

# L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

## The importance of the middle manager role in Algerian public administration

GUERRACHE Sarah<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Ecole Supérieure de Commerce-Koléa-Alger  
[guerrache.sarah@gmail.com](mailto:guerrache.sarah@gmail.com)

**Réception:** 28/10/2022 ; **Acceptation:** 24/12/2022 ; **Publication :** 31/12/2022

**Résumé :** Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, sous diverses appellations, sont souvent inconnus, difficiles à identifier, non-apparents, marginalisés et sous-estimés, 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 veiller à leur exécution. L'objectif de cet article est tout d'abord d'identifier cette catégorie de managers dans les administrations publiques algériennes et puis d'explorer les facteurs et les éléments qui les empêchent de jouer leur véritable rôle.

**Mots-clés :** managers intermédiaires, rôle, administration publique, NMP, gestion du changement.

**Codes de classification Jel :** M10; M12; M54.

**Abstract:** In spite of their crucial role in change management, middle managers in Algerian public administrations are frequently unidentified, difficult to spot, unappealing, marginalized, and underestimated. Instead, they are seen as simple agents who are in charge of transferring orders and ensuring their implementation. The goal of this article is to first identify this group of managers in Algeria's public administrations and then investigate the elements and circumstances that prohibit them from fulfilling their intended function.

**Keywords:** Middle manager, role, public administrations, new public management, change management

**Jel Classification Codes :** M10; M12; M54.

---

\* Auteur correspondant.

## Introduction :

Les managers intermédiaires sont définis par leur position hiérarchique, courroie de transmission entre les dirigeants et les collaborateurs, ils font le lien entre la direction et le terrain et sont à la fois exécutants et encadrants. Il s'agit donc, comme leur nom l'indique, d'intermédiaires entre deux niveaux hiérarchiques. Les administrations publiques à travers le monde, 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). Les managers intermédiaires étant à la fois acteurs et objets de ces projets, par leur position centrale, devraient accompagner les transformations et jouer un rôle d'encadrement et d'animation des équipes. En Algérie, les réformes administratives sont une préoccupation permanente des pouvoirs publics, 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. Exerçant dans un tel environnement, les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, invisibles, inconnus et non identifiés, sont considérés comme de simples agents chargés de transmettre les ordres et les orientations aux collaborateurs et de veiller à leur bonne exécution. Ces managers peuvent être des acteurs importants dans la mise en œuvre des différentes réformes.

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

***Pourquoi les managers intermédiaires ne jouent pas leur vrai rôle dans les administrations publiques algériennes ?***

Pour tenter d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons proposé trois hypothèses :

**Hypothèse n° 1 :** La méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

**Hypothèse n° 2 :** Les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.

**Hypothèse n° 3 :** L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

### **I- La notion des managers intermédiaires :**

La notion des 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. Selon DUTTON et ASHFORD (1993) ce sont les « managers situés hiérarchiquement en dessous des tops managers et au-dessus du premier niveau de supervision. »<sup>1</sup>, autrement dit, d'après la définition de BALOGUN (2003) sont « ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels. »<sup>2</sup>, pour FLOYD et WOOLDRIDGE (1994) ils sont considérés comme « les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie. »<sup>3</sup> La littérature concernant les managers intermédiaires apporte peu de réponses à leur identification dans l'organisation, elle donne peu de définitions précises de ceux que sont ces managers, l'une des principales causes est que leur position 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<sup>4</sup>. Dans le cadre de notre recherche, 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.*"

### **II- Les managers intermédiaires dans les administrations publiques :**

En référence à toutes les définitions proposées par les auteurs sur la notion des 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. Ils [...] sont au cœur des transformations managériales, puisqu'ils sont à la fois acteurs et objets<sup>5</sup>. 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. Dans un contexte de réformes, les managers intermédiaires publics traditionnels se trouvent dans des situations difficiles « [...] subissant de nombreuses contraintes, disposant de marges de manœuvre étroites et dépendant très fortement des autorités politiques, »<sup>6</sup> les rôles ont changé, ces managers ne sont plus de simples figurant dans les opérations de gestion du changement, mais de véritables acteurs clés dans les administrations publiques sur lesquelles reposeraient<sup>7</sup>: la gestion du changement, l'articulation entre impulsions politiques ou professionnelles [...] et la mise en œuvre pratique des politiques, la motivation des collaborateurs, la décentralisation de la gestion et 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...). DESMARAIS et ABORD de CHATILLON (2008)<sup>8</sup> 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. Selon une grille d'analyse des rôles, 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. Tandis que les prescriptions managériales supposent l'affirmation d'un manager 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. Selon CURRIE et PROCTER (2005)<sup>9</sup> 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. 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 à la mise en œuvre de la stratégie. BAREIL et ROUSSEAU (2013)<sup>10</sup> 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. ALIS et FERGELOT (2012)<sup>11</sup> ont analysé le rôle des managers intermédiaires du secteur public dans les processus de "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.

