



**FAMILIARITE ET LEADERSHIP EN GESTION DE
PROJET :**

UN COUTEAU À DOUBLE TRANCHANT

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

KAKE, LAYE-MORY

Mars 2025

Composition du jury :

Beudry Catherine, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noelle Albert, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Jean Baptiste Marcousse, examinateur externe, Université Laval

Dépôt initial le 11 février 2025

Dépôt final le 19 mars 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma chère et tendre mère, dont
les sacrifices, les conseils et l'amour ont
forgé l'homme que je suis aujourd'hui.
Ce mémoire est le fruit de tes valeurs et
de ton héritage.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation ce mémoire. Ce travail est l'aboutissement de mois d'efforts, de réflexion et d'engagement, et il n'aurait pu voir le jour sans le soutien précieux que j'ai reçu à différentes étapes de son élaboration.

En premier lieu, je souhaite adresser mes chaleureusement remerciements à ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert, pour son soutien, ses conseils avisés et son encadrement rigoureux au tout long de ce projet académique. Sa disponibilité, son exigence envers l'excellence et sa bienveillance ont été des facteurs déterminants dans l'orientation et l'achèvement de ce travail. De même, je souhaite également remercier les membres du jury, notamment, Mme Catherine Beaudry pour m'avoir fait l'honneur de présider ce jury et M. Jean Baptiste Marcosse pour avoir accepté d'examiner ce mémoire.

Mes remerciements vont pareillement à l'endroit de mes chers amis, notamment, Mohammed Sy Savané, sans qui je ne serais probablement jamais venu au Canada, pour ses intarissables conseils. Sans oublier Mohamed Savané, mon ami d'enfance et mon compagnon de l'université, à Hadjara Balima pour son soutien constant, à Eridis Houlda et tous les autres, pour leur écoute, leurs critiques constructives, leur disponibilité et surtout leur compréhension de ce que demande la rédaction d'un mémoire. Merci d'avoir été là pour moi la traverser de cette aventure avec enthousiasme.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment la familiarité influence l'adoption des styles de leadership dans la gestion d'équipes de projet et, ultimement, les répercussions de cette gestion sur la réussite de projet. Étant donné que la littérature traite peu ce sujet, un vide théorique est observé. L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative et adopte une approche autopraxéographique. Les résultats montrent que la familiarité peut être à la fois un atout et une contrainte dans la gestion d'équipe. D'une part, elle génère du soutien, de la confiance et de l'engagement des collaborateurs. D'autre part, elle occasionne un manque de discipline, des résistances aux changements et des difficultés à établir une autorité claire. La réussite d'un projet ne dépend pas exclusivement des outils de gestion ou des méthodologies, mais aussi de l'habileté du leader à aligner son approche sur les spécificités relationnelles de son équipe.

Mots clés : familiarité, leadership, styles de leadership, gestion d'équipe, réussite d'un projet.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to understand how familiarity influences the adoption of leadership styles in project team management and, ultimately, the impact of this management on project success. The lack of sufficient documentation on this subject leaves a significant theoretical void. The study is based on a qualitative methodology and adopts an autopraxeography approach. The results show that familiarity can be both an asset and a constraint in team management. On the one hand, it generates support, trust and commitment from employees. On the other hand, it causes a lack of discipline, resistance to change and difficulty establishing clear authority. The success of a project does not depend exclusively on management tools or methodologies, but also on the leader's ability to align his approach with the relational specificities of his team.

