

Référence complète: Emery, Y., & Giaouque, D. (2023). Leadership. In N. Soguel, P. Bundi, T. Mettler, & S. Weerts (Eds.), *Comprendre et concevoir l'administration publique. Le modèle IDHEAP* (pp. 133-142). Lausanne: EPFL Press.

# 9 Leadership

Yves Emery et David Giaouque

## 9.1 Importance du *leadership* pour l'administration publique

Depuis plus de cent ans, le *leadership* constitue l'un des thèmes majeurs du management, tout à la fois sous l'angle de ses implications pratiques que sous l'angle de la littérature scientifique. Ce concept vise à identifier les pratiques, outils, compétences et comportements permettant aux managers d'influencer les actions de leurs subordonnées en vue de l'atteinte d'objectifs organisationnels précis. Le *leadership* est d'autant plus important que la gestion par objectifs et résultats, ainsi que l'évaluation tant qualitative et quantitative des prestations publiques, sont devenues des activités de pilotage courantes aujourd'hui. Certains spécialistes parlent de gestion de la performance publique alors que d'autres soulignent l'importance d'atteindre des résultats. À cet égard, la Constitution suisse exige que les actions de l'État fassent l'objet d'une évaluation (► 16 Évaluation), ce qui, là encore, met en exergue la nécessité d'atteindre des objectifs que le législateur, puis l'autorité politique, se doivent de préciser, de piloter et d'atteindre. Ces nouveaux dispositifs de gestion nécessitent que les managers soient en mesure de piloter les collectifs de travail dont ils et elles ont la charge. Cela implique de fédérer les équipes autour de projets concrets, de maintenir un haut degré de motivation en leur sein, ainsi que d'inspirer un certain respect et une bonne dose de confiance. D'où l'importance de ces nouvelles figures managériales, les *leaders*, dans les réalités organisationnelles contemporaines. Faire preuve de *leadership* dans l'administration publique suisse n'est pas chose aisée. Ce d'autant plus que l'administration est souvent considérée, dans la tradition wébérienne, comme l'organe neutre exécutant les objectifs politiques, vision qui ne laisse pas beaucoup de place à une forme d'incarnation du pouvoir qu'implique l'exercice d'un *leadership*.

De nombreuses recherches ont montré que l'action des leaders peut avoir un effet important sur les équipes dirigées, et *in fine* sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs (Bass *et al.* 2003). C'est dire la nécessité de mieux comprendre ce

phénomène et d'identifier les ressorts d'un *leadership* mobilisateur et respectueux des valeurs publiques, complémentaire à des pratiques modernes de gestion des ressources humaines (► 12 Gestion des ressources humaines). S'intéresser au *leadership* implique donc de mieux comprendre les leviers organisationnels, structurels et individuels à travers lesquels les responsables politiques et cadres dirigeant-es de l'administration pilotent l'action publique, sur la base d'objectifs concrets poursuivis par les équipes.

Dans le cadre de cette contribution, nous allons nous concentrer sur le *leadership administratif*, à l'exclusion du *leadership* politique, qui constitue un thème en soi (Moynihan & Van Wart 2013; Denhardt & Campbell 2006). Par «*leadership* administratif», il faut comprendre celui exercé par les cadres de l'administration, et non par les élu-es. En relevant d'emblée que la réflexion sur le *leadership* a pendant longtemps été peu présente au sein de l'administration, dans la mesure où la perception de la mission principale des cadres dirigeant-es se limitait à la mise en œuvre technique des décisions prises par les autorités politiques. Avec l'avènement de la nouvelle gestion publique (NGP), la question du *leadership* administratif est mise à l'agenda, et dans son sillage, celle des compétences attendues des cadres et celle des styles de direction pratiqués. Il est aujourd'hui clairement attendu des femmes et des hommes assumant des fonctions d'encadrement dans l'administration publique qu'ils ou elles fassent preuve de *leadership* et parviennent à mobiliser leurs équipes autour des objectifs définis – pas de manière toujours claire, il est vrai – par les autorités politiques.

