

# Leadership Et Gestion Publique : Le Cycle De Vie Du Poste De Direction

**Leon Millard**

*Université de Bourgogne*

Email: [millard77@gmail.com](mailto:millard77@gmail.com)

Academic Editor: Nguyen Ngoc Anh

Copyright © 2023 Leon Millard. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract.** Un nombre croissant de recherches identifie l'impact des caractéristiques des leaders sur la stratégie et les résultats des organisations. Cet article, après avoir effectué une revue de la littérature sur le leadership, et en particulier sur les apports de la littérature sur le leadership en gestion publique, conclut que les effets du leadership ont été étudiés dans une perspective statique, dans la plupart des cas. Afin de dépasser cette limite et d'inclure une analyse dynamique et longitudinale, il propose d'appliquer le concept de cycle de vie au mandat des gestionnaires publics, un sujet qui jusqu'à présent n'a pas été abordé dans la littérature sur la gestion publique. En premier lieu, il s'agit de l'analyse de la carrière horizontale du gestionnaire public tout au long de son mandat, par opposition à une approche traditionnelle, verticale, d'analyse de la promotion de carrière. C'est-à-dire le cycle de vie pendant le mandat de gestion. Dans un deuxième temps, le document identifie les dimensions et étapes clés du cycle de vie du gestionnaire public au cours de son mandat et fait les propositions suivantes pour la construction d'un modèle d'analyse : 1) Le gestionnaire public, au début de son mandat, concentre son attention sur la réalisation des objectifs définis par ses indicateurs de résultat, avec un premier soutien de l'environnement politique qui l'a désigné. 2) Dans une deuxième étape, une période d'exploration commence après avoir démontré quelques acquis et n'ayant pas mis en péril la confiance politique. 3) C'est dans la troisième étape que le gestionnaire public peut sélectionner le récit par lequel son mandat dans l'organisation sera reconnu. Pour ce faire, il tisse des réseaux d'information internes afin de développer une vision à long terme légitime et réalisable pour l'organisation. 4) L'étape de convergence est celle où les résultats maximaux du gestionnaire public sont produits, car une relation en forme de U inversé se manifeste entre la durée du mandat et les résultats. 5) Au stade de dysfonctionnement de l'organisation ou de sclérose managériale, le pouvoir du manager est maximal, tout comme la connaissance de la tâche. Cependant, si le mandat n'est pas limité dans la durée, les conséquences pour l'organisation peuvent être la léthargie ou la crise. Enfin, l'article construit une proposition de recherche qui combine des questionnaires basés sur des échelles reconnues par la littérature et des entretiens semi-directifs pour l'analyse exploratoire du modèle conceptuel et de ses propositions.

**Keywords:** *Gestionnaires publics, Leadership, Attitudes de gestion, Performance, Gestion du personnel d'encadrement, Proposition.*

## A. INTRODUCTION

Il est nécessaire de modéliser dynamiquement et longitudinalement les carrières managériales. La plupart des recherches sur le leadership managérial sont temporellement statiques et s'intéressent à la concurrence entre les caractéristiques du manager, son comportement, l'environnement et les stratégies organisationnelles (Miller, 1991). Les quelques travaux qui traitent du temps portent sur l'ensemble de la carrière des dirigeants d'entreprise (Cron et Slocum, 1986 ; Gunz et Jalland, 1996). Cet article aborde le manque de littérature à partir d'une approche intermédiaire, en proposant un modèle d'analyse du gestionnaire public tout au long d'un mandat spécifique. Pour ce faire, nous partons de la littérature sur le cycle de vie des organisations (Chandler, 1962 ; Mintzberg, 1984 ; Smith...[et al], 1985 ; Lester...[et al], 2003 ; Filatotchev... [et al], 2006) et son adaptation pour analyser le cycle de vie du cadre supérieur au travail (Hambrick et Fukutomi, 1991 ; Miller et Shamsie, 2001). L'objectif est de réaliser une analyse des acquis en gestion d'entreprise, de proposer un modèle exploratoire en gestion publique.

