guider, accompagner et protéger leurs équipes. Toutefois, leur statut de responsable doit être accepté par leurs collaborateurs dans les faits, sans tomber dans l'autoritarisme néfaste à la performance, il est donc important pour ces managers de mixer compétences organisationnelles et compétences relationnelles de façon à obtenir la meilleure combinaison possible.

Ces managers en tant que gestionnaire d'équipe et encadreurs de travail collectif doivent posséder des qualités permettant de faire avancer tous les membres dans le même sens, ils doivent faire preuve de dynamisme et d'une attitude positive pour pouvoir créer une bonne ambiance de travail tout en gardant une attitude professionnelle.

Pouvoir animer et motiver les collaborateurs vers la réalisation des objectifs est une mission complexe, les leaders possèdent des qualités communes. Certaines relèvent des compétences innées. D'autres, peuvent être acquises par des expériences ou par des formations. Les critères de promotion et de nomination de ces managers aux postes supérieurs, basés essentiellement sur le nombre d'années d'expérience passées dans les

administrations publiques, devraient être révisés d'une façon à évaluer leur leadership ou leur potentiel à travers des entretiens et des tests.

À la fin de notre étude, il est difficile de faire sortir ces managers de leur zone de confort habituelle et d'assurer ce passage d'une posture classique de manager intermédiaire vers un manager leader, le changement des pratiques enracinées et inculquées dans la culture des administrations publiques algériennes ne peut se réaliser du jour au lendemain, ces managers ont besoin d'être accompagnés, suivis et soutenus, Les efforts doivent être conjugués et un réel chantier de réforme doit être lancé dans l'objectif de valoriser ces managers et les aider à répondre à leurs responsabilités afin qu'ils puissent jouer leur vrai rôle.

Notre travail de recherche ouvre la voie à des recherches ultérieures qui permettront d'approfondir les connaissances et de clarifier les idées en relation avec notre thème, tels que : l'identification des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, le NMP et les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, le rôle des managers intermédiaires dans la conduite des réformes dans les administrations publiques algériennes, le leadership et les managers intermédiaires dans les administrations publiques.

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALBARELLO, Luc. BOURGEOIS, Étienne. GUYOT, Jean-Luc. *Statistique descriptive: Un outil pour les praticiens-chercheurs*. 2^e éd. Bruxelles : de boeck, 2007.
- ALEMANNI, Sylvie P (dir.). *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris : L' harmattan. 2014.
- ALEXIS, Montfort. *Le Nouvel Etat Haïtien : Moderniser L'Administration Publique Pour la Bonne. Théorie, principes et applications*. Bloomington : Xlibris Corporation, 2011.
- ALLARD-POESI, Florence. PERRET, Véronique. THIETART, Raymond-Alain et al. *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : DUNOD, 2014.
- AMHERDT, Charles Henri. DUPUICH-RABASSE, Françoise. EMERY, Yves. GIAUQUE, David. *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*. Québec : Les presses de l'Université Laval, 2000.
- ANDLER, Nicolai. *Tools for Project Management, Workshops and Consulting: A Must-Have Compendium of Essential Tools and Techniques*. 1st Edition. Erlangen: Publicis, 2008.
- AUTISSIER, David. VANDANGEON DERUMEZ, Isabelle. VAS, Alain. *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. 2^eéd. Paris: DUNOD, 2014.
- BARABEL, Michel. MEIER, Olivier, TEBOUL, Thierry. *Les fondements du management*. 2^eéd. Paris : Dunod, 2013.
- BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *MANAGEOR. Tout le management à l'ère digitale*. 3^eéd. Paris : Dunod, 2015.
- BARMEYER, Christoph. BOUZIAT, Xavier. HOUNOUNOU, Albéric. MAGAKIAN, Jean Louis. LE LOARNE, Séverine. *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Éditions Bréal. 2003.
- BARTOLI, Annie. *Management dans les organisations publiques*. 3^e éd. Paris : Dunod, 2009.
- BÉLANGER, Laurent. MERCIER, Jean. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : Les presses de l'université d'aval, 2006.
- BEN TAHAR, Mohammed. *Management composants et processus*. Paris : Publibook, 2013.
- BERNIER, Luc. LACHAPPELLE, Guy. TREMBLAY, Pierre P. *Le processus budgétaire au Québec*. Québec : Les presses de l'université du Québec.1999.

- BORKOWSKI, Nancy. *Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care Nancy Borkowski*. 3rd ed. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2016.
- BOUCHEZ, Jean Pierre. *L'entreprise à l'ère du digital Les nouvelles pratiques collaboratives*. 1^{er} éd. Bruxelles : de Boeck, 2016.
- BOYATZIS, Richard Eleftherios. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : a wily interscience publication, 1982.
- BUCHANAN, David. BRYMAN, Alan (dir.). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London, California, New Delhi. Singapore: Saga publication, 2009.
- BURGOYNE, John G. LIVIAN, Yves Frederic. *Middle Managers in Europe*. London: Routledge, 1996.
- CHARLES, Johanne Saint. MONGEAU, Pierre. *Communication : Horizons de Pratiques et de Recherche*, Vol.1. Québec : presse de l'université de Québec, 2005.
- CLERMONT, Gauthier. MELLOUKI, M'hammed. *Débutants en enseignement : quelles compétences ? : Comparaison entre Américain et Québécois*. Québec : Les presses de l'Université Laval, 2005.
- COLLERETTE, Pierre. LAUZIER, Martin. SCHNEIDER, Robert. *Le pilotage du changement*. 2^e éd. Québec : presse de l'université du Québec, 2013.
- COLLERETTE, Pierre. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Québec : Presse de l'Université de Québec, 2002.
- D'AGOSTINO, Serge. DEUBEL, Phillippe. LEVERBE, Judith. MONTOUSSE, Marc. RENOARD, Gilles. *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*. Paris : Bréal, 2008.
- DAY, David V (dir.). HALPIN, Stanley M (dir.). ZACCARO, Stephen J (dir.). *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*. New York : Routledge, 2014.
- DEBBASCH, Charles. *Science administrative*. 4^e éd. Paris : DALLOZ, 1980.
- DÉPELTEAU, François. *La démarche d'une recherche en sciences humaines: De la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : de boeck, 2003.
- DEREK, Glover. SUE, Law. *Educational Leadership & Learning: Practice, Policy and Research*. Buckingham, Philadelphia : Open University Press, 2000.
- DODGE, Yadolah. *Statistique: Dictionnaire encyclopédique*. Paris : Springer, 2004.
- EL HICHERI, Ida Gennari. *Les compétences managériales de l'analyse du métier à l'accompagnement de la fonction*. Paris : BOD-Book on demand, 2021.