*To lead* signifie littéralement donner la direction, indiquer le cap vers lequel orienter l'action d'une équipe ou d'une entité. Le *leadership* a souvent été associé à une personne, à une ou un leader faisant preuve de charisme et capable d'influencer d'autres personnes<sup>23</sup>. Ou encore à une fonction, car le fait d'occuper telle fonction de direction confère, par hypothèse, du *leadership* à la personne qui l'occupe. Or il faut comprendre le *leadership* dans le secteur public, ou *leadership public* de manière plus large. Dans le cadre de cette contribution et en nous inspirant d'une citation (Denhardt & Campbell 2006: 563), nous considérons le *leadership* comme un « processus interactionnel qui vise à mobiliser le personnel, et plus largement les parties prenantes, vers des objectifs communs, fondé sur une relation morale complexe, basée sur la confiance, l'obligation, l'implication, l'émotion et une vision partagée du bien commun ».

Après avoir présenté certaines spécificités du contexte helvétique, importantes à considérer en matière de *leadership* public, nous proposons ensuite un portrait historique des conceptions dominantes du *leadership*, afin d'en retenir les éléments pertinents dans le contexte actuel. Nous terminons en soulignant l'importance de ne pas uniquement considérer le *leadership* public sous l'angle de leaders individuel-les, mais également comme un phénomène collectif, une propriété des organisations publiques agiles et capables de se transformer.

23 Pour le meilleur (Gandhi) et pour le pire (Hitler), pour citer des exemples souvent mentionnés dans la littérature sur le *leadership*, aux côtés de grand-es leaders d'entreprise tel-les que Steve Jobs.

## 9.2 Points clés du *leadership*

Le *leadership* se développe toujours dans un contexte spécifique, plus ou moins réceptif à certaines pratiques, c'est pourquoi il est important d'évoquer brièvement quelques particularités du contexte public helvétique.

### 9.2.1 Spécificités liées au contexte suisse

L'importance accordée au *leadership* diffère d'un pays à l'autre, notamment en fonction de sa culture. Ceci explique, peut-être, pourquoi le *leadership* est une thématique centrale depuis plus longtemps dans les organisations anglo-saxonnes, culturellement plus individualistes. La culture d'entreprise suisse, fortement hiérarchique, voire paternaliste, n'est pas, à proprement parler, le terrain le plus propice aux avancées en matière de *leadership*, surtout dans les organisations publiques. Ainsi, une enquête récente portant sur l'innovation publique (Boukamel & Emery 2018) met en exergue une caractéristique peu favorable au développement du *leadership*. Elle souligne « que les têtes qui dépassent » ne sont guère appréciées, relevant ainsi l'importance d'un *leadership* de la sobriété, qui fait écho à la culture politico-administrative suisse marquée par la recherche de compromis et la concordance (Giaucque 2013). Ces principes sont favorables à l'émergence d'un consensus qui peut, en définitive, paraître peu séduisant au regard de certaines ambitions généralement affichées par une actrice ou un acteur faisant preuve de *leadership*.

Autre point essentiel pour comprendre le *leadership* administratif: l'importance accordée à la maîtrise technique des dossiers, tout particulièrement en Suisse. De façon générale, il est en effet attendu des cadres dirigeant-es, tant politiques qu'administratif-ves d'ailleurs, qu'elles ou ils soient expert-es dans leur domaine et par conséquent, capables de répondre aux questions les plus pointues. Ces compétences sont toujours très présentes dans les profils de direction, même si les qualités managériales et de *leadership* viennent maintenant les compléter. On a donc une prééminence du *leadership technique* dans les profils de direction, de nos jours encore, parfois au détriment de qualités managériales et de compétences sociales et communicationnelles permettant de soutenir la motivation et l'implication du personnel.