Keywords: familiarity, leadership, leadership styles, team management, project success.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
LISTE DES FIGURES	xviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA FAMILIARITÉ.....	5
1.1.1 Définition.....	6
1.1.2 Familiarité d'équipe	6
1.1.3 La familiarité au travail comme prédicteur du leadership.....	6
1.1.4 Interaction entre familiarité et expérience du leader	7
1.1.5 Les effets positifs de la familiarité	8
1.1.6 Les effets négatifs de la familiarité	8
1.2 LE LEADERSHIP	9
1.2.1 Définitions du leadership.....	10
1.2.2 Caractéristiques du leadership.....	12
1.2.3 Les styles de leadership.....	18
1.2.4 Relation entre le leadership et la performance du groupe	24
1.3 GESTION D'ÉQUIPE.....	24
1.3.1 Définition d'équipe.....	24
1.3.2 Les différents types d'équipes	25
1.3.3 Équipe de projet.....	26
1.3.4 Les caractéristiques d'équipe de projet	27
1.3.5 Définition de la gestion d'équipe ou management d'équipe	28
1.3.6 La motivation d'une équipe.....	28
1.3.7 La performance de l'équipe.....	33
1.4 LA RÉUSSITE DU PROJET	37
1.4.1 Le projet	37
1.4.2 Gestion de projet	37
1.4.3 Réussite ou succès de projet.....	38
1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	42
CHAPITRE 2 CADRE METHOLOGIQUE	44
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	44
2.2 CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	45
2.3 MÉTHODE DE RECHERCHE.....	46
2.3.1 L'autopraxéographie	47
2.3.2 Le processus de l'autopraxéographie	48
2.3.3 Les limites de l'autopraxéographie	48
2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	49
2.4.1 Principes éthiques fondamentaux	49

2.4.2 Défis éthiques spécifiques liés à l'autopraxeographie	49
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES	51
3.1 PREMIÈRE EXPÉRIENCE.....	51
3.2 DEUXIÈME EXPÉRIENCE.....	59
3.3 TROISIÈME EXPÉRIENCE	64
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION	74
4.1 ANALYSES.....	74
4.1.1 Le leadership.....	74
4.1.2 L'impact de la familiarité sur la gestion d'une équipe	79
4.2 DISCUSSION.....	85
4.2.1 Influence de la familiarité sur le leadership	86
4.2.2 L'impact du leadership sur la gestion d'équipe	87
4.2.3 La gestion d'équipe facteur déterminant de la réussite où l'échec de projet	88
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les contre-effets de la cohésion	9
Tableau 2 : Les compétences et les traits du leader.....	14
Tableau 3 : Les cinq pratiques et les dix engagements d'un leadership exemplaire.....	17
Tableau 4 : Facteurs clés de succès d'un projet selon (Pinto et Slevin, 1988b).....	39
Tableau 5 : Critères de succès d'un projet.....	41

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de leadership situationnel relatif aux tâches et aux relations. Traduction de : (Pinto et al., 1998).....	20
Figure 2 : Approche intégrée des différents critères de succès dans les projets. Adaptée de (Tiomo et Blais, 2022).....	40
Figure 3: Critères de succès d'un projet selon Shenhar et al. (2001).....	42
Figure 5 : Processus de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016)	48
Figure 6 : processus d'interconnexion des concepts	86

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le leadership constitue une thématique d'étude à la fascinante et complexe qui traverse le champ d'étude de la gestion et les disciplines de la psychologie et de la sociologie. Sa complexité réside dans le fait qu'il demeure dépourvu d'une définition universelle malgré sa reconnaissance en tant que pivot central du succès organisationnel (Northouse, 2021; Yukl, 2019). Comme le souligne Stogdill (1974, cité par Silva, 2016), il existe autant de définitions du leadership que de personnes ayant tenté de l'appréhender. Aujourd'hui, le concept leadership est vu non seulement comme un moyen d'influence visant à atteindre des objectifs communs (Northouse, 2021), mais également comme un élément clé favorisant l'amélioration continue de la situation au sein des organisations (Summerfield, 2014).

Dans le cadre de la gestion de projet, le leadership joue un rôle central dans la coordination des équipes et dans l'atteinte des objectifs de projets. Selon Pinto et Slevin (1988), une gestion proactive ainsi qu'une communication claire sont les facteurs déterminants de la réussite du projet. Cependant, il est important de noter que la réussite d'un projet ne se limite pas à aspects techniques ou financiers, mais comprend également des aspects humains, tels que la motivation des équipes et les relations interpersonnelles (De, 1988; Nguyen et Ogunlana, 2004). La capacité du leader à équilibrer ces dimensions est plus qu'essentielle pour faire face à diverses situations comme la familiarité au sein des équipes, un phénomène à la fois bénéfique et risqué.