- EVOLA, Robert. *Manuel d'enquête par questionnaire en Sciences sociales expérimentales*. Paris : Publibook, 1999.
- FISKE, Tufts Susan. *Psychologie sociale* (traduit par DESPIONTES, Sophie Huyghues. PROVOST, Valérie). Bruxelles : De Boeck, 2008. (Œuvre originale publiée en 2004)
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure. GOTTELAND, David, HAON Christophe, JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^e éd. Paris : PEARSON, 2012.
- GAY, Thomas. *L'indispensable de la sociologie*. 2e éd. Paris : STUDYRAMA, 2004.
- GOLD, Jeffrey. MUMFORD, Alan. *Management Development: Strategies for Action*. 4^e éd. London : CIPD, 2004.
- GOTTELAND, David. HAON, Christophe. *Développer un nouveau produit: méthodes et outils*. Paris : Pearson, 2005.
- GRONN, Peter. *The Making of Educational Leaders*. London, New York : Castle, Continuum, 1999.
- HELLRIEGEL, Don. SLOCUM, John Webley. *Management des organisations*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2006.
- HOUSE, Robert J. MITCHELL Terence R. *PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP*. Rapport technique 75-67. Washington : Université de Washington, 1975.
- IMBERT, Maurice. *Communication managériale. Méthode et bonnes pratiques*. Paris : DUNOD, 2015.
- JUDGE, Tim A. ROBBINS, Stephen P. TRAN, Véronique. *Comportement organisationnel*. 18^e éd. Paris : PEARSON, 2018.
- KOPORCIC, Nikolina. IVANOVA-GONGNE, Maria. NYSTRÖM, Anna Greta. TÖRNROOS, Jan-Åne (dir.). *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from business practice*. Bingley : Emerald publishing, 2018.
- KUSLUVAN Salih (dir.). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality*. New York: Nova Science, 2003.
- LANOË, Lambert. *L'organisation contre le management Le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements. Sciences de Gestion*. Nantes : L'université de Nantes, 2019.
- LERAY, Christian. *L'Analyse de Contenu: De la Théorie à la Pratique, la Méthode Morin-Chartier*. Québec: Presse de l'université de Québec, 2008.
- LESAGE, Pierre. *Fabrication et diffusion de sens en gestion du changement: une étude de cas sur l'équipe dédiée dans le projet d'implantation du Progiciel de gestion intégré à*

- l'Université de Montréal. Analyse et développement des organisations. Montréal : école nationale d'administration publique, 2015.*
- MARREC, Anne. RINFRET, Natalie. *Le technoleader de résonance. Mythe ou réalité.* Québec : presse de l'université du Québec, 2011.
 - MEIER, Olivier. BARABEL, Michel. TEBOUL, Thierry. *Les fondamentaux du management.* 2^e éd. Paris : Dunod, 2013.
 - MINOT, Bernard. *Excel 2007 et VBA.* Paris: Pearson Education, 2007.
 - MINTEZBERG, Henry. *LE MANAGER AU QUOTIDIEN, les 10 rôles des managers.* 2^e éd (traduit par ROMELAR, Pierre). Paris : NOUVEAUX HORIZONS, 2016. (Œuvre originale publiée en 1973)
 - MOCH, Olivier. *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs : Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain.* Bruxelles : EDIPRO, 2015.
 - NDAO, Dame. *Initiation à la méthodologie d'enquête de terrain linguistique.* Paris: connaissances et savoir, 2017.
 - OUABRI, Farid. *Droit administratif.* Alger : office des Publications universitaire, 2017.
 - PARENTEAU, Roland (dir.). *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État.* Québec : Presse de l'université de Québec, 1994.
 - PETIT, Valérie Claire. *Leadership : L'art et la science de la direction d'entreprise.* Montreuil: Pearson, 2013.
 - POULIN, Yves. *De Didacthèque internationale en management public. Enseigner le management public : Expériences internationales.* Québec : presse de l'université de Québec. 2002.
 - PROULX, Denis. *Management des organisations publiques : théorie et applications.* 2^e éd. Québec : presse de l'université de Québec, 2008.
 - RAIMBOURG, Philippe (dir.). *Marketing.* 2^e éd actualisée. Paris: Bréal, 2006.
 - RAIMBOURG, Philippe. *Statistique descriptive appliquée à la gestion et à l'économie.* 2^e éd. Paris : BRÉAL, 2007.
 - ROULEAU, Linda. *Théories des organisations - Revue et augmentée Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde.* Québec : presse de l'université de Québec, 2006.
 - SALON, Serge. SAVIGNAC, Jean Charles. *Le citoyen et l'administration.* Paris : Berger-Levrault, 2006.

- SOKO, Constant. *ANALYSE QUANTITATIVE DES DONNÉES BI-VARIÉES EN SCIENCES SOCIALES. Les mesures de la liaison entre deux phénomènes sociaux : techniques, protocoles, interprétations et graphiques*. Paris: L'Harmattan, 2020.
- SOUTENAIN, Jean François. « *Organisation et gestion de l'entreprise* ». Paris : Berti, 2006.
- TENGBLAD, Stefan. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. New York : oxford university press, 2012.
- THOMAS, Carlyle. *The Works of Thomas Carlyle, on heroes, hero-worship and the heroic in history*. Vol. 5. New York: Cambridge university press, 2010.
- YVES, Bertrand. *La culture organisationnelle*. Québec : presse de l'université de Québec, télé université, 1991.
- ZÜGER, Rita Maria. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Lausanne : cb service s.a, 2011.