Ce document se concentre sur les questionnaires publics professionnels (Longo, 2004), qui prennent des décisions dans les organisations qu'ils gèrent et ont la capacité d'exprimer leurs préférences et leurs styles dans les résultats organisationnels. Les questionnaires publics professionnels sont soumis au mandat politique, mais ils sont reconnus comme ayant leur propre sphère de décision qui s'exerce dans des cadres contractuels, fondés sur le principe de responsabilité des résultats (Longo, 2002). Elle cherche donc à analyser s'il existe des étapes dans le cycle de vie du mandat du gestionnaire public, si elles présentent des tendances et si elles ont des conséquences importantes pour les organisations dans lesquelles ils travaillent. Cette recherche utilise des microconcepts tirés de la littérature sur le cycle de vie pour faire progresser les connaissances sur les problèmes macroéconomiques des résultats et des impacts organisationnels..

## **B. METHOD**

Le gestionnaire public est actuellement une pièce maîtresse dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Au-delà de son rôle de courroie de transmission à double sens entre élus, agents publics et citoyens, les gestionnaires publics influencent, par leurs décisions et leurs actions, les objectifs des organisations qu'ils dirigent (Cook, 1998 ; Vermeeren...[et al], 2014). Le gestionnaire public dirige la sélection des programmes, des objectifs et aligne les valeurs (Bennis, 1993), et est essentiel pour surmonter les complexités inhérentes au secteur public (Behn, 1998 ; Fairholm, 2004). Moynihan et Ingraham (2004) soulignent qu'un leadership efficace est un facteur clé pour le succès organisationnel, l'efficacité et la performance de l'administration publique. Malgré cela, la recherche en gestion publique a été dominée par une perspective opérationnelle ou, du point de vue de l'administration publique, a eu tendance à sous-estimer l'importance du leadership managérial (Terry, 1995 ; Van Wart, 2013) afin d'étudier en profondeur le leadership politique.

La littérature sur le leadership et la gestion publique commence ses étapes en s'appuyant sur la littérature la plus mature sur le leadership dans le secteur privé, ancrée dans les domaines de la psychologie et de la gestion (Bass, 1990). Tout au long du XXe siècle, la littérature et les théories sur le leadership ont évolué, concentrant leur analyse sur les différents déterminants du leadership. Les premières théories, qui prennent naissance au début du siècle et se poursuivent jusqu'au milieu du siècle, reposent sur l'idée du "grand homme", et s'intéressent aux traits psychologiques et personnels du leader : réalisations, énergie, ambition, ténacité, confiance en soi, créativité ou flexibilité (Northouse, 2007).

La combinaison d'une liste de caractéristiques de plus en plus nombreuse, ainsi que l'absence de résultats concluants, conduisent à un dépassement progressif de cette approche, et à partir des années 70 et 80 l'académie s'attache à développer : a) des modèles situationnels ou contingents : Fiedler (1964), Hersey et Blanchard (1969) ; et b) des modèles basés sur l'interaction entre leader et suiveur : Graen (1976), Graen et Scandura (1987), qui considèrent que le leadership n'est pas une question de position hiérarchique, mais de capacité à influencer, par le comportement et l'interaction, la relation entre leader et suiveur. Par conséquent, la qualité de cette relation est le facteur déterminant des résultats individuels, collectifs et organisationnels.

Les années 80 se caractérisent par une éclosion de modèles, qui sont aujourd'hui les plus dominants. En premier lieu, les modèles basés sur le leadership transformationnel issus des travaux fondateurs de Burns (1978) et Bass (1985) se démarquent, par opposition aux styles transactionnels basés sur la récompense. Ces modèles théorisent que les leaders transformationnels inspirent le suiveur par leur vision et leur personnalité, et sont capables de changer les attentes, les perceptions et les motivations en faveur de l'objectif commun. Les quatre composantes de base du leadership transformationnel (Bass, 1985) sont : la stimulation

intellectuelle, la considération individualisée, la motivation inspirante et l'influence.