La familiarité dans une équipe, que l'on définit comme le degré de connaissance interpersonnelle ou d'expérience partagée, peut améliorer la communication et renforcer la cohésion (Huckman et al., 2009; Hayes, 2017). Cependant, lorsqu'elle est mal gérée, cette proximité peut poser des défis quant à l'établissement des limites claires entre les relations personnelles et professionnelles, ce qui compromet l'efficacité du leadership et la discipline organisationnelle (Gruenfeld et al., 1996; Janis, 1972). Ce dilemme lève le voile sur la

difficulté de la gestion des relations interpersonnelles dans les environnements de projet. Selon Sieweke et Zhao (2015), la familiarité doit être gérée avec précaution afin d'en tirer le meilleur parti tout en atténuant les risques potentielles qui y sont associés.

Ce mémoire contribue à aider les gestionnaires à mieux appréhender les enjeux liés à la familiarité et ses applications, en mettant en lumière les facteurs clés susceptibles d'améliorer la performance de leur équipe occasionnant la réussite de projet. Pour atteindre cet objectif, cette étude adoptera une méthodologie autopraxéographique pour analyser l'influence de la familiarité sur l'adoption de styles de leadership dans la gestion des équipes de projet et les répercussions de cette dernière sur la réussite de projet. En ayant recours à mes propres expériences, elle vise à répondre à une problématique centrale : comment la familiarité influence-t-elle le choix des styles de leadership dans la gestion d'équipes de projet et, ultimement, les répercussions de cette gestion sur la réussite de projet? Cette étude s'inscrit dans une démarche exploratoire, mobilisant des concepts issus de la littérature sur le leadership (Dansereau, 2016; Kouzes et Posner, 2023; Bass 1990), la gestion de projet (Projet Management Institute [PMI], 2017; Larson et al., 2019) et les relations interpersonnelles au sein des équipes (Rockett et Okhuysen, 2002).

Ainsi, cette étude sera structurée en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique, examinant plusieurs concepts clés, notamment la familiarité, le leadership, la gestion d'équipe et la réussite de projet. Dans le second chapitre, il sera question de la démarche méthodologique choisie pour répondre à la question de recherche. Quant, au troisième chapitre, il sera consacré à mes témoignages, alors que le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse et la discussion de ces derniers.

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL

Dans ce premier chapitre, le chercheur s'attache à développer les différents éléments au cœur de cette recherche et susceptibles d'éclairer la lanterne des lecteurs. Il est fondamental de notifier que les concepts les plus importants qui seront abordés sont les suivants : la familiarité, le leadership, la gestion d'équipe et la réussite de projet.

1.1 LA FAMILIARITÉ

Selon Rockett et Okhuysen (2002) la familiarité est une forme de connaissance qui permet de mieux comprendre les relations interpersonnelles spécifiques et leurs conséquences entre les individus. Ils soulignent que la familiarité est un concept clé dans l'étude des interactions de groupe, car elle est influencée et influence elle-même le groupe. Ainsi, la familiarité détermine non seulement les personnes qui s'associent aux groupes, mais aussi la manière dont elles y participent. De plus, elle pèse sur la dynamique du groupe, tant entre les personnes qui se connaissent que celles qui ne se connaissent pas (Rockett et Okhuysen, 2002).

Cependant, l'expérience de l'équipe agit également sur la familiarité en offrant un environnement propice où les expériences s'amassent et où les relations se développent (Rockett et Okhuysen, 2002). Par ailleurs, les individus développent leur base de connaissance de la familiarité en accumulant progressivement des informations par le biais de leurs interactions et de leur exposition aux autres (Okhuysen, 2001). En outre, la familiarité est un fait inéluctable de la vie, étant liée à la connaissance et à l'acceptation de ce qui est connu (Luhmann, 2000).

Enfin, elle est considérée comme un attribut appris qui se développe à travers l'exposition répétée à un stimulus, que ce soit par la vision, l'audition, la parole ou l'écriture (Noble, 1953).

1.1.1 Définition

La familiarité est le degré de connaissance interpersonnelle que les membres d'une équipe ont les uns des autres (Hayes, 2017; Rockett et Okhuysen, 2002). Elle est l'expérience commune des membres de l'équipe à travailler ensemble (Huckman et al., 2009), ce qui influence leur capacité à travailler ensemble de manière efficace (Hayes, 2017).