2. Ouvrages numériques

- BRUNSSON, Karin Holmblad. *The Notion of General Management*. Copenhagen: business school press, 2007. Disponible sur :
< <https://books.google.dz/books?id=XUwJhYSr1cEC&pg> >
- BURKE, Ronald J (dir.). *Women in Corporate Management*. Dordrecht, Boston, London : Kluwer Academic Publishers, 1997. Disponible sur :
<https://books.google.dz/books?id=5OGGaFK2MqgC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>
- GOW, James Iain. *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Disponible sur
<http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/reforme_administrative.pdf>
- GUINCHARD, Serge. DEBARD, Thierry (dir.). *Lexique des termes juridiques*. Paris : DALLOZ, 2017-2018. Disponible sur :
<http://bibliotheque.pssfp.net/livres/LEXIQUE_DES_TERMES_JURIDIQUES_2017_2018.pdf>
- KOOT, Willem. SABELIS, Ida. *Beyond Complexity: Paradoxes and Coping Strategies in Managerial Life*. Amsterdam : binnen werkt extcetera oegstgeest, 2002. Disponible sur :
< [240](https://books.google.dz/books?id=ftfpusp-</div><div data-bbox=)

[XUsC&printsec=frontcover&dq=Beyond+Complexity:+Paradoxes+and+Coping+Strategies+in+Managerial+Life&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiPw TdqJ pAhUDz4UKHT-6DPcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Beyond%20Complexity%3A%20Paradoxes%20and%20Coping%20Strategies%20in%20Managerial%20Life&f=false](https://www.researchgate.net/publication/309142382_Beyond_Complexity_Paradoxes_and_Coping_Strategies_in_Management_Life) >

- MELCHOR, Oscar Huerta. *Documents de travail sur la gouvernance publique n° 12. La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE un premier aperçu général. France : OCDE. Juin 2008.* Disponible sur :
< <https://www.oecd.org/fr/reformereg/politique-reglementaire/42142382.pdf> >
- NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: Theory and Practice*. 6^eéd. California, London, New Delhi, Singapore: Saga, 2015. Disponible sur :
< <https://fliphtml5.com/lnym/ezlr/basic> >
- PARENTEA, Roland. *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*. Québec : presse de l'université de Québec, 1994. Disponible sur :
<https://books.google.dz/books?id=nYqZ13EwwMYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>

3. Travaux universitaires

- AVERSENG, Céline. *Management des processus et réduction de l'équivocité. Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation*. Thèse de doctorat. Sciences de gestion. Montpellier : Université de Montpellier II, 2011.
- BARRE, Philippe. *Innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle : Une analyse stratégique du parc scientifique de LOVAIN-LA-NEUVE*. Doctorat en science sociale (développement-population-environnement). Louvain : Université catholique de Louvain, Juin 2003.
- GOTTELAND AGOSTINI, Corinne. *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat : Ergonomie. Paris, École Doctorale ABBE GREGOIRE, 2013.

4. Articles

- AUBIN-AUGER, sabelle. BAUMANN, Laurence. LEHR-DRYLEWICZ, Anne-Marie. MERCIER, Alain. L. et al. *Introduction à la recherche qualitative. La revue française de médecine générale*, 2008, Vol.19, n° 84.

- BALOGUN, Julia. *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*. British journal of management, 2003, Vol. 14, n° 1.
- BAREIL, Céline. ROUSSEAU, Carolyne. *ÉVOLUTION DE L'APPROPRIATION ET DES PRÉOCCUPATIONS DES CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENTS SIMULTANÉS*. Question(s) de management, 2013, n° 3.
- BARTRAM, Dave. *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. Journal of Applied Psychology, 2005, vol. 90, n° 6.
- BLEIER, Angela. GUTERMAN, Hal A. MURPHY, Patrick J. TETT, Robert P. *Development and Content Validation of a "Hyper dimensional" Taxonomy of Managerial Competence*. Human Performance, 2000, vol. 13, n° 3.
- CHITTIPEDDI, Kumar. GIOIA, Dennis A. « *sensemaking and sensegiving in strategic change initiation* », strategic management journal, 1991, Vol. 12, n° 6.
- CURRIE, Graeme. PROCTER, Stephen J. *The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy* Journal of Management Studies, 2005, vol. 42, n° 7.
- DESMARAIS Céline. DE CHATILLON, Emmanuel Abord. *EXISTE-T-IL ENCORE DES DIFFÉRENCES ENTRE LE TRAVAIL DES MANAGERS DU PUBLIC ET CEUX DU PRIVÉ ?*. Revue française d'administration publique, 2008, vol. 4, n° 128.
- DIETRICH, Anne. *LE MANAGER INTERMÉDIAIRE OU LA GRH MISE EN SCÈNE*. « Management & Avenir », 2009, n° 21.
- FLOYD, Steven. W. WOOLDRIDGE, Bill. *MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT IN STRATEGY AND ITS ASSOCIATION WITH STRATEGIC TYPE: A RESEARCH NOTE*, Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, n° special.
- GIORDANO, Yvonne. JOLIBERT, Alain. *Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative*. Revue internationale P.M.E, 2016, Vol. 29. n° 2.
- GUILLEMOT, Danièle. JEANNOT, Gilles. *MODERNISATION ET BUREAUCRATIE, L'ADMINISTRATION D'ÉTAT À L'AUNE DU PRIVÉ*. Revue française de sociologie, 2013, Vol. 54, n° 1.
- HILLING, Helen C. *Public Administration: Study, Practice, Profession*. Public Administration Review, 1966, Vol. 26, n° 4.
- LOUNES, Houda. *L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations*. Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, 2018, Vol. 11, n° 2.

- PERRET, Bernard. *DE L'ÉCHEC DE LA RATIONALISATION DES CHOIX BUDGÉTAIRES (RCB) À LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF)*. Revue française d'administration publique, 2006, n°117.
- ROULEAU, Linda. BALOGUN, Julia. *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*. *Journal of Management Studies*. 2010, Vol. 48, n° 5.
- ROULEAU, Linda. *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, *Journal of Management Studies*, 2005, Vol. 42, n° 7.