Enfin, à partir des années 2000, les efforts d'intégration pour conceptualiser et analyser le leadership dans des cadres globaux tels que le "modèle de leadership complet" d'Avolio et Bass (1991) et Bass et Avolio (1997) prennent de l'ampleur. Le « modèle complet » combine trois types de leadership : transformationnel, transactionnel (gestion par exception et récompense contingente) et non transactionnel (laissez-faire). Ces auteurs catégorisent ces typologies en fonction de leur efficacité et de l'activité du dirigeant. Ainsi, le leadership du laissez-faire est le plus inactif et, dans quelques situations, perçu comme efficace. À l'autre extrême se trouve le leadership transformationnel, qui permet aux suiveurs d'être motivés et se traduit par une plus grande productivité, un moral et une satisfaction plus élevés, une plus grande efficacité organisationnelle, moins d'absentéisme et de rotation du personnel, et une plus grande adaptabilité au changement (Bass et Avolio, 1994). Malgré ces avancées de la littérature, on constate en management public un certain sous-développement de la discipline, lié à la fois au débat normatif sur le rôle du manager public et aux difficultés techniques des recherches empiriques sur le leadership (Selznick, 1957 ; Terry, 1995 ). Heureusement, cette situation a été surmontée ces dernières années grâce à une production scientifique croissante sur la nature du leadership et sa relation avec la gestion publique. Van Wart (2003 et 2013) évalue dans ses travaux la situation de la théorie du leadership public et identifie les axes de réflexion suivants comme agglomérant la production scientifique. En premier lieu, le contenu du travail du leader, ajoutant à la fourniture directe de la tâche, le rôle d'inspirer les autres. Le deuxième axe de la littérature associe le leadership transactionnel à la transformationnel dans le secteur public, où la distinction entre une approche purement administrative du leadership (« stewardship » : Redford, 1969 ; Terry, 1995) versus un leadership de nature entrepreneuriale (Borins, 2002) joue un rôle pertinent. Ce dernier analyse le comportement innovant des dirigeants et lie l'efficacité des services publics davantage à la créativité et au dynamisme du dirigeant qu'à la capacité d'agir selon des normes formelles.

Dans les années 90, Kingdon (1995) développe le concept d'entrepreneur public, qui introduit l'entrepreneuriat dans la gestion publique comme une action individuelle, qui fait avancer les solutions publiques entre les différents conflits d'intérêts au sein du secteur public. Selon Kingdon, les décisions en gestion publique naissent d'une connexion entre trois courants : le courant du problème, le courant du Politique et le courant des politiques publiques. Lorsque ces trois courants s'enchaînent à certains moments (élections, réactions à des indicateurs ou à certaines situations), des fenêtres d'opportunité s'ouvrent entre les solutions potentielles et les stratégies. L'entrepreneur est celui qui est capable d'aligner ces trois courants en faveur de l'alignement d'une solution implémentable qui réponde aux caractéristiques de faisabilité technique, d'ajustement aux valeurs politiques et organisationnelles, et qui anticipe les blocages éventuels pour faire avancer la question entre intérêts contradictoires. L'entrepreneur public efficace relie les solutions aux problèmes, en utilisant son expertise, ses capacités de négociation, son statut et sa connectivité. C'est pourquoi Moore (1995) définit les gestionnaires publics comme des hommes d'État, des stratèges et des entrepreneurs à petite échelle. De Leon (1996) introduit une critique de l'entrepreneur public : sa tendance à se concentrer excessivement sur des questions spécifiques et une certaine propension à ne pas suivre les règles.

La littérature analyse également les traits et qualités personnels du manager public (Fairholm, 2004), les associe à leurs typologies (leadership transactionnel et transformationnel) et les compare aux résultats dans le secteur privé. Dans cette ligne, la littérature sur la gestion publique étudie les différences dans l'exercice du leadership entre les secteurs public et privé. L'analyse d'Andersen (2010) en Suède révèle des différences significatives dans les styles de leadership : orienté vers le changement (public) vs. axé sur les relations (privé); et motivation

: axé sur la réussite (public) vs. axé sur le pouvoir (privé). Cet auteur relie ses conclusions à trois facteurs explicatifs possibles : les différences entre les organisations elles-mêmes ; les facteurs qui inclinent les sujets à travailler dans l'un ou l'autre secteur ; et les critères de promotion de carrière dans chaque domaine. À ces variables s'ajoutent celles de Hooiberg et Choi (2001) sur l'efficacité et la concentration du leadership (orientation résultats vs. orientation facilitation et supervision), et celles de Rosenberg et Villadsen (2010), qui concluent que les Différences dans le contexte de travail entre et les gestionnaires privés déterminent que les premiers utilisent un style de leadership plus participatif, par opposition à un style nettement plus managérial de la part des privés.