1.1.2 Familiarité d'équipe

Le concept de familiarité d'équipe se réfère au niveau de connaissance et de compréhension entre les membres d'une équipe, englobant le temps passé ensemble et la qualité des interactions (Kark, 2011). Gruenfeld et al. (1996), indiquent qu'une familiarité élevée favorise une meilleure coordination, renforce l'identification au groupe et améliore les performances, car les membres se sentent plus connectés et impliqués. Toutefois, ils mettent également en lumière les dangers d'une familiarité excessive, qui peut conduire à des relations inappropriées, du favoritisme et compromettre la discipline et la cohésion. Par conséquent, bien que la familiarité soit un atout pour la dynamique d'équipe, elle nécessite une gestion attentive pour éviter des effets indésirables (Gruenfeld et al., 1996).

1.1.3 La familiarité au travail comme prédicteur du leadership

La familiarité au travail est un facteur déterminant qui influence le leadership et l'identité sociale des membres d'une équipe (Petitta et al., 2023). Elle est corrélée à des perceptions favorables des styles de leadership, tels que le leadership transformationnel et l'échange leader-membre, favorisant par l'occasion l'engagement des employés envers leurs supérieurs (Burlison, 2022; Spivey, 2016). De plus, la familiarité renforce la cohésion au sein des équipes, contribuant à l'identification des membres à leur groupe et à un sentiment d'appartenance (Petitta et al., 2023).

Cependant, bien que la familiarité puisse engendrer des effets positifs, elle comporte également des risques, notamment lorsque celle-ci devient excessive, ce qui peut compromettre la discipline et l'autorité des leaders (Petitta et al., 2023). Par ailleurs, Sieweke et Zhao (2015) soulignent que les leaders qui, ayant une expérience spécifique à l'équipe peuvent mieux gérer les dynamiques de groupe et mettre en place des mécanismes de coordination explicites pour réduire les erreurs, même en cas de forte familiarité. Ainsi, une gestion prudente des relations interpersonnelles est essentielle pour maximiser les bénéfices de la familiarité tout en minimisant ses effets négatifs (Petitta et al., 2023).

1.1.4 Interaction entre familiarité et expérience du leader

L'interaction entre la familiarité d'équipe et l'expérience du leader est essentielle pour comprendre les erreurs de coordination dans les équipes. Il existe une relation en U entre la familiarité et les erreurs de coordination dans les équipes, où une familiarité modérée peut réduire les erreurs, tandis qu'une familiarité excessive peut les augmenter (Sieweke et Zhao, 2015). Cette dynamique est appuyée par Weick et Roberts (1993), qui affirment que des équipes familières commettent généralement moins d'erreurs, mais qu'une trop grande familiarité peut mener à l'établissement de routines nuisibles (Gersick et Hackman, 1990)

Les leaders d'équipe jouent un rôle prépondérant dans cette dynamique. Selon Edmondson (2003), ils ont une vue d'ensemble de l'équipe, ce qui leur permet de coordonner les efforts des membres. Grâce à leur expérience, ils sont plus à même de repérer et de régler les problèmes d'équipe, ce qui limite les effets négatifs d'une familiarité excessive (Morgeson (2005). Les leaders, en tant qu'élément clé de la hiérarchie formelle, établissent des règles et des mécanismes de communication (Morgeson et al., 2010).

Selon Sieweke et Zhao (2015), l'interaction entre la familiarité d'équipe et l'expérience du leader est primordiale pour gérer les erreurs de coordination d'équipe. Tandis qu'une familiarité accrue peut initialement améliorer la coordination, une expérience de leadership solide est nécessaire pour gérer les risques associés à une familiarité excessive. Les leaders expérimentés peuvent modérer cette relation en introduisant des mécanismes de

coordination formels et en intervenant lorsque cela est nécessaire, pour maximiser les avantages de la familiarité tout en minimisant les erreurs de coordination.