5. Articles numériques

- AMAR, Anne. BERTHIER, Ludovic. *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. *Gestion et Management Publics*, Décembre 2007, vol. 5. Disponible sur : < http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4_AmarBerthier.pdf >
- BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia. *Le concept de « création collective de sens. Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)*. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2007, VOL. 4, N° 226-227, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/publications-de-Lamia-Ben%20Fredj%20Ben%20Alaya--72507.htm> >
- BLANCHARD, Kenneth. HERSEY, Paul. GATES, Philip. *Diagnosing educational leadership problems a situational approach*. *Educational leadership*, 1976. Disponible sur : < http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197602_gates.p >
- BRUNA, Maria Giuseppina. *Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis*, *Management international Management Gestión Internacional*, 2013, vol. 17, n°4. Disponible sur : < <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-n4-mi01016/1020667ar.pdfL> >
- DJEFLAT, Abdelkader. *Les compétences algériennes à l'étranger entre tabous et fausses promesses*. *Hommes & migrations*, 2012, n° 130. Disponible sur : < <https://journals.openedition.org/hommesmigrations/917> >
- GRAND, Isabelle. *Les théories de la contingence*. Disponible sur : < http://iaelearning.unicaen.fr/depot_iae/1617/LME/001_2032/pub/001_2032_M/pdf/0012_032_M.pdf >

- KERRIGAN, Dan. Leadership and Decision Making: The Vroom-Yetton Model.
Disponible sur : < <https://www.fireengineering.com/2015/03/16/199227/leadership-and-decision-making-the-vroom-yetton-model/#gref> >
- TENGBLAD, Stefan. WADEL, Carl. *The Work of Managers—Towards a Practice Theory of Management*. University Press, 2012. Nordic journal of working life studies, 2013, Vol.3, n°1. Disponible sur :
< file:///C:/Users/pc/Downloads/Stefan_Tengblad_The_Work_of_Managers-Towards_a_Pra.pdf >

6. Séminaires et communications

- BELMIHOUB, Mohamed Chérif. *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. FORUM EURO-MEDITERRANEEN SUR LES INNOVATIONS ET LES BONNES PRATIQUES DANS L'ADMINISTRATION .15-17 juin 2005, Tunis.
- CROZET, Paul. DESMARAIS, Céline. *L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable*. In : 16^e Conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris Dauphine.
- E-COMMISSION. *Synthèse "e-Algérie 2013"*, Décembre 2008.
- PAYAU, Marielle Audrey. *Le middle manager dans la formation de la stratégie: repère théorique et précision empirique*. In : XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin 2003, Les Côtes de Carthage.

7. Séminaires et communications numériques

- GUILMOT, Nathalie. VAS, Alain. Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel. 22^{ème} congrès de l'AGRH, 26-28 octobre 2012, Marrakech, Disponible sur :
< <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011guilmot-vas.pdf> >
- MARTINEAU, Stéphane. *L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites*. Colloque L'INSTRUMENTATION DANS LA COLLECTE DES DONNÉES, UQTR, 26 novembre 2004, p 6. Disponible sur : < http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v2/SMartineau%20HS2-issn.pdf >

- NORIMATS, Hiroko. CAZENAVE-TAPIE, Pascal. *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales, 52ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française*. Toulouse, 2017. Disponible sur : < <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01990071/document> >

8. Sites internet

- CARMIGNANI, Paul . *INITIATION Á LA RECHERCHE*. Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-01767889/document> >
- DGFPPRA. *Agrégats relatifs aux effectifs de la Fonction Publique*. Disponible sur: < <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp> >
- *Fiche thématique, Comment définir l'administration ?* Disponible sur : < <https://www.vie-publique.fr/fiches/20215-ladministration-definition> >
- Global Speeds June 2021. Disponible sur : < <https://www.speedtest.net/global-index> >
- GLOBAL TALENT IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *The Global Talent Competitiveness Index 2020*. Disponible sur : < [GTCI-2020-report.pdf \(insead.edu\)](https://www.insead.edu/GTCI-2020-report.pdf) >
- KAHLANE, Ali. *Etat de réalisation "e-Algérie" au 31 mars 2018*. Disponible sur : < <https://docs.google.com/drawings/d/1rtl7e5yev3eXr01vWnV-4SPSRzCu2O0CZFUIh41tbHQ/edit> >
- LES NATIONS UNIES. DEPARTEMENT DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET SOCIAUX. *E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development With addendum on COVID-19 Response*. Disponible sur : < [2020 UN E-Government Survey \(Full \).pdf](https://www.un.org/e-government/survey-2020) >
- Ministère des Affaires Étrangères. *Membres Du Gouvernement*. Disponible sur : < <http://www.mae.gov.dz/Gouvernement.aspx> >
- OCDE. *Principe d'administration publique*. Disponible sur : < <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Fr.pdf> >
- ORGANISATION MONDIALE DE LA TRANSPARENCE. *Indice de perception de la corruption 2020*. Disponible sur : < <https://transparency-france.org/publications/indices-de-perception-de-corruption/#.YO2GNegzY2w> >
- www.afci.asso.fr

9. Textes réglementaires

- La Charte de la commune, 26 octobre 1966.
- CONSTITUTION ALGERRIENNE de 1976.
- JORADP N° 26. Décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990 déterminant les structures et organes de l'administration centrale des ministères.
- JORADP N°48. Décret exécutif n°94- 215 du 14 Safar 1415 correspondant au 23 juillet 1994 déterminant les organes et les structures de l'administration générale de la wilaya.
- JORADP N° 26. Décret exécutif n° 95-125 du 29 Dou El Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 Modifiant et complétant le décret n°66-145 du 2 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires .
- JORADP N° 16. Décret exécutif n° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.
- JORADP N° 41. Décret présidentiel n° 96-233 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 Juillet 1996 portant création de l'observatoire national de surveillance et de prévention de la corruption.
- JORADP N°71. Décret présidentiel n° 2000-372 du 26 Chaâbane 1421 correspondant au 22 Novembre 2000 portant création du comité de la réforme des structures et des missions de l'Etat.
- JORADP N°40. Décret présidentiel n° 01-197 du Aouel Joumada el Oula 1422 correspondant au 22 juillet 2001 fixant les attributions et l'organisation des services de la Présidence de la République.
- JORADP N° 23. Décret exécutif n° 02-127 du 24 Moharram 1423 correspondant au 7 avril 2002 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement du renseignement financier (CTRF).
- JORADP N° 14. Loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.
- JORADP N° 46. Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.
- JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.