Enfin, des modèles intégratifs des résultats sur le leadership dans la gestion publique ont également émergé. Hanbury...[et al] (2004) proposent un modèle de prédiction du leadership (« fit model ») qui intègre de manière exhaustive les variables suivantes : style de leadership, caractéristiques personnelles, propres perceptions et le gouvernement politique de l'organisation, ainsi que la démographie caractéristiques du dirigeant et de la ville dans laquelle il travaille. Le modèle est capable d'expliquer 83 % de la variance de la durée dans le poste. Moynihan et Ingraham (2004) proposent un cadre intégrateur qui tente de surmonter les difficultés liées à l'analyse basée sur les traits personnels du leader et/ou les interactions politiques avec le contexte. Son modèle se résume dans le caractère contingent du leadership du gestionnaire public conditionné par les variables suivantes : taille de l'organisation, professionnalisation du gestionnaire, niveau de gouvernement, rôle de l'administration centrale dans la gestion et la diffusion de l'information, demande citoyenne et les facteurs politiques. De leur côté, Trottier...[et al] (2008) appliquent le modèle « full range » de Bass et Avolio (1994) au secteur public, et concluent que le modèle a également un pouvoir explicatif dans le secteur public. Van Wart (2015) introduit des améliorations au modèle de Bass et Avolio, qui développent largement la partie leadership transactionnel de leur échelle de mesure. Cependant, cette échelle manque de la même profondeur en termes de conduite du changement. Pour résoudre cette faiblesse, Van Wart introduit cette question basée sur Fernández et Rainey (2006).

Les derniers courants dans l'analyse du leadership managérial public améliorent paulatienfin avec l'inclusion de nouvelles théories et méthodologies d'analyse. Comme nouvelles théories, la PSM (« public sector motivation », motivation du secteur public), qui analyse comment la motivation à travailler dans le secteur public et à partager ses valeurs (l'intérêt public, faire quelque chose de bien pour la société) influence la performance (Moynihan...[et al], 2012). Et la réponse à la PSM par des auteurs comme Van de Walle, Steijn et Jilke (2015), avec le développement du concept de « motivation extrinsèque ». Ce concept oppose la motivation individuelle apportée par les MSP à des variables collectives, au niveau des pays (revenu, sécurité, modèles basés sur la carrière -ancienneté-, versus modèles basés sur la position -mérite-), pour montrer qu'elle est la combinaison des deux ( la motivation extrinsèque et la PSM) celle qui a le plus grand pouvoir explicatif des résultats dans les différents pays. En ce qui concerne les innovations méthodologiques, la prise en compte des devis expérimentaux dans les études récentes se démarque. Comme le suggère cette exploration de la littérature, la recherche académique sur le leadership et la gestion publique fleurit et continue de fournir des résultats intéressants. Van Wart (2013) conclut qu'il n'y a pas de leadership unique du gestionnaire public, car celui-ci est déterminé par l'énorme variabilité des situations dans lesquelles il s'exerce et des compétences requises pour celui-ci. Ainsi, soutient cet auteur, le leadership en gestion publique ne peut plus s'exercer uniquement sur la base d'un supposé talent naturel, mais requiert plutôt un effort continu tout au long de la carrière, si l'on veut éviter de toucher le plafond. Dans cet article, nous contribuons à combler le vide de la littérature sur la variabilité des situations d'exercice du leadership dans le secteur public, à

travers l'analyse des variables clés qui affectent le leadership des managers publics et qui sont liées au cycle de vie dans le secteur public. position (modèle dynamique), pour déterminer les causes qui les amènent à toucher le plafond.

### C. RESULT AND DISCUSSION

Un nombre croissant d'enquêtes identifient l'impact des caractéristiques du leader sur la stratégie et les résultats des organisations (Esteve et Ysa, 2012). Cependant, la plupart de la littérature est statique, avec des mesures synchrones, où il est difficile de faire la distinction entre la cause et l'effet. Les quelques études longitudinales qui existent analysent des moments précis du mandat managérial, tels que la fin des mandats, le turnover et son impact sur l'organisation (Gordon et Rosen, 1981 ; Gabarro, 2007 ; Meier et Hicklin, 2008 ; Boyne ... [et al], 2010 ; Boyne...[et al], 2011). Eitzen et Yetman (1972) établissent une relation curviligne entre la durée du mandat d'un entraîneur et l'efficacité d'une équipe de basket-ball : plus le mandat est long, meilleurs sont les résultats de l'équipe, jusqu'à un certain moment (moyenne de 13 ans dans son étude ), où les résultats commencent à diminuer.