### **III- L'identification des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes :**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons considéré comme manager intermédiaire les cadres publics qui occupent un poste supérieur. Selon les différents 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 la proposition de son responsable direct et l'accord des deux administrations.

#### **IV- Présentation de la méthodologie de recherche :**

Pour la méthodologie de notre 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 les accepter ou les refuser. Afin de collecter des informations fiables et pertinentes, nous avons effectué une étude quantitative.

Nous avons lancé une opération d'analyse afin d'obtenir des informations qui peuvent être quantifiées et mesurées à travers un questionnaire de 34 questions, une question fermée et 33 expressions qui 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) regroupées en trois sections, chaque section vise à tester une hypothèse. Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de 300 managers intermédiaires exerçant dans différentes 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 pour le logiciel de traitement statistique SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

#### **V- Présentation et analyse des résultats statistiques du questionnaire :**

Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux et de graphe.

### V.1. Présentation des résultats de la première section :

L'analyse des résultats de la section n° 1 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 1 : *la méconnaissance des tops-managers de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.*

**Tableau n° 1 : L'importance du rôle des 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 | $\bar{X}$ | $\sigma$ |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------|----------|------------------------------|--------------|----------------------|-----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 5,33                 | 20,67    | 8,67                         | 54,67        | 10,67                |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 4,67                 | 21,33    | 8,67                         | 57,33        | 8                    |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 4,67                 | 16,67    | 14,67                        | 57,33        | 6,67                 |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 3,33                 | 18,67    | 8                            | 66           | 4                    |           |          |                                                                                     |
| Vous disposez toutes les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets                                                                              | N | 10                   | 58       | 32                           | 184          | 16                   | 2,54      | 0,97     | Pas d'accord                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 3,33                 | 19,33    | 10,67                        | 61,33        | 5,33                 |           |          |                                                                                     |
| Vous pouvez communiquer et vous exprimer avec votre supérieur sans restriction et sans entraves                                                                        | N | 32                   | 74       | 160                          | 24           | 10                   | 3,31      | 0,89     | Ni d'accord ni pas d'accord                                                         |
|                                                                                                                                                                        | % | 10,67                | 24,67    | 53,33                        | 8            | 3,33                 |           |          |                                                                                     |
| Vous participez à la fixation des objectifs de votre administration                                                                                                    | N | 26                   | 42       | 26                           | 178          | 28                   | 2,53      | 1,11     | Pas d'accord                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 8,67                 | 14       | 8,67                         | 59,33        | 9,33                 |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                                                        | % | 6,00                 | 18,00    | 10,67                        | 54,67        | 10,67                |           |          |                                                                                     |
| Vous êtes satisfaits du salaire et des primes que vous obtenez par rapport au travail que vous réalisez                                                                | N | 4                    | 16       | 22                           | 56           | 202                  | 1,55      | 0,94     | Pas du tout d'accord                                                                |
|                                                                                                                                                                        | % | 1,33                 | 5,33     | 7,33                         | 18,67        | 67,33                |           |          |                                                                                     |
| <b>Section n° 1</b>                                                                                                                                                    |   |                      |          |                              |              |                      | 2,52      | 1,01     | Pas d'accord                                                                        |

**Source :** élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 1 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur de l'importance de leur rôle dans l'administration publique.

La moyenne générale de la section n° 1 est de 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.

Afin de tester l'hypothèse n° 1, nous utiliserons le test de STUDENT.