1.1.5 Les effets positifs de la familiarité

Selon Gruenfeld et al. (1996) la familiarité facilite la communication, permet un partage d'informations plus fluide et une meilleure coordination des tâches. Dans le même sens, Weick et Roberts (1993) soulignent que la familiarité facilite une communication ouverte et honnête entre les leaders et les membres d'équipe, ce qui permet aux leaders de mieux comprendre les préoccupations et les besoins de leurs subordonnées. De plus, ils ajoutent que cela permet une meilleure coordination et une prise de décision plus efficace.

Quant à Gorman et Cooke (2011), ils indiquent que les leaders qui ont une familiarité avec leur équipe peuvent mieux s'adapter aux dynamiques de groupe et aux besoins individuels pour diriger de manière efficace dans les situations fluctuantes, permettant ainsi de mieux comprendre les styles de travail de leurs membres.

Par ailleurs, Edmondson (1999), souligne que la connaissance réciproque entre les éléments d'un groupe favorise des comportements de coopérations et de soutien, fondamental pour assurer le bon fonctionnement collectif. En outre, Rockett (2000) ajoute que les relations interpersonnelles solides au sein d'une équipe renforcent les liens, créant ainsi une atmosphère de travail harmonieux et productif, ce qui pourrait réduire l'angoisse et le stress liés aux interactions sociales, encourageant ainsi une participation active de tous les membres de l'équipe (Eisenhardt et al., 1997).

1.1.6 Les effets négatifs de la familiarité

Selon Janis (1972), les relations trop familières peuvent causer des biais et du favoritisme, où certains membres de l'équipe sont privilégiés par rapport à d'autres, ce qui risque de provoquer des tensions et des sentiments d'inégalité au sein de l'équipe. Eisenhardt et al. (1997) soutiennent que la familiarité peut promouvoir le conformisme, poussant les

membres à fuir les confrontations d'idées ou les agissements des autres, freinant ainsi l'innovation et la prise de décision.

En outre, Rockett (2000) avertit que les équipes très familières risquent d'exclure les nouveaux collègues, créant par la même occasion des dynamiques d'équipe inéquitables et limitant la diversité des visions. Par ailleurs, selon Gotteland et al. (2007) la familiarité au sein d'une équipe peut engendrer une cohésion excessive, qui, étrangement, pourrait nuire aux membres eux-mêmes. Ils identifient et consignent, au tableau 1, les effets néfastes d'une trop forte cohésion ainsi que les mesures préventives pouvant être adoptées pour les atténuer.

Tableau 1 : Les contre-effets de la cohésion

Tiré de Janis (1972, cité dans Grotteland et al., 2007)

Effets négatifs	Description	Action préventive
Illusion d'invulnérabilité.	L'équipe pense que les succès passés vont se poursuivre. Elle peut prendre des risques extrêmes.	Le chef de projet encourage la libre expression des doutes des membres de l'équipe.
Rationalisation collective	L'équipe rejette les informations contraires à ses croyances.	Les leaders acceptent les critiques de leurs opinions.
Partage de stéréotypes.	L'équipe discrédite la source d'informations contraires	Le chef de projet suscite l'échange avec d'autres équipes
Pression directe	L'équipe utilise des sanctions verbales ou non verbales à l'encontre des membres qui explorent des directions considérées comme déviantes.	L'équipe est régulièrement scindée en sous-groupes.
Illusion d'unanimité.	Les membres concluent que l'équipe a atteint le consensus lorsque ses leaders sont d'accord.	Le leader invite périodiquement des experts en qui elle a confiance à participer à la réflexion.
Illusion d'invincibilité	Les membres qui ont pour rôle la gestion concurrentielle rejettent les informations qui pourraient mettre en danger la satisfaction du groupe.	L'équipe désigne un membre comme « l'avocat du diable », et anticipe les scénarios des réponses concurrentielles.

1.2 LE LEADERSHIP

Le leadership est l'un des thèmes les plus explorés dans la recherche en gestion, mais aussi l'un des moins compris. Beaucoup de discussions ont eu lieu sur la définition du

leadership, afin de déterminer s'il s'agit est un phénomène distinct du management, et même sur son importance réelle (Alvesson et Spicer, 2012; Blom et Alvesson, 2015). Une multitude de théories sur le leadership ont vu le jour, avec des écoles de pensée qui s'inspirent des travaux de leurs prédécesseurs ou les rejettent. La complexité, la difficulté de compréhension et d'évaluation du leadership sont indéniables. (Northouse, 2021; Yukl, 2019, cité dans Abson et al., 2024).