Hambrick et Fukutomi (1991), Miller et Shamsie (2001) et Davies et Thomas (2009) sont trois exceptions. Ils procèdent à une analyse dynamique et de long terme, centrée sur les changements qui surviennent chez les managers au cours de l'exercice de leur fonction (dans cet article, fonction et mandat managérial sont utilisés de manière interchangeable). Ils transfèrent la notion de « cycle de vie » de l'analyse des organisations à l'impact du manager dans le secteur privé. Le cycle de vie s'entend comme l'enchaînement des étapes possibles par lesquelles un manager peut passer, depuis son acceptation du poste jusqu'à son licenciement. Il ne s'agit pas d'un modèle prescriptif déterministe, mais d'un modèle qui décrit l'éventail des possibles. La notion de cycle de vie est pertinente, car elle permet d'analyser les changements (d'apprentissage managérial ou de comportement stratégique) qui ont un impact sur les résultats des organisations.

#### Engagement envers le paradigme

Le paradigme du manager est son modèle d'interconnexion entre l'environnement et l'organisation. Le paradigme est constitué de compétences managériales, qui transcendent les connaissances techniques, et dépendent d'un ensemble d'attributs qui incluent la motivation, les traits de caractère, les attitudes, les valeurs, les compétences et les capacités cognitives. Compte tenu de la complexité et de l'ambiguïté de la fonction de gestion, le paradigme est limité et incomplet. Certaines recherches indiquent que, à mesure que les gestionnaires apprennent sur le tas, ils peuvent modifier le degré d'implication qu'ils ont avec leur paradigme initial. Dans la littérature, il existe deux positions à cet égard : celle de ceux qui défendent que les managers sont plus ouverts aux idées nouvelles en début de mandat ; et celle de ceux qui suggèrent que les managers accèdent à leur poste avec une adhésion relativement forte à leur paradigme, et que ce n'est qu'après coup lorsqu'ils entrent dans une période d'ouverture et d'expérimentation, qu'un repositionnement progressif s'engendre, soit avec le paradigme d'origine ou une version révisée. Dans cet article nous nous positionnons sur cette deuxième interprétation, étant donné que le manager, lorsqu'il est nommé à un poste, n'est généralement pas un apprenti en gestion, et a un paradigme établi, qui a fait partie des critères à choisir pour le poste et que vous aider à croire que le paradigme fait partie de votre succès. Par conséquent, de nombreux managers introduisent des changements immédiats dans l'organisation après leur nomination, en particulier dans les domaines fonctionnels où ils ont plus d'expérience (Gabarro, 2007). Dans cette situation, les processus d'apprentissage ne surviennent qu'après une vague de décisions initiales. La plupart des managers commencent leur mandat par un engagement envers leurs paradigmes, et au fur et à mesure qu'ils s'affirment, grâce aux premiers résultats obtenus et à la confiance politique placée en eux, ils connaissent une ouverture qui peut conduire à une

révision du paradigme. La longévité au pouvoir tend à s'assimiler à une validation du paradigme managérial.

#### connaissance des tâches

Le manager qui accède à un nouveau poste se retrouve désavantagé par rapport au reste de l'organisation qu'il va diriger, notamment au niveau de la connaissance des faits, des contacts et des procédures. Une personne qui évolue dans la même organisation a moins de déficits en ce sens (meilleurs réseaux d'information), mais fait aussi face à des acteurs inconnus, des réglementations, etc. En général, le nouveau manager surmonte ce handicap par l'acquisition rapide de connaissances sur le tas. Les données montrent que l'apprentissage en cours d'emploi, après un certain temps, semble atteindre un plateau et que l'absorption de nouvelles connaissances tend à diminuer. Dans son analyse, Gabarro conclut qu'après environ 2,5 ans à ce poste, les managers réorientent leur stratégie d'apprentissage vers des connaissances plus progressives et routinières.

#### Diversité des informations

Au fur et à mesure que les connaissances sur la tâche progressent, les sources d'information que le gestionnaire utilise pour. Pour recevoir des informations il semble qu'elles soient progressivement restreintes et diminuées. La littérature indique que les managers, au début de leur mandat, obtiennent l'information de manière équilibrée entre sources internes et externes. Cependant, à mesure qu'ils développent des réseaux internes de renforcement, les managers réduisent considérablement le recours aux sources externes. Cette réduction de la communication avec les acteurs externes est aggravée par la tendance des employés à s'adapter aux préférences d'information du manager, ce qui conduit in fine à un processus de filtrage et de cuisson des informations auxquelles le manager a accès.