### 9.2.2 Rôle de leader et rôle de manager

Relevons tout d'abord que *leadership* n'est pas synonyme de *management*. Ce dernier comprend les aspects de planification, d'organisation et de contrôle des activités réalisées, en visant leur optimisation. Le *leadership* fait appel à la dimension humaine de la gestion, aux énergies et motivations qu'il est possible d'activer pour réaliser les objectifs communs, ainsi que pour les faire évoluer. Ces deux rôles de « manager » et de

«leader» sont indispensables dans toute équipe de direction, et sont parfois résumés ainsi: *manager*, c'est mettre en place les bases de la coopération, les outils et processus organisationnels en vue d'atteindre les objectifs organisationnels assignés. On parle à cet égard souvent des facteurs «durs» de la gestion; alors que diriger/conduire, et donc faire preuve de *leadership*, consiste à s'assurer, par la communication, par les relations au quotidien, de l'implication et de la motivation des collaboratrices et collaborateurs. Le management est ainsi indispensable à la bonne marche organisationnelle, car sans structures ni règles de base, il n'y a pas de collaboration possible. D'autre part, le *leadership* l'est tout autant dans la mesure où l'implication et la motivation des collaboratrices et collaborateurs sont indispensables à la pérennité de l'organisation, voire à l'apprentissage organisationnel (► 15 Apprentissage organisationnel) et à l'innovation. Un bon *leadership* va ainsi conduire le personnel à s'impliquer davantage dans la réalisation des objectifs organisationnels, sur la base d'un climat collaboratif sain favorisant la confiance mutuelle. Ici, le mécanisme psychologique à l'œuvre est connu et a été étudié par les spécialistes. Un *leadership* inspirant confiance contribue à augmenter la légitimité des pratiques et des outils de gestion ainsi que des finalités organisationnelles. Ces conditions favorisent des relations sociales apaisées et collaboratives amenant les salarié-es à déployer des efforts soutenus pour atteindre un niveau de performance élevé. La théorie de l'échange social étudie ce mécanisme et montre que si les salarié-es perçoivent que leur organisation et leur hiérarchie mettent à leur disposition des ressources et des conditions de travail adéquates, ils ou elles auront tendance à vouloir «donner en retour», notamment sous la forme d'une plus grande implication au travail (Gould-Williams & Davies 2005).

### 9.2.3 Styles de *leadership* et leviers d'action

Beaucoup d'organisations ont choisi leurs cadres parmi les meilleur-es spécialistes, singulièrement dans l'administration publique caractérisée par le principe du mérite, ouvrant ainsi la voie au *leadership technique*, évoqué plus haut. Ce type de *leadership* est important, car il permet aux personnes encadrées de savoir *comment faire* leur travail. Il fait partie intégrante des conceptions les plus actuelles du *leadership*. Il est appelé *leadership instrumental* (Day & Antonakis 2012). Si l'on sait maintenant qu'il n'est pas toujours opportun de choisir dans une équipe la personne la plus experte pour la conduire, ce choix a aussi d'évidents avantages, garant d'un travail techniquement impeccable. Cela répond également à une attente clé des responsables politiques dirigeant l'administration: que leurs objectifs soient réalisés au mieux selon l'état de l'art, les règles et procédures en vigueur, dans le respect d'un partage strict des responsabilités.

Au début des années 1990, la nouvelle gestion publique a mis en avant l'importance des compétences managériales en lien avec des comportements plus entrepreneuriaux (Osborne & Gaebler 1993). La formule «*steering instead of rowing*» (diriger

au lieu de ramer) s'impose dans une administration publique à la recherche d'une performance accrue exploitant des ressources tendanciellement en diminution. Ce faisant, le management par objectifs (MbO) devient une nouvelle norme managériale, il est du reste introduit dans nombre d'administrations publiques suisses, dont l'administration fédérale. Ce que les spécialistes appellent le *leadership transactionnel* consiste à fixer des objectifs au personnel, puis à en contrôler la réalisation et, selon le résultat, à sanctionner ou à récompenser (d'où le lien avec la rémunération à la performance, ► 12 Gestion des ressources humaines). En bref, il s'agit de répondre à la question : « quoi » faire ? Nombre d'analystes soulignent que le pilotage par objectifs, voire par les résultats, implique un changement de contrat psychologique, qui devient surtout *transactionnel* et moins *relationnel*. En l'occurrence, il s'agit alors pour tous les membres d'une entité administrative de produire des résultats, de justifier le bienfondé de leur emploi et, le cas échéant, d'obtenir une prolongation de leur contrat, voire une progression salariale. Cela représente par conséquent un bouleversement important des conditions traditionnelles d'emploi dans le secteur public. Ce *leadership transactionnel* impliquant la fixation d'objectifs est devenu un classique des formations destinées aux cadres de l'administration. On en retient souvent l'acronyme « SMART » résumant les critères que doivent satisfaire de bons objectifs : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis.