- $\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{H_0} : \text{Les tops-managers sont conscients de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.} \\ \mathbf{H_1} : \text{Les tops-managers sont inconscients de l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.} \end{array} \right.$

Tableau n° 2 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 1

| Valeur de test = 3                                                                                                                                                     |         |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Les expressions                                                                                                                                                        | T       | P-value |
| Votre rôle, vos responsabilités et vos missions sont clairs et bien définis                                                                                            | -7,069  | 0,000   |
| 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 | 0,000   |
| Votre administration met à votre disposition tous les moyens nécessaires pour la bonne réalisation de vos missions                                                     | -7,748  | 0,000   |
| Vous êtes constamment informés et consultés par votre supérieur sur tous les projets de votre administration                                                           | - 8,855 | 0,000   |
| Vous disposez toutes les informations nécessaires concernant la mise en œuvre des projets                                                                              | -8,197  | 0,000   |
| Vous pouvez communiquer et vous exprimer avec votre supérieur sans restriction et sans entraves                                                                        | 6,102   | 0,000   |
| Vous participez à la fixation des objectifs de votre administration                                                                                                    | -7,26   | 0,000   |
| Vous participez à la prise de décision au sein de votre administration.                                                                                                | -7,317  | 0,000   |
| Vous êtes satisfaits du salaire et des primes que vous obtenez par rapport au travail que vous réalisez                                                                | -26,873 | 0,000   |
| Section n° 1                                                                                                                                                           | -8,231  | 0,000   |

Source : élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 2 présente les résultats des valeurs de T et de P-value de la section n° 1, la T critique à  $\alpha = 0,05$  et à un degré de liberté de 299 est égale à 1,96. 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 signifie 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.

**Résultats n° 1 : l'hypothèse n° 1 est acceptée.**

**V.2. Présentation et analyse des résultats de la deuxième section :**

L'analyse des résultats de la section n° 2 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 2 : *les managers intermédiaires ne jouent pas pleinement leur rôle dans la gestion du changement dans les administrations publiques algériennes.*

Tableau n° 3 : Le rôle des managers intermédiaires dans la 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 | $\bar{X}$ | $\sigma$ |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------|----------|------------------------------|--------------|----------------------|-----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                                |
|                                                                                                                                  | % | 4,67                 | 8        | 7,33                         | 22           | 58                   |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 4,67                 | 11,33    | 11,33                        | 18           | 54,67                |           |          |                                                                                     |
| 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        | Pas d'accord                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 5,33                 | 15,33    | 13,33                        | 60           | 6                    |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 4                    | 10,67    | 18                           | 60,67        | 6,67                 |           |          |                                                                                     |
| Vous êtes impliqués dans l'élaboration du processus de mise œuvre du changement                                                  | N | 8                    | 48       | 52                           | 180          | 12                   | 2,53      | 0,90     | Pas d'accord                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 2,67                 | 16       | 17,33                        | 60           | 4                    |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 3,33                 | 18,67    | 8                            | 58,67        | 11,33                |           |          |                                                                                     |
| Vous informez constamment vos collaborateurs sur les projets du changement.                                                      | N | 10                   | 62       | 28                           | 170          | 30                   | 2,51      | 1,03     | Pas d'accord                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 3,33                 | 20,67    | 9,33                         | 56,67        | 10                   |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 2                    | 27,33    | 6,67                         | 55,33        | 8,67                 |           |          |                                                                                     |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                                  | % | 3,33                 | 20       | 9,33                         | 58,67        | 8,67                 |           |          |                                                                                     |

## L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, P (370-389)

|                                                                                                                                                                                               |   |      |       |       |       |       |      |      |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|-------|-------|-------|-------|------|------|-----------------------------|
| 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 |
|                                                                                                                                                                                               | % | 5,33 | 28    | 12,67 | 52    | 2     |      |      |                             |
| 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                |
|                                                                                                                                                                                               | % | 5,33 | 26    | 4,67  | 49,33 | 14,67 |      |      |                             |
| 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                    |
|                                                                                                                                                                                               | % | 20   | 40    | 4     | 33,33 | 2,67  |      |      |                             |
| 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                |
|                                                                                                                                                                                               | % | 3,33 | 16    | 16    | 58,67 | 6     |      |      |                             |
| 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                |
|                                                                                                                                                                                               | % | 0,67 | 11,33 | 14    | 66,67 | 7,33  |      |      |                             |
| <b>Section n° 2</b>                                                                                                                                                                           |   |      |       |       |       |       | 2,50 | 1,03 | Pas d'accord                |

**Source :** élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 3 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur le sujet de leur rôle de gestionnaire du changement dans les administrations publiques algériennes.