- JORADP N° 61. Décret présidentiel n° 07-307 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant les modalités d'attribution de la bonification indiciaire aux titulaires de postes supérieurs dans les institutions et administrations publiques.
- Instruction n° 9 du 14 janvier 2008 relative à la mise en œuvre du nouveau système de rémunération des postes supérieurs.
- JORADP N° 05. Décret exécutif n° 08-08 du 19 Moharram 1429 correspondant au 27 janvier 2008 fixant les conditions de nomination au poste supérieur de chef de bureau de l'administration centrale et la bonification indiciaire y afférente.
- JORADP N°50. Décret exécutif n° 08-272 du 6 Ramadhan 1429 correspondant au 6 septembre 2008 fixant les attributions de l'inspection générale des finances.
- JORADP N° 50. Ordonnance n° 10-05 du 16 Ramadhan 1431 correspondant au 26 aout 2010 complétant la loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.
- GUIDE DES COLLECTIVITESTERRITORIALES. Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.
- JORADP N° 17. Décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique.
- GUIDE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES. Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya.
- JORADP N°41. Décret exécutif n° 14-194 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014 portant organisation de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative. Article 2-9, p 9-13.
- JORADP N°26. Décret exécutif n° 95-125 du 29 Dou El Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 relatif à l'inspection de la fonction publique.
- JORADP N° 41. Décret exécutif n° 14-193 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014 fixant les attributions du directeur général de la fonction publique et de la réforme administrative.
- JORADP N° 07. Décret exécutif n° 17-60 du 8 Jomada El Oula 1438 correspondant au 5 février 2017 fixant la liste et les conditions de nomination aux postes supérieurs de l'administration générale de la wilaya, ainsi que la bonification indiciaire y afférente.
- JORADP N° 37. Décret exécutif n° 19-165 du 22 Ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire.

- JORADP N°78. Loi n° 19-12 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 modifiant et complétant la loi n° 84-09 du 4 février 1984 relative à l'organisation territoriale du pays.
- CONSTITUTION ALGERRIENNE de 2020
- JORADP N°53. Arrêté interministériel du 26 Dhou El Hidja 1441 correspondant au 16 août 2020 fixant l'organisation interne de la Délégation Nationale à la Sécurité Routière.
- JORADP N° 3. Décret présidentiel n° 23-54 du 23 Joumada Ethania 1444 correspondant au 16 janvier 2023 modifiant le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Article 2, p 6.

Annexes

Annexe n° 1: Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat sur le thème "Les managers intermédiaires dans les administrations publiques, une ressource humaine à valoriser", ce guide d'entretien est utilisé pour mener des entretiens semi-directifs avec 10 chefs de bureau de la DNSR.

Ces entretiens semi-directifs ont un objectif de recherche scientifique, les réponses sont totalement anonymes.

Les chefs de bureau ont le droit de voir les retranscriptions avant de les exploiter.

<i>Thèmes</i>	<i>Questions</i>
Le NMP	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quel type de réforme a subi votre administration ?</i> 2. <i>Pensez-vous que votre méthode de gestion est basée sur des méthodes et des pratiques managériales modernes similaires à celles des entreprises privées ?</i>
L'importance du rôle des managers intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Considérez-vous que votre rôle, vos responsabilités et vos missions sont clairs et bien définis dans votre administration ?</i> 4. <i>Pensez-vous que votre supérieur est conscient de l'importance du rôle que vous pouvez jouer par votre position intermédiaire dans l'administration (entre direction et collaborateurs) ?</i> 5. <i>Quel est votre rôle dans le processus l'élaboration de la stratégie au sein de votre administration ?</i> 6. <i>Que pensez-vous du salaire et des primes que vous percevez par rapport au travail que vous réalisez ?</i>
La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie	<ol style="list-style-type: none"> 7. <i>Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de votre supérieur (réalisation des résultats) et celle de l'accompagnement et la mobilisation des subordonnés (meilleure exécution de travail). Comment pouvez-vous gérer ces pressions ?</i>
Les compétences relationnelles des managers intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"> 8. <i>Pensez-vous que vous communiquez suffisamment avec vos collègues appartenant au même niveau hiérarchique ?</i> 9. <i>Prenez-vous en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs ?</i> 10. <i>Pensez-vous que vous avez réussi à faire de vos collaborateurs une équipe cohérente et soudée ?</i> 11. <i>Avez-vous suivi des formations de gestion d'équipe dans votre administration ?</i>
La participation des managers intermédiaire à la gestion du changement	<ol style="list-style-type: none"> 12. <i>Pensez-vous que vous êtes constamment informés par votre supérieur sur les projets des réformes ou du changement au sein de votre administration ?</i> 13. <i>Considérez-vous que vous êtes impliqués dans l'élaboration de processus de mise œuvre du changement ?</i> 14. <i>Comment expliquez-vous le changement, ses objectifs, ses nécessités et son processus de mise ouvre à vos collaborateurs ?</i> 15. <i>À votre avis, arrivez-vous à convaincre l'ensemble de vos collaborateurs à accepter le changement et à s'y adhérer à sa mise en œuvre ?</i>
Le leadership chez les managers intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"> 16. <i>Pensez-vous bien connaître les qualités, les compétences et la personnalité de chacun de vos collaborateurs ?</i> 17. <i>Comment encouragez-vous l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation chez vos collaborateurs ?</i> 18. <i>Comment arrivez-vous à bien gérer votre temps de travail ?</i> 19. <i>Considérez-vous que vous arriviez à créer un environnement propice aux moments d'échanges et à la transmission des connaissances et des savoirs au sein de votre équipe ?</i> 20. <i>Comment arrivez-vous à gérer les situations de stress et d'anxiété de vos collaborateurs ?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 21. <i>Selon vous quelles sont les actions qui peuvent être engagées pour que vous accomplissiez votre vrai rôle dans l'administration publique algérienne ?</i> 	

Annexe n° 2 : Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat sur le thème "Les managers intermédiaires dans les administrations publiques, une ressource humaine à valoriser", nous mettons à votre disposition ce questionnaire destiné aux managers intermédiaires.