La vision très rationnelle sous-tendant le MbO a été contrebalancée dès son origine par des spécialistes en *leadership* (Bass 1985) se référant aux rôles de manager *versus* leader évoqué ci-dessus. Selon elles et eux, le rôle de leader serait animé par une forme de *leadership transformationnel*, axé sur le développement et le partage d'une vision commune susceptible de mobiliser le personnel de l'entité dirigée, en développant ses compétences. Ainsi, le *leadership transformationnel* vise-t-il à travailler le sens, la finalité, le « pourquoi » de l'action collective, et non seulement le « quoi » porté par les objectifs issus du MbO. Dans les organisations du secteur public, en particulier, le *leadership transformationnel* revêt une importance toute particulière. En effet, les agent-es public-ques sont animé-es par une motivation spécifique, en lien avec les valeurs de service public, que les spécialistes ont dénommée « motivation à l'égard du service public » ou « *Public Service Motivation* » (PSM) en anglais (Giauque *et al.* 2010). Ce type de motivation, bien particulier, implique que les employé-es public-ques soient stimulé-es et motivé-es en prenant soin de valoriser le sens, les valeurs et les finalités de l'action publique pour la réalisation de laquelle elles ou ils travaillent.

Les leaders transformationnel·les construisent une relation de confiance avec leurs subordonné·es, les aident à se développer et leur montrent la manière dont elles et ils peuvent contribuer à la concrétisation des objectifs. Des objectifs qui sont définis, au moins en partie, de manière participative. Beaucoup d'administrations publiques ont élaboré ces dernières années des documents de type « charte », « *Leitbild* », dont la finalité consiste précisément à partager une vision de l'entité dirigée, souvent d'ailleurs en interaction avec les parties prenantes externes (► 3 Parties prenantes).

En définitive, ces trois formes de *leadership*, instrumental, transactionnel et transformationnel, sont utiles pour conduire une entité publique de manière performante, mais ne nécessitent pas forcément du charisme (Moynihan & Van Wart 2013). Toutefois, rares sont les cadres dirigeant-es capables de jongler avec ces trois registres de *leadership*. C'est pourquoi, à notre sens, il faut voir le *leadership* public contemporain comme étant avant tout collectif, tout particulièrement dans le contexte helvétique où la discrétion et la modestie passent pour de grandes qualités managériales. Nous y revenons ci-dessous.

S'il semble unimaginable qu'un orchestre symphonique fonctionne sans chef-fe, il faut savoir que de tels orchestres existent et fonctionnent avec succès. Pour ce faire, il est important que tous-tes les musicien-nes se sentent co-créateur-trices de la performance collective, de l'œuvre interprétée. Par analogie et en référence à un nombre croissant d'auteur-trices, nous défendons l'idée que l'administration publique du XXI<sup>e</sup> siècle ne sera à même de relever les défis toujours plus importants qui l'attendent que si elle parvient à développer un *leadership* distribué (*distributed leadership*).

Cette notion de *leadership* distribué ou collectif (Ospina 2017) résulte d'une responsabilisation de l'ensemble du personnel (et pas seulement des cadres) en vue d'atteindre les objectifs de l'entité administrative. On peut aussi utiliser à cet égard l'appellation d'organisation *emplie de leadership* (traduction littérale de *leaderful organization*) : un environnement supportant le *leadership* collectif pour collaborer efficacement et produire des résultats ensemble.