La valeur de la moyenne de la deuxième 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.

Afin de tester l'hypothèse n° 2, nous utiliserons le test de STUDENT.

- $H_0$  : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes accomplissent parfaitement leur rôle de gestionnaires du changement.
- $H_1$  : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne jouent pas leur rôle de gestionnaires du changement.

Tableau n° 4 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 2

| Valeur de test = 3                                                                                                                                                                            |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Les expressions                                                                                                                                                                               | T       | P-value |
| Vous avez suivi des formations en matière de gestion et d'accompagnement du changement dans votre administration                                                                              | -17,954 | 0,000   |
| Vous êtes constamment informés par votre supérieur sur les projets des réformes ou du changement au sein de votre administration                                                              | -14,82  | 0,000   |
| Votre supérieur prend suffisamment de temps pour vous expliquer d'une manière claire et précise le projet du changement                                                                       | -7,974  | 0,000   |
| Vos avis et vos suggestions sur les projets de changement sont pris en considération par votre supérieur                                                                                      | -10,478 | 0,000   |
| Vous êtes impliqués dans l'élaboration de processus de mise œuvre du changement.                                                                                                              | -8,972  | 0,000   |
| Vous communiquez constamment avec votre supérieur tout au long du processus de mise œuvre du changement                                                                                       | -9,466  | 0,000   |
| Vous informez constamment vos collaborateurs sur les projets du changement                                                                                                                    | -8,273  | 0,000   |
| Vous expliquez le changement, ses objectifs, ses nécessités et son processus de mise œuvre à vos collaborateurs                                                                               | -6,902  | 0,000   |
| Vous prenez en considération les avis et les suggestions de vos collaborateurs sur le changement                                                                                              | -8,433  | 0,000   |
| Vous arrivez à convaincre l'ensemble de vos collaborateurs à accepter le changement et à s'y adhérer à sa mise en œuvre                                                                       | -2,907  | 0,004   |
| Vous communiquez et vous soutenez constamment vos collaborateurs tout au long du processus de mise en œuvre du changement                                                                     | -6,222  | 0,000   |
| 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   | 0,000   |
| Votre administration met à votre disposition tous les moyens de communication nécessaires pour la mise en œuvre du changement                                                                 | -8,8    | 0,000   |
| Les ressources allouées par votre administration pour la mise en œuvre du changement sont suffisantes                                                                                         | -14,977 | 0,000   |
| Section n° 2                                                                                                                                                                                  | -8,408  | 0,000   |

Source : élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 4 présente les résultats des valeurs de T et de P-value de la section n° 2 . La T critique à  $\alpha = 0,05$  et à un degré de liberté de 299 est égale à 1,96. La valeur absolue 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° 2 : l'hypothèse n° 2 est acceptée.

V.3. Présentation des résultats de troisième section :

L'analyse des résultats de la section n° 3 a pour objectif de tester l'hypothèse n° 3 : *l'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.*

Tableau n° 5 : 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 | $\bar{X}$ | $\sigma$ |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------|----------|------------------------------|--------------|----------------------|-----------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                                       |
|                                                                                                                    | % | 4                    | 20,67    | 10,67                        | 52,67        | 12                   |           |          |                                                                                    |
| 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                                                                           |
|                                                                                                                    | % | 8,67                 | 80,67    | 6                            | 3,33         | 1,33                 |           |          |                                                                                    |
| 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                                                                       |
|                                                                                                                    | % | 6,76                 | 22,33    | 4,33                         | 54           | 12,67                |           |          |                                                                                    |
| 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                                                                       |
|                                                                                                                    | % | 6                    | 18,67    | 6,67                         | 48,67        | 20                   |           |          |                                                                                    |