#### Intérêt pour la tâche

Les managers ne sont pas à l'abri de l'ennui de la répétition et de la maîtrise croissante de leur travail, malgré les chocs politiques traditionnels. L'évidence montre que même les tâches et les responsabilités les plus exigeantes deviennent une pratique courante et moins intéressantes pour le manager qu'au début.

#### Pouvoir

Le pouvoir peut être compris comme la capacité des individus ou des groupes à influencer et affecter les résultats organisationnels (Mintzberg, 1984). Le passage du temps aide les managers qui restent en poste à accumuler du pouvoir. Cette augmentation a différentes sources, toutes renforcées par le passage du temps : cooptation des politiciens, institutionnalisation du pouvoir et succès accumulés. Il existe quelques exceptions, comme les managers nommés avec pour mission de faire disparaître une organisation, ceux dont les performances sont médiocres, ceux qui sont proches de la retraite ou de la limite de durée de leur poste, ou encore ceux qui ont une tendance naturelle à partager. Malgré ces exceptions, le schéma le plus courant est la montée en puissance au cours du mandat. Un dirigeant nouvellement nommé fait donc face à une certaine vulnérabilité qui peut expliquer le nombre disproportionné de PDG. Gestion opérationnelle. Faire en sorte que l'organisation agisse de manière efficace et efficiente pour obtenir les produits (résultats) souhaités. Assumption de la responsabilité des résultats. Si les cinq dimensions clés du cycle de vie managérial sont considérées ensemble et reliées au modèle de management stratégique de Moore (1995), il est possible de construire les différentes étapes par lesquelles peut passer un mandat de manager public comme des flux dynamiques interdépendants. La notion de cycle de vie au cours du mandat managérial est utile pour analyser les changements de manière dynamique et dans la durée. La vision des cycles va au-delà des modèles linéaires, séquentiels et cumulatifs de l'analyse des carrières verticales, vers un schéma par étapes de l'évolution horizontale du manager, insistant sur le fait que ces différentes étapes peuvent être

discontinues. Ce sont des transitions entre les mandats plutôt qu'entre les rôles, et par conséquent, l'accent est mis sur les changements de pouvoir, ainsi que sur les changements dans les sources d'information et d'autres facteurs importants. Par exemple, Blanchard et Hersey (1996) suggèrent que tout au long du cycle de vie, et au fur et à mesure que les managers se familiarisent avec

#### D. CONCLUSION

Cet article identifie les aspects critiques qui se rejoignent dans le cycle de vie du gestionnaire public au cours de son mandat et fait des propositions généralisables à travers un modèle d'étape. Au cours des premières années de travail, la plupart des gestionnaires publics ressentent le besoin de se renseigner sur leurs mandats et leurs environnements; et ils abordent ce défi en partie en expérimentant et en partie en ouvrant différents canaux d'information, internes et externes. A ces stades précoces, ses résultats sont encore relativement médiocres. Au fil du temps, ces filières indifférenciées deviennent plus qualifiées et les effets cumulés de l'expérimentation et des autres moyens d'apprentissage augmentent les connaissances et les compétences du manager. Les managers élargissent leurs réseaux de contacts, leur autonomie et leur confiance grandissent, et le niveau d'expérimentation diminue, se concentrant sur la sélection d'un récit. Au cours de ces années, avec les connaissances et l'expérience accumulées, ils atteignent leur performance maximale. Plus tard, à son poste, certains managers déclinent et les résultats aussi. Il y a un manque d'expérimentation, une limitation des sources d'information utilisées et de la fatigue dans le poste. La durée du mandat peut être associée à de bons et à de mauvais résultats, mais à différentes étapes du cycle de vie.

