

Promesses et paradoxes du leadership public

La première étude sur le leadership des dirigeant.e.s de la sphère publique française

Communiqué de presse

Paris, le 29 mai 2017 - Pour la première fois, des chercheurs français se penchent sur la question du *leadership* (la capacité à influencer et motiver par son seul talent personnel) des dirigeants de la sphère publique. Dans une étude publiée aujourd'hui par le centre d'innovation EDHEC Open Leadership, Valérie Petit, professeur de leadership à l'EDHEC Business School et son équipe, Marieke Delanghe, Hager Jemel et Geneviève Houriet-Segard offrent un portrait inattendu des cadres dirigeants des trois fonctions publiques françaises.

L'étude, réalisée en partenariat avec le cabinet de conseil Convictions&Co (une marque du cabinet ConvictionsRH), s'appuie sur une série d'entretiens avec des cadres dirigeants et une enquête par questionnaire administrée auprès des agents (catégorie A) de l'Etat. L'équipe du centre d'innovation a synthétisé son travail de recherche dans un long form et un livre blanc conçus avec la volonté d'éclairer le débat public et ce, à quelques jours des élections législatives et dans un contexte où l'accélération de la modernisation dans la sphère publique est fortement attendue.

Quelques résultats clés

- **Les agents de l'Etat ne sont pas démotivés, bien au contraire** : ils affichent un niveau élevé de motivation (7.3/10) et de satisfaction vis-à-vis de leur travail (7.9/10) (Voir figure 1 ci-dessous). Quant à leur sens du service public, il est encore plus important et l'étude nous apprend que ce qui nourrit le sens du service public chez les agents c'est avant tout l'attachement aux valeurs publiques (9.2/10) (Voir figure 2 ci-dessous)
- **Les dirigeants et managers publics n'ont pas moins de leadership que leurs homologues du privé** : Les managers publics n'ont ni plus ni moins de leadership que leurs homologues du privé, ils ont en revanche tous les deux des progrès à faire au regard de l'évaluation de leur leadership par leurs équipes ; 5.8/10 pour les managers publics contre 5.5/10 pour les managers des entreprises françaises (la différence n'est pas statistiquement significative). (Voir figure 3 ci-dessous)
- **Une première grande différence entre les leaders de la sphère publique et privée, est l'importance accordée à la morale : aujourd'hui, les managers publics qui démontrent le plus de leadership sont ceux qui font preuve d'intégrité morale et dont les comportements sont fidèles aux valeurs publiques.** Lorsque l'on compare les représentations du leadership, de manière générale, et celles du leadership public : on constate que le leadership public intègre deux notions clés : l'éthique et l'exemplarité. **En d'autres termes, le leader public doit être moralement exemplaire pour être efficace.**
- **Une deuxième grande différence entre les leaders de la sphère publique et privée : le niveau de complexité dans lequel opèrent les managers publics.** Aujourd'hui, faire preuve de leadership dans la sphère publique, c'est maîtriser l'art de la gestion des paradoxes : faire mieux avec moins, combiner efficacité et souci de l'intérêt général, répondre aux exigences de parties

prenantes multiples, et pas seulement politiques, tout en suscitant l'adhésion des agents.

- **L'étude révèle également le profil du leader public de demain, celui qui sera capable de transformer positivement et moderniser efficacement notre fonction publique :**
 - Il devra faire évoluer son rôle pour passer de celui d'organisateur qui contrôle à celui de coach qui prend soin des personnes et stabilise les équipes dans des périodes de turbulence
 - Il devra miser sur 5 comportements clés : proposer une vision positive de l'avenir, soutenir le travail d'équipe, nourrir le sens du collectif, faire preuve d'intégrité et rester fidèle aux valeurs publiques.
 - Il devra orienter son leadership et son action en tant que manager selon deux buts complémentaires : la transformation et le renforcement de la cohésion autour des valeurs publiques.