Cette approche nous paraît très prometteuse, particulièrement dans les organisations suisses du secteur public (voir § 9.2.1), car elle permet de dépasser les approches de *leadership* « centrées sur la personne du ou de la leader », pour, au contraire, inclure un sens plus collectif et organisationnel, intégrant une perspective de réseaux multiniveaux et multiacteurs caractérisant les approches modernes de gouvernance élargie et de réseaux d'action publique. Ceci implique premièrement une prise en compte de tous les niveaux de fonctionnement de l'organisation, pas seulement de l'étage « supérieur ». Bien entendu, il est important d'avoir une équipe de direction hautement compétente, dans les trois registres du *leadership* évoqués précédemment, à savoir la maîtrise technique du domaine d'activité, le management transactionnel et le *leadership* transformationnel. Cela dit, l'équipe de direction devrait accorder moins d'importance à la conservation et à la concentration du pouvoir, et se concevoir davantage comme un catalyseur d'initiatives de *leadership* dans l'ensemble du réseau d'action interne et externe à leur entité. Il est important, en particulier, que les acteurs au front (les « *street-level bureaucrats* ») soient en mesure de prendre des décisions à leur niveau en vue d'optimiser la fourniture des prestations publiques (*empowerment*). Au niveau externe, les bénéficiaires des prestations publiques doivent aussi pouvoir, selon des modalités à convenir, être associé-es à l'amélioration des prestations publiques.



Un tel *leadership* distribué ne peut se concevoir sans que les relations interpersonnelles à tous les niveaux ne soient empreintes de respect et de confiance, afin de libérer les capacités d'action. Le « *leadership* bienveillant », que certain-es praticiens et praticiennes estiment nécessaires pour créer un lien social de confiance entre les acteurs, est une approche complémentaire probablement indispensable (Cohen 2019). Dans un tel modèle, la construction de l'action collective, des plans stratégiques, de la culture de l'organisation, est conçue comme une œuvre collective à développer, où chaque personne a un rôle à jouer dans le cadre d'une structure plate dans laquelle les responsabilités hiérarchiques formelles sont réduites au minimum. Ceci permet à chaque membre de l'entité administrative d'exercer une forme de *leadership*, dans le cadre de son domaine d'expertise ou de la conduite d'un projet qui lui a été confié.

Nous sommes conscients que ce modèle peut paraître encore fort éloigné du mode de fonctionnement actuel des administrations publiques, réputées pour leur verticalité et leur capacité limitée à réformer leurs structures. Mais la complexité accrue des défis à relever ainsi que la rapidité des évolutions en cours rendent, d'une certaine manière, le modèle vertical, concentrant les pouvoirs au sommet de la pyramide, obsolète. La *leaderful organization* n'est donc pas simplement une vue de l'esprit ou l'expression d'un modèle de valeurs organisationnelles plus démocratiques. Il s'agit plutôt d'une nécessité fonctionnelle portée par l'évolution de notre société. Et en la matière, l'administration publique devrait avoir un rôle d'exemplarité.

### 9.3 Perspectives et défis futurs

Les réflexions, tant pratiques que théoriques, relatives au *leadership* et aux différentes formes que celui-ci peut prendre ont exponentiellement augmenté ces dix dernières années. Ceci indique bien l'intérêt porté à ce levier humain en vue d'améliorer le fonctionnement organisationnel.

Cela dit, certaines voix se font entendre pour mettre en garde contre une surévaluation du *leadership* dans la quête de performance organisationnelle. Certaines études soulignent qu'au mieux 10 % de cette performance est en réalité influencée par la dimension du *leadership* et que d'autres variables, organisationnelles, structurelles, culturelles et environnementales sont susceptibles d'expliquer les 90 % restants (Pfeffer & Sutton 2007). Une grande partie du succès ou de l'échec d'une organisation n'a donc rien à voir avec le style de *leadership* pratiqué. Cette notion ouvre ainsi un intéressant chantier pour comprendre quelles sont les qualités et compétences humaines permettant un pilotage efficace d'un collectif de travail ; mais elle est probablement surestimée actuellement au détriment d'autres réalités organisationnelles. L'articulation entre le *leadership* et d'autres pratiques et mécanismes de gestion ouvre ainsi de futures pistes d'enquête, notamment pour mieux comprendre quelles sont

les articulations les plus efficaces entre approches de *leadership* et approches organisationnelles (de gestion ou de management). À ce stade, il paraît clair que le *leadership* seul ne peut constituer la réponse aux défis organisationnels contemporains, quelles que soient les qualités des personnes exerçant ce *leadership*.