## L'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, P (370-389)

|                                                                                                                                                       |   |       |       |      |       |       |      |      |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|------|-------|-------|------|------|------------------------------|
| 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                 |
|                                                                                                                                                       | % | 10,67 | 18,67 | 3,33 | 48,67 | 19    |      |      |                              |
| Vous encouragez la coopération et le travail en groupe                                                                                                | N | 46    | 42    | 6    | 152   | 54    | 2,58 | 1,35 | Pas d'accord                 |
|                                                                                                                                                       | % | 15,33 | 14    | 2    | 50,67 | 18    |      |      |                              |
| Vous gérez bien votre temps de travail.                                                                                                               | N | 30    | 92    | 28   | 8     | 142   | 2,53 | 1,55 | Pas d'accord                 |
|                                                                                                                                                       | % | 10    | 30,67 | 9,33 | 2,67  | 47,33 |      |      |                              |
| Vous créez un environnement propice aux moments d'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                 |
|                                                                                                                                                       | % | 4,67  | 10    | 5,33 | 66    | 14    |      |      |                              |
| 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 |
|                                                                                                                                                       | % | 7,33  | 25,67 | 16   | 43    | 8     |      |      |                              |
| 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                     |
|                                                                                                                                                       | % | 14    | 81,33 | 2    | 1,33  | 1,33  |      |      |                              |
| <b>Section n° 3</b>                                                                                                                                   |   |       |       |      |       |       | 2,84 | 1,09 | Ni d'accord, ni pas d'accord |

**Source :** élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 5 présente les résultats des réponses des managers intermédiaires sur le leadership.

La valeur de la moyenne de la section est de 2,84, ce qui indique que les managers intermédiaires ne sont ni d'accord, ni pas d'accord. La valeur de l'écart type est 1,09, ce qui signifie que les réponses sont peu dispersées et les avis sont convergents.

Afin de tester l'hypothèse n° 3, nous utiliserons le test de STUDENT.

- H<sub>0</sub>** : Les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes sont dotés des qualités de leadership.
- H<sub>1</sub>** : Il existe un manque des qualités de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes.

**Tableau n° 6 : Résultat du Test de STUDENT de la section n° 3**

| Valeur de test = 3                                                                                                                                   |               |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Les expressions                                                                                                                                      | T             | P-value      |
| Vous arrivez à créer une vision et la partager avec vos collaborateurs pour donner un sens aux différentes actions                                   | -7,764        | 0,000        |
| Vous connaissez bien les qualités, les compétences et la personnalité de chacun de vos collaborateurs                                                | 25,357        | 0,000        |
| Vous accompagnez et vous guidez vos collaborateurs lors de la réalisation de toutes les actions.                                                     | -6,508        | 0,000        |
| Vos collaborateurs vous font confiance et s'impliquent rapidement aux différentes actions                                                            | -8,547        | 0,000        |
| Vous encouragez l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation chez vos collaborateurs                                                         | -6,265        | 0,000        |
| Vous encouragez la coopération et le travail en groupe                                                                                               | -5,408        | 0,000        |
| Vous gérez bien votre temps de travail                                                                                                               | -5,199        | 0,000        |
| Vous créez un environnement propice aux moments d'échanges et à la transmission des connaissances et des savoirs au sein de votre équipe.            | -13,252       | 0,000        |
| Vous arrivez à gérer les situations de stress et d'anxiété de vos collaborateurs                                                                     | -2,87         | 0,004        |
| 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        | 0,000        |
| <b>Section n° 3</b>                                                                                                                                  | <b>-2,542</b> | <b>0,002</b> |

**Source** : élaboré à partir du questionnaire sur la base des résultats du logiciel SPSS, 2020

Le tableau n° 6 présente les résultats des valeurs de T et de P-value pour la section n° 3. La T critique à  $\alpha = 0,05$  et à un degré de liberté de 299 est égale à 1,96. 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 celle théorique, nous concluons que l'hypothèse **H<sub>0</sub>** est rejetée et que l'hypothèse **H<sub>1</sub>** est acceptée.

**Résultat n° 3 : l'hypothèse n° 3 est acceptée.**

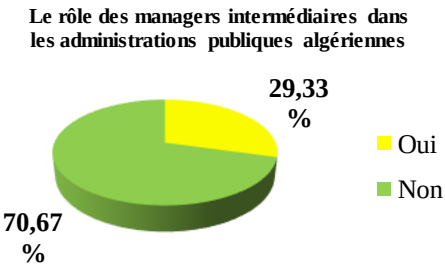
V.4. Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes :

Tableau n° 7 : Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes

|       | Nombre | Pourcentage |
|-------|--------|-------------|
| Oui   | 88     | 29,33       |
| Non   | 212    | 70,67       |
| Total | 300    | 100         |

Source : élaboré à partir du questionnaire, 2020

Figure n° 1 : Le rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes



Source : élaborée à partir du questionnaire, 2020

Les résultats du tableau n° 7 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.