Pour découvrir l'intégralité de l'étude : <http://edhecopenleadership.com/promesses-et-paradoxes-du-leadership-public>

Figure 1 : Motivation et satisfaction des agents *



**Figure 2 : Qu'est-ce qui motivent les agents ?
Mesure de motivation de service public***

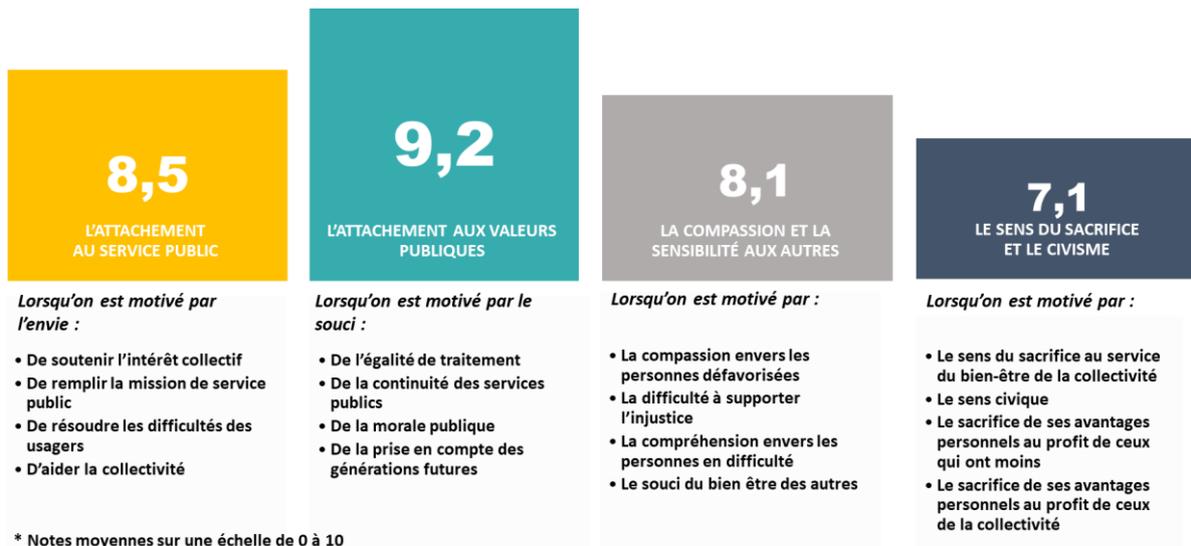
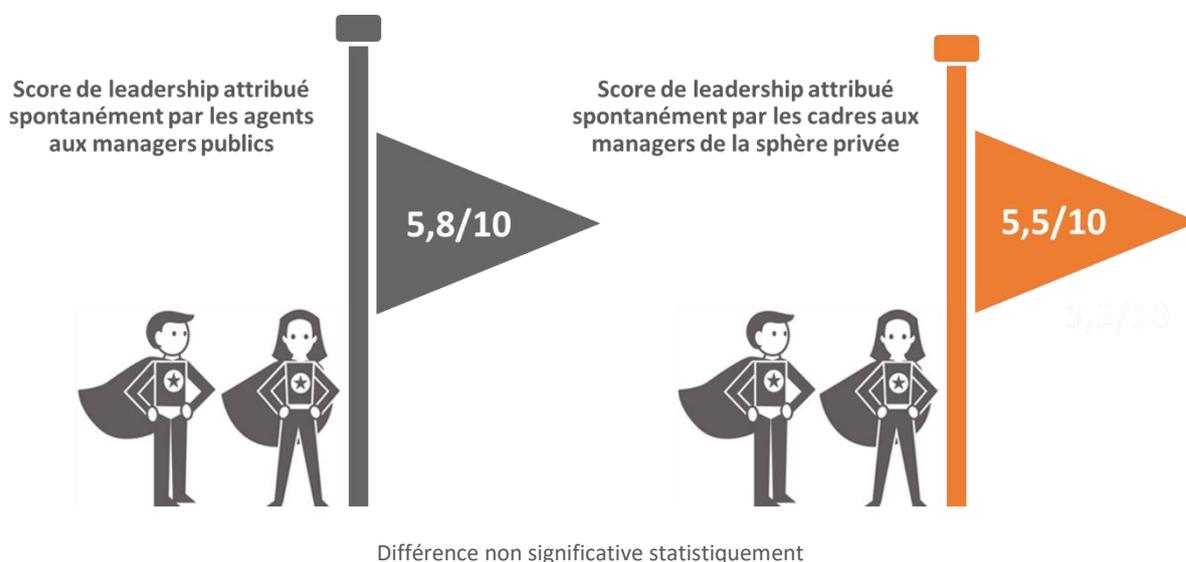