D'autre part, les recherches portant sur le *leadership* ont une tendance naturelle à vouloir déterminer ses effets bénéfiques pour les organisations. Une lecture également plus critique serait aussi souhaitable à l'avenir. Certain-es leaders peuvent faire preuve de toxicité et leurs comportements peuvent affecter négativement et durablement leurs subordonné-es et les résultats de leur organisation. Parler aussi de ces expériences négatives peut apporter des contributions pratiques et intellectuelles importantes à la définition d'un *leadership* altruiste et bienveillant. En matière de *leadership* dans les organisations du secteur public, il serait intéressant de continuer à s'intéresser au concept de *leadership* et à ses caractéristiques, dans la mesure où celui-ci semble être capable de favoriser le développement de la motivation à l'égard du service public parmi les collaboratrices et collaborateurs. Cela s'avère une piste fructueuse pour adapter le *leadership* au contexte propre aux administrations publiques.

Enfin, la voie la plus prometteuse consiste probablement à sortir d'une perspective par trop individualiste du *leadership* pour entrer dans une lecture collective et organisationnelle de la conduite ou du pilotage organisationnel. En effet, le *leadership* est fondamentalement associé à la capacité de piloter ou de conduire une dynamique organisationnelle, qui dépasse d'ailleurs de plus en plus fréquemment les frontières de l'organisation pour intégrer les principales parties prenantes. Et la littérature, ainsi que la pratique, montrent que sans finalités ni directions claires, sans un minimum de confiance partagée, ainsi que sans empathie ni altruisme, la coopération organisationnelle ne peut advenir, mettant dès lors en péril toute velléité managériale de changement ou d'innovation organisationnels. Piloter une organisation requiert donc des compétences managériales, transactionnelles, transformationnelles, également beaucoup de bienveillance, mais surtout une vision collective et quasi « anthropologique » des mécanismes organisationnels.

## Concepts clés

- *Leadership* (*Führung, leadership, leadership*) : compétences, qualités et comportements permettant à un ou une leader de mobiliser ses subordonné-es en vue de l'atteinte d'objectifs organisationnels.
- *Leadership* transformationnel (*transformationales Leadership, leadership trasformatzionale, transformational leadership*) : style de *leadership* orienté vers le développement de compétences individuelles et collectives permettant l'apprentissage et l'évolution organisationnels.



- *Leadership public (für den öffentlichen Sektor angepasster Leadership, leadership pubblica, public leadership)*: style de *leadership* compatible avec les caractéristiques d'un environnement propre aux organisations du secteur public et susceptible de renforcer une orientation collective vers la valeur publique.
- Organisation empli de *leadership (eine von Leadership angereichte Organisation, organizzazione leadership, leaderful organization)*: style de *leadership* qui n'est pas associé à un individu en particulier, le ou la leader, mais à une organisation, où le *leadership* est collectif et distribué.

## Références

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Washington, D.C.: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: spécificités helvétiques. *Gestion et management public*, 6(4), 25-44.
- Cohen, R. H. (2019). *Les leviers de l'engagement*. Paris: Eyrolles.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Denhardt, J. V. & Campbell, K. B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, 38, 556-572.
- Giauque, D. (2013). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale: à la recherche d'une tradition administrative. In: Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. & Varone, F. (éds.). *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 31-45.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F. & Anderfuhren-Biget, S. (2010). Public service motivation. First empirical evidence in Swiss municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 1(1), 159-170.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Moynihan, D. P. & Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Book.
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Paris: Vuibert.

## Références pour aller plus loin

- Lindorff, M. (2009). We're not all happy yet: Attitudes to work, leadership, and high performance work practices among managers in the public sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(4), 429-445.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839> (consulté le 23.11.2022).
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D. & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566. <https://doi.org/10.1002/job.2449> (consulté le 23.11.2022).