VI- Synthèse et discussion des résultats :

La recherche que nous avons menée, nous a permis de constater les points suivants :

- Les missions et les rôles des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes ne sont ni claires ni bien définies, 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 aux quotidiens différentes tâches qui ne correspondent ni à leur compétence ni à leur nature de travail, conformément aux instructions et ordres de leur supérieur.

- 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 qui veillent à leurs exécutions 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 supérieur.
- 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...), leurs missions se limitent à l'exécution des programmes et à la concrétisation des plans sur le terrain.
- Les managers sont insatisfaits des salaires et des primes qu'ils perçoivent et les jugent qu'ils ne sont pas à la hauteur de leur compétence et expérience, des efforts fournis, du volume, du rythme du 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.
- 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.

- Les managers intermédiaires sont rarement informés par leurs supérieurs sur les nouveaux projets de réforme, ils prennent connaissance de manière informelle et succincte, sans explications suffisantes 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 savent pas ce qui se passe autour d'eux et attendent les décisions prises afin de les concrétiser.
- L'absence de leadership chez les managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes, ces managers sont considérés comme des organisateurs, des exécutants et des contrôleurs.

### **Conclusion :**

Les résultats de notre recherche ont permis d'affirmer les trois hypothèses de notre recherche. Aujourd'hui, les pouvoirs publics à travers les programmes de gouvernement doivent lancer une série de mesures pour valoriser cette ressource humaine, notre recherche nous a permis de déterminer les axes de réflexion suivants :

- **Reconnaître l'importance du rôle des managers intermédiaires dans les administrations publiques algériennes**

Cette catégorie de managers souvent invisible doit être identifiée et son rôle doit apparaître, leur expérience et leur bonne connaissance des contraintes et des problèmes de 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.

- **La formation des managers intermédiaires est un élément indispensable**

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.

- **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 c'est à eux de 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 l'ensemble des membres comprennent et acceptent le changement.

- **Avoir des managers intermédiaires leaders**

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.

## Références :

---

<sup>1</sup> GUILMOT Nathalie, VAS Alain. **Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel**. 22ème congrès de l'AGRH, 26-28 octobre 2012, Marrakech, pp (6). OnLine : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011guilmot-vas.pdf> (Visited 14/03/2021).

<sup>2</sup> *Idem*.

<sup>3</sup> *Idem*.

<sup>4</sup> PAYAU Marielle Audrey. **Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique**. XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin 2003, Les Côtes de Carthage, pp (25).

<sup>5</sup> FERGELOT Valérie, **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**. Thèse pour le grade de Docteur en Sciences de gestion. RENNES : L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1, 2016, pp (67).

<sup>6</sup> CROZET Paul, DESMARAIS Céline. **L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable**. 16ème conférence de l'AGRH, 15-16 septembre 2005, université de Paris Dauphine, pp (4-5).

<sup>7</sup> *Ibid*. pp (6).

<sup>8</sup> DE CHATILLON Emmanuel Abord, DESMARAIS Céline. **EXISTE-T-IL ENCORE DES DIFFÉRENCES ENTRE LE TRAVAIL DES MANAGERS DU PUBLIC ET CEUX DU PRIVÉ ?**, revue française d'administration publique : Vol. 4, N° 128, 2008, France, pp (771-775).

<sup>9</sup> CURRIE Graeme, PROCTERS Stephen J. **The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy**. *Journal of Management Studies* : vol. 42, n° 7, 2005, États-Unis, pp (1351-1352).

<sup>10</sup> BAREIL Céline, ROUSSEAU Carolyne, **ÉVOLUTION DE L'APPROPRIATION ET DES PRÉOCCUPATIONS DES CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENTS SIMULTANÉS**: revue *Question(s) de management*: vol.2, N° 3, 2013, Canada, pp (96). OnLine : [file:///C:/Users/pc/Downloads/QDM\\_132\\_0081%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/QDM_132_0081%20(2).pdf) (Visited 27/09/2022)

<sup>11</sup> ALIS David, FERGELOT Valérie. **Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle**, revue *Management international*: Vol.16, N°3, 2012, France, pp (32-35).