Les managers intermédiaires sont les fonctionnaires cadres occupant un poste supérieur intermédiaire, chargés de gérer un ensemble de collaborateurs dans une administration publique.

Merci de bien vouloir répondre aux questions.

Wilaya :

Age : Entre 25 et 35 ans
 Entre 36 et 45 ans
 Plus de 45 ans

Expérience : Entre 5 et 15 ans
 Entre 16 et 25 ans
 Plus de 25 ans

Veillez cocher la réponse qui vous convient.

Les expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1. Votre administration a subi des réformes qui ont pour but l'amélioration des méthodes de gestion					
2. Votre administration utilise une méthode de gestion axée sur les objectifs					
3. Votre administration est toujours à la recherche de la performance (recherche des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées)					
4. Votre gestion est basée sur des méthodes et des pratiques managériales modernes similaires à celles des entreprises privées plutôt que sur le respect des règles et des procédures édictées					
5. Vous disposez de l'autonomie dans votre gestion					
6. Votre administration modernise constamment les moyens de travail (les évolutions technologiques)					
7. Il existe de la flexibilité dans la coordination entre les différentes structures de votre administration					
8. Votre rôle, vos responsabilités et vos missions sont clairs et bien définis					
9. Votre supérieur est conscient de l'importance du rôle que vous pouvez jouer par votre position intermédiaire dans l'administration (entre direction et collaborateurs)					
10. Votre administration met à votre disposition tous les moyens nécessaires pour la bonne réalisation de vos missions					
11. Vous êtes constamment informés et consultés par votre supérieur sur tous les projets de votre administration					
12. Vous disposez de toutes les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets					
13. Vous pouvez communiquer et vous exprimer avec votre supérieur sans restriction et sans entrave					
14. Vous participez à la fixation des objectifs de votre administration					
15. Vous participez à la prise de décision au sein de votre administration					
16. Vous êtes satisfaits du salaire et des primes que vous percevez par rapport au travail que vous réalisez.					
17. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de réalisation des projets et des objectifs et celle de la gestion quotidienne du travail					
18. Par votre position au milieu de la hiérarchie, vous êtes entre la pression de votre supérieur (réalisation des résultats) et celle de l'accompagnement et la mobilisation des subordonnés (meilleure exécution de travail)					

Les expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
19. Vous êtes confrontés à des contingences du travail au quotidien (pannes, absentéisme et risques de conflits...)					
20. Vous arrivez à gérer et à surpasser les situations conflictuelles au sein de votre équipe de travail					
21. Vous êtes toujours à l'écoute de vos collaborateurs					
22. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs					
23. Vous arrivez à maîtriser vos émotions lors des situations difficiles					
24. Vous avez réussi à faire de vos collaborateurs une équipe cohérente et soudée					
25. Vous avez suivi des formations de gestion d'équipe dans votre administration					
26. Vous avez suivi des formations en matière de gestion et d'accompagnement du changement dans votre administration					
27. Vous êtes constamment informés par votre supérieur sur les projets des réformes ou du changement au sein de votre administration					
28. Votre supérieur prend suffisamment de temps pour vous expliquer d'une manière claire et précise le projet du changement					
29. Vos avis et vos suggestions sur les projets de changement sont pris en considération par votre supérieur.					
30. Vous êtes impliqués dans l'élaboration de processus de mise œuvre du changement					
31. Vous communiquez constamment avec votre supérieur tout au long du processus de mise œuvre du changement					
32. Vous informez constamment vos collaborateurs sur les projets du changement					
33. Vous expliquez le changement, ses objectifs, ses nécessités et son processus de mise ouvre à vos collaborateurs					
34. Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs sur le changement					

Les expressions	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
35. Vous arrivez à convaincre l'ensemble de vos collaborateurs à accepter le changement et à adhérer à sa mise en œuvre					
36. Vous communiquez et vous soutenez constamment vos collaborateurs tout au long du processus de mise en œuvre du changement					
37. Vous exprimez de l'appréciation et de la reconnaissance même pour les petits succès à vos collaborateurs pour les motiver à s'impliquer plus dans le processus de mise en œuvre du changement					
38. Votre administration met à votre disposition tous les moyens de communication nécessaires pour la mise en œuvre du changement					
39. Les ressources allouées par votre administration pour la mise en œuvre du changement sont suffisantes					
40. Vous arrivez à créer une vision et la partager avec vos collaborateurs pour donner un sens aux différentes actions.					
41. Vous connaissez bien les qualités, les compétences et la personnalité de chacun de vos collaborateurs					
42. Vous accompagnez et vous guidez vos collaborateurs lors de la réalisation de toutes les actions					
43. Vos collaborateurs vous font confiance et s'impliquent rapidement aux différentes actions					
44. Vous encouragez l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation chez vos collaborateurs					
45. Vous encouragez la coopération et le travail en groupe					
46. Vous gérez bien votre temps de travail					
47. Vous créez un environnement propice aux moments des échanges et à la transmission des connaissances et des savoirs au sein de votre équipe					
48. Vous arrivez à gérer les situations de stress et d'anxiété de vos collaborateurs					
49. Vous reconnaissez les erreurs et les échecs et vous en servez comme des leçons pour rapidement identifier les points de correction et d'amélioration					

	Oui	Non
Pensez-vous que vous jouez votre vrai rôle dans l'administration ?		