Figure 31 : Des niveaux de leadership comparables entre le public et le privé



Contacts Presse

EDHEC Business School

Angèle Pellicier - angele.pellicier@edhec.edu - 01 53 32 87 67 / 06 68 11 39 04

Convictions&Co / ConvictionsRH

Fanny Bourdon-Bart – Responsable Marketing et Communication - fanny.bourdon-bart@convictionsrh.com

A propos d'EDHEC OPEN LEADERSHIP

Plus d'informations sur le centre : www.edhecopenleadership.com

A propos d'EDHEC BUSINESS SCHOOL

- 5 campus : Lille, Nice, Paris, Londres et Singapour
- 7 900 étudiants en formation initiale

- 20 programmes diplômants: BBA, Master in Management, Masters of Science, MBAs, PhD.
- Plus de 30 000 diplômés dans 125 pays
- 156 professeurs permanents
- 13 chaires de recherche et d'enseignement
- Un budget de 121,5 M€
- 20 millions d'euros de chiffres d'affaires R&D, dont 15 millions à l'international
- L'une des premières business schools au monde à avoir obtenu la triple couronne AACSB, EQUIS et AMBA

Implantée à Lille, Nice, Paris, Londres et Singapour, l'EDHEC est l'une des 20 meilleures business schools du monde. Résolument internationale et directement connectée au monde des affaires, elle est reconnue pour l'excellence de sa recherche et sa capacité à former des entrepreneurs et des managers capables de faire bouger les lignes. Véritable laboratoire d'idées, elle produit des solutions innovantes reconnues par les entreprises.

Ses travaux de recherche irriguent son enseignement fondé sur la culture du « building people to build business » et du « learning by doing ».

Plus d'informations sur le site du Groupe EDHEC : www.edhec.com

A propos de CONVICTIONS&CO et CONVICTIONSRH

Convictions&Co est une marque de ConvictionsRH, cabinet de conseil en management et en organisation, expert en transformation RH et digitale. Depuis 10 ans ce cabinet intervient aux moments-clés de la vie des entreprises et des organisations qu'ils épaulent dans leur mue stratégique, organisationnelle, digitale, technologique, culturelle et humaine.

Son immersion au sein des organisations publiques comme privées lui permet d'accompagner les leaders et les managers dans l'analyse lucide de leur environnement et des facteurs qui les invitent à bouger, pour ensuite émettre des recommandations sur mesure et soutenir leur mise en œuvre.

Le cabinet, à travers ses deux marques Convictions&Co et ConvictionsRH, a notamment accompagné de nombreuses institutions publiques dans leurs projets de transformation et d'évolution et est reconnu pour son expertise sur les problématiques spécifiques à la sphère publique.

Chiffres clefs :

- 10 ans d'existence
- 12M € de CA en 2016 (croissance moyenne de 20% par an)
- 120 collaborateurs
- 10 bureaux en France et à l'étranger : Paris – Lille – Strasbourg – Marseille – Lyon – Bordeaux – Nantes – Lisbonne – Londres – Bâle

Plus d'informations sur le cabinet : www.sharedconvictions.com