La littérature montre que les cycles de vie d'occupation affectent la satisfaction au travail, les attitudes professionnelles et la façon dont les individus décrivent leur travail et leur environnement (Cron & Slocum, 1986). Le modèle de cycle de vie n'analyse que les tendances générales ; ce n'est pas un modèle normatif. On ne peut pas dire que mettre l'accent sur certaines priorités à un moment donné soit plus efficace. Les résultats de la littérature sont agrégés et la durée de chaque étape du cycle de vie diffère d'un individu à l'autre. Sa capacité explicative dépend sans doute des situations auxquelles chaque manager est confronté, de son talent et de sa personnalité, et des ressources disponibles. Cependant, les preuves montrent que les grands managers ont traversé toutes les étapes du cycle de vie, mais ont réussi à éviter le déclin plus longtemps que leurs pairs (Miller et Shamsie, 2001). Et d'autres managers prennent leur retraite avant d'atteindre le déclin. Le modèle du cycle de vie du mandat du gestionnaire public a des implications importantes pour l'efficacité organisationnelle. La littérature a montré, dans des projets de R&D et dans des studios hollywoodiens, comment leurs résultats ont une forme en U inversé (Miller et Shamsie, 2001). C'est pourquoi le dirigeant connaît sa performance maximale au milieu de la phase de convergence, et provisoirement (les données existantes ne permettent de défendre aucune estimation), selon Hambrick et Fukutomi (1991), dès après l'année 4 en bureau. Cela ne s'applique qu'aux managers dont les titres couvrent les cinq étapes. Le manager qui quitte ses fonctions, par exemple dans la troisième étape, peut éviter le déclin qui accompagne des longévités plus élevées. Dans le cas de gestionnaires publics dont les mandats peuvent être très courts (par exemple, seulement une ou deux étapes sur cinq), on peut s'attendre à des gains d'efficacité moindres. Cependant, il n'est pas possible d'établir des tendances sur l'efficacité organisationnelle et les résultats des dirigeants, surtout à court terme, car d'autres facteurs concurrents opèrent simultanément : profils de managers qui ne sont pas adaptés au poste, courbes d'apprentissage positives versus négatives, ou managers qui sont capables de développer un leadership durable au fil du temps (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). En fait, aucune condition ne peut être plus critique au maintien du développement continu du gestionnaire que le calibre de l'équipe qui l'accompagne.

## REFERENCES

1. Andersen, Jon A. (2010), "Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in their Leadership Behavior", en *Public Administration Review*, Vol. 70 N° 1, pp. 131-141.
2. Avolio, Bruce J. y Bas, Bernard M. (1991), *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*, Binghamton, Bass, Avolio and Associates.
3. Avolio, Bruce J. y Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", en *Leadership Quarterly*, Vol. 16 N° 3, pp. 315-338.
4. Bass, Bernard M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
5. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
6. Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.
7. Behn, Robert D. (1998), "What Right Do Public Managers Have to Lead?", en *Public Administration Review*, Vol. 58 N° 3, pp. 209-225.
8. Bellé, Nicola (2014), "Leading to Make a Difference: a Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 24 N° 1, 109-136.
9. Bennis, Warren (1993), *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*, Reading, Addison-Wesley.
10. Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1996), "Great Ideas. Then: Life-Cycle Theory of Leadership. Now: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership", en *Training and Development*, Vol. 50 N° 1, pp. 42-47.
11. Borins, Sandford (2002), "Leadership and Innovation in the Public Sector", en *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 N° 8, pp. 467-476.
12. Hambrick, Donald y Fukutomi, Gregory (1991), "The Seasons of a CEO's Tenure", en *Academy of Management Review*, Vol. 16 N° 4, pp. 719-742.
13. Hanbury, George L.; Sapat, Alka; y Washington, Charles W. (2004), "Know Yourself and Take Charge of Your Own Destiny: the 'Fit Model' of Leadership", en *Public Administration Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 566-576.
14. Herscovitch, Lynne y Meyer, Jonh P. (2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model", en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 N° 3,
15. Moynihan, Donald; Wright, Bradley E.; y Pandey, Sanjay K. (2012), "Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape?", en *International Public Management Journal*, Vol. 15 N° 3, pp. 315-352.
16. Van de Walle, Steven; Steijn, Bram; y Jilke, Sebastian (2015), "Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: a Multilevel Model of Public Sector Preference in 26 Countries", en *International Review of Administrative Sciences*, forthcoming.
17. Rosenberg, Jesper H. y Villadsen, Anders R. (2010), "Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context", en *International Public Management Journal*, Vol. 13 N° 3, pp. 247-274. Selznick,
18. Smith, Ken; Mitchell, Terence; y Summer, Charles (1985), "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle", en *Academy of Management Journal*, Vol. 28 N° 4, pp. 779-820.



19. Terry, Larry D. (1995), *Leadership of Public Bureaucracies: the Administrator as Conservator*, Thousand Oaks, Sage.
20. Trottier, Tracey; Van Wart, Montgomery; y Wang, Xiao Hu (2008), "Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations", en *Public Administration Review*, Vol. 68 N° 2, pp. 319-333