Table des matières

Table des matières

Sommaire	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures	iv
Liste des abréviations	vi
Résumé (Français, Arabe, Anglais)	viii
Introduction générale	a
Chapitre I : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques	1
Introduction	2
Section 1 : La notion de managers intermédiaires	3
1.1 Définition des managers intermédiaires	3
1.2 Les compétences des managers intermédiaires	5
1.2.1 Le modèle de KATZ (1974)	6
1.2.2 Le modèle de DRUCKER (1974)	7
1.2.3 Le modèle de KOTTER (1982)	7
1.2.4 Le modèle de BOYATZIS (1982)	8
1.2.5 Le modèle de NORDHAUG (1993)	10
1.2.6 Le modèle de BORMAN et BRUCH (1993)	10
1.2.7 Le modèle de LE BOTERF (2000)	11
1.2.8 Le modèle de TETT et al. (2000)	12
1.2.9 Le Modèle de BARTRAM (2005)	14
1.2.10 Les compétences numériques	15
1.3 Les difficultés du métier des managers intermédiaires	15
Section 2 : Le rôle des managers intermédiaires	17
2.1 Le rôle classique des managers intermédiaires	17
2.2 Le rôle des contremaîtres	21
2.3 Le rôle officiel	22
2.4 Les dix rôles des managers d'Henry MINTZBERG	23
2.5 Le rôle relationnel	28
2.6 L'intelligence émotionnelle	31
Section 3 : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques	33
3.1 Définition de l'administration publique	33

3.1.1	Les spécificités des administrations publiques.....	34
3.2	L'administration et la bureaucratie.....	36
3.2.1	Les critiques de la bureaucratie.....	38
3.2.1.1	Les effets pervers de la bureaucratie.....	38
3.2.1.2	Le cercle vicieux de la bureaucratie.....	38
3.2.1.3	La rationalité limitée.....	39
3.2.1.4	La dimension humaine dans l'organisation.....	40
3.3	Définition de la réforme administrative.....	41
3.4	Le management public.....	43
3.4.1	Le nouveau management public.....	45
3.5	La place des managers intermédiaires dans les administrations publiques.....	48
3.5.1	La différence entre les rôles des managers intermédiaires publics et privés.....	51
	Conclusion.....	55

Chapitre II : Les nouveaux rôles des managers intermédiaires dans

	les administrations publiques.....	56
	Introduction.....	57
	Section 1 : La gestion du changement.....	58
1.1	Le leadership dans les projets du changement.....	58
1.2	Le manager intermédiaire acteur du changement.....	58
1.3	Les managers intermédiaires comme relais opérationnel du changement.....	59
1.4	La création de la connaissance organisationnelle dans la gestion du changement.....	61
1.5	L'aspect émotionnel dans le projet du changement.....	64
1.6	Le changement par l'apprentissage.....	64
	Section 2 : La création et la diffusion du sens.....	66
2.1	Définition du "sensemaking" et du "sensegiving".....	66
2.2	La théorie du "sensemaking" de Karl E. WEICK.....	68
2.3	La théorie du "sensegiving" de GIOIA et CHITTIPEDDI.....	70
2.4	Le rôle des managers intermédiaires dans la création et la diffusion du sens.....	72
2.4.1	Le rôle de médiateur de FLOYD et WOOLDRIDGE (1992).....	72
2.4.2	Le rôle d'intermédiaire dans le changement de Julia BALOGUN (2003).....	74
2.4.3	Le rôle d'interprète dans le changement de Linda ROULEAU (2005).....	75
2.4.4	Les compétences discursives de ROULEAU et BALOGUN (2010).....	77

2.5	La communication managériale	79
Section 3 : Le leadership		81
3.1	L'approche axée sur les traits	81
3.2	L'approche axée sur les comportements	84
3.3	L'approche des contingences (Le paradigme situationnel)	92
3.4	Le leadership transactionnel et transformationnel.....	98
Conclusion.....		104

Chapitre III : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

Introduction		106
Section 1 : L'administration publique algérienne		107
1.1	L'organisation administrative en Algérie.....	107
1.1.1	La centralisation	107
1.1.1.1	La Présidence de la République	108
1.1.1.2	Le Gouvernement	109
1.1.1.3	Les ministères	110
1.1.2	La décentralisation	111
1.1.2.1	La décentralisation territoriale.....	111
1.1.2.2	La décentralisation fonctionnelle ou technique	115
1.2	Les problèmes de l'administration publique algérienne	115
1.2.1	La bureaucratie	115
1.2.2	La centralisation	116
1.2.3	La corruption administrative.....	116
1.2.4	Le retard du développement numérique	117
1.2.5	La mauvaise gestion des services publics.....	120
1.2.6	L'absence de ressources humaines qualifiées	120
1.3	Les réformes administratives en Algérie	120
Section 2 : L'identification des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes		126
2.1	La structure centrale et les organes de la fonction publique.....	126
2.1.1	La structure centrale de la fonction publique	126

2.1.1.1	Les Missions de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative	127
2.1.1.2	L'organisation de la DGFPPRA.....	127
2.1.1.2.1	L'inspection générale	128
2.1.1.2.2	La direction de la réglementation et des statuts des emplois publics	128
2.1.1.2.3	La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines.....	128
2.1.1.2.4	La direction de l'application et de l'audit.....	129
2.1.1.2.5	La direction de l'organisation des structures administratives	129
2.1.1.2.6	La direction de la modernisation et du développement administratifs	129
2.1.1.2.7	La direction de l'informatique.....	129
2.1.1.2.8	La direction de l'administration des moyens.....	129
2.1.2	Le rôle du Directeur Général de la DGFPPRA.....	130
2.1.2.1	Dans le domaine de la fonction publique	130
2.1.2.2	Dans le domaine de la réforme administrative	130
2.1.3	Le conseil supérieur de la fonction publique.....	131
2.1.4	Les organes de participation et de recours.....	132
2.1.4.1	Les commissions administratives paritaires	132
2.1.4.2	Les commissions de recours	132
2.1.4.3	Les comités techniques	133
2.2	La classification des fonctionnaires dans la fonction publique	133
2.2.1	Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification	135
2.3	La gestion des carrières des fonctionnaires de la fonction publique	136
2.3.1	Le plan de gestion des ressources humaines.....	136
2.3.2	Le recrutement dans la fonction publique	136
2.3.3	L'évaluation des fonctionnaires de la fonction publique	137
2.3.3.1	Les critères d'évaluation	137
2.4	La rémunération dans la fonction publique	139
2.4.1	L'avancement.....	141
2.5	La promotion des fonctionnaires de la fonction publique	141
2.6	Les plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.....	142
2.6.1	Les objectifs des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement	143

2.7	Les postes supérieurs dans les administrations publiques algériennes.....	143
2.7.1	La nomination au poste supérieur.....	144
2.7.2	La rémunération des postes supérieurs.....	145
Section 3 : Présentation de la méthodologie de la recherche.....		147
3.1	La démarche de recherche.....	147
3.2	L'étude qualitative.....	150
3.2.1	Les méthodes de collecte d'informations dans la recherche qualitative.....	150
3.2.1.1	L'observation participante.....	150
3.2.1.1.1	La démarche de l'observation participante.....	151
3.2.1.1.2	Les limites de l'observation.....	151
3.2.1.2	L'analyse du contenu.....	152
3.2.1.3	L'entretien semi-directif.....	152
3.2.1.3.1	Présentation de la Délégation Nationale à la Sécurité Routière.....	153
3.2.1.3.1.1	Les missions de la DNSR.....	154
3.2.1.3.1.2	L'organisation interne de la DNSR.....	156
3.2.1.3.1.2.1	La direction du permis de conduire et de l'éducation routière.....	156
3.2.1.3.1.2.2	La direction de l'évaluation et de l'action intersectorielle.....	156
3.2.1.3.1.2.3	La direction de la communication et de la prévention.....	157
3.2.1.3.1.2.4	La direction des systèmes d'information.....	157
3.2.1.3.1.2.5	La direction de l'administration générale.....	158
3.2.1.3.2	La méthode d'analyse des entretiens semi-directifs.....	160
3.3	L'étude quantitative.....	161
3.3.1	Les variables de l'étude.....	162
3.3.2	La population et l'échantillon de l'étude.....	163
3.3.3	Le questionnaire.....	167
3.3.3.1	La formulation des questionnaires.....	167
3.3.3.2	Les objectifs des questionnaires.....	167
3.3.3.3	L'administration des questionnaires.....	168
3.3.3.4	La méthode d'analyse statistique des résultats du questionnaire.....	169
3.3.3.4.1	L'analyse statistique des résultats des questions fermées.....	169
3.3.3.4.2	L'analyse statistique des résultats de l'échelle de LIKERT.....	169
3.3.3.4.3	Le test des hypothèses.....	171
Conclusion.....		173

Chapitre IV : Présentation des résultats de la recherche	174
Introduction	175
Section 1 : L'analyse des entretiens semi-directifs	176
1.1 Les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs.....	176
1.1.1 Le NMP à la DNSR.....	176
1.1.1.1 Les réformes administratives.....	176
1.1.1.2 Les pratiques managériales	176
1.1.2 L'importance du rôle des managers intermédiaires	177
1.1.2.1 Le rôle des managers intermédiaires	177
1.1.2.2 La reconnaissance de l'importance du rôle des managers intermédiaires.....	177
1.1.2.3 La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration des stratégies.....	178
1.1.2.4 La rémunération des managers intermédiaires	178
1.1.3 La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie	178
1.1.4 Les compétences relationnelles des managers intermédiaires.....	179
1.1.4.1 La communication horizontale	179
1.1.4.2 La communication verticale	179
1.1.4.3 La gestion de l'équipe	179
1.1.5 La participation des managers intermédiaires à la gestion du changement.....	179
1.1.5.1 La communication sur le changement	180
1.1.5.2 La participation des managers intermédiaires dans l'élaboration du processus de changement.....	180
1.1.5.3 Le rôle des managers intermédiaires comme traducteur du changement.....	180
1.1.5.4 La résistance au changement	180
1.1.6 Le leadership chez les managers intermédiaires.....	181
1.1.6.1 La connaissance de l'équipe.....	181
1.1.6.2 L'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation.....	181
1.1.6.3 La gestion du temps.....	182
1.1.6.4 La communication au sein de l'équipe	182
1.1.6.5 La gestion du stress et de l'anxiété	182
1.1.7 Les propositions des chefs de bureau pour l'amélioration de leur rôle	183

Section 2 : Présentation et analyse des résultats statistiques du questionnaire	184
2.1 L'âge des managers intermédiaires	184
2.2 Les années d'expérience des managers intermédiaires	185
2.3 Le test de fiabilité de l'échelle de LIKERT.....	185
2.4 Analyse des résultats et test des hypothèses de l'échelle de LIKERT	186
2.4.1 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la première section.....	186
2.4.1.1 Test de l'hypothèse n° 1	189
2.4.2 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la deuxième section.....	190
2.4.2.1 Test de l'hypothèse n° 2	193
2.4.3 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la troisième section	195
2.4.3.1 Test de l'hypothèse n° 3	196
2.4.4 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la quatrième section	197
2.4.4.1 Test de l'hypothèse n° 4	199
2.4.5 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la cinquième section	200
2.4.5.1 Test de l'hypothèse n° 5	204
2.4.6 Analyse des résultats et test de l'hypothèse de la sixième section.....	206
2.4.6.1 Test de l'hypothèse n° 6.....	209
2.5 Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	211
Section 3 : Synthèse et analyse des résultats	212
3.1 Le NMP dans les administrations publiques algériennes	212
3.2 L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes	214
3.3 La pression que subissent les managers intermédiaires en raison de leur position centrale au milieu de la hiérarchie dans les administrations publiques algériennes ...	216
3.4 Le manque de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes et l'absence de formation dans le domaine	217
3.5 Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes	219
3.6 L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.....	221
Conclusion.....	224

Conclusion générale	225
Bibliographie	235
Liste des annexes	249
Table des matières	257