Northouse (2021) soutient que, depuis plus de cent ans, les chercheurs tentent de définir le leadership sans parvenir à un consensus. Il compare le concept de leadership à celui de l'amour, de la paix et de la démocratie, en argumentant que, bien que chacun ait une compréhension intrinsèque de ces notions, leur signification peut différer d'un individu à l'autre. Toutefois, en dépit de la divergence des idées sur la nature du leadership, la quasi-totalité des experts en affaires, en gestion ou en comportement organisationnel s'entendent sur le fait que le leadership est important (Abson et al., 2024).

1.2.1 Définitions du leadership

1.2.1.1 Leader

Selon Winston et Patterson (2006), Un leader est un individu ou un groupe d'individus qui a la responsabilité de choisir, d'équiper, de former et d'influencer les autres pour qu'ils contribuent de manière volontaire et enthousiaste à la réalisation des missions et des objectifs de l'organisation. Ce rôle implique la mobilisation de l'énergie spirituelle, émotionnelle et physique des membres dans un effort collectif et coordonné.

Petit (2013) enrichit cette définition du leader, qu'il présente comme une figure d'autorité qui, en plus de motiver et d'influencer les parties prenantes d'une entreprise ou d'un projet, crée une vision inspirante et mobilisatrice. Il transforme l'activité, fixe la stratégie, communique clairement les buts et les objectifs à atteindre, tout en suscitant l'engagement et en forgeant les alliances.

De leur côté, Phaneuf et al. (2018) insistent sur le fait que le leader est l'individu qui agit sur la base de valeurs et principes prédéfinis et qui veille à donner un sens au travail à faire en mettant en place une vision ou des objectifs pour ses employés.

1.2.1.2 Le leadership

Le concept leadership fait partie des notions les plus difficiles à définir (Silva, 2016). Il y a plus de 50 ans, Stogdill (1974, cité par Silva en 2016) soutenait que le nombre de définitions du concept de leadership était égal au nombre de personnes qui avaient essayé de le définir. À la fin du dernier siècle, ces définitions étaient estimées à au moins 650. Cependant, ce chiffre a considérablement augmenté, atteignant 1 400 définitions pour les termes « leader » et « leadership », comme l'ont noté Bennis et Townsend (1995) ainsi que Valkman (2012, cité dans Silva, 2016). McCleskey (2014), en se référant à Bass (2008) et à d'autres auteurs, soutient que la définition appropriée du leadership varie en fonction des intérêts du chercheur et du type de problème ou de solution examinée. Alors, tenter de donner une définition universelle du leadership peut s'avérer futile. Conscients de cette complexité, de nombreux auteurs ont essayé d'attribuer une définition conceptuelle au leadership sans pour autant s'accorder sur une définition commune. Bien qu'il soit complexe, il est essentiel d'établir une définition claire du leadership. Ce terme est largement employé dans divers domaines de l'activité humaine, tels que les forces armées, le monde des affaires, la politique, la religion et le sport. Chaque année, des dizaines de livres et des milliers d'articles sont publiés sur le leadership. De plus, les organisations investissent des millions de dollars pour préparer leurs futurs leaders. Cependant, si la notion de leadership reste floue, tous ces efforts risquent de ne servir à rien (Silva, 2016).

Ainsi, de nombreuses définitions ont été proposées. Selon Renzi (2020), le leadership implique de diriger les autres pour réaliser une tâche spécifique, servant ainsi d'inspiration et de guide pour les membres d'une équipe. Il est également identifié comme un processus social visant à mobiliser les efforts d'autrui dans le but d'atteindre un objectif précis (Kruse,

2013; Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014; Renzi, 2020). Cette définition renferme les dimensions sociales et physiques, ainsi que les aspects liés à la gestion (Renzi, 2020).

Selon Summerfield (2014), le leadership se résume simplement à « faire les choses mieux ». Il souligne que, bien que le leadership soit généralement perçu comme un processus démocratique et collégial, l'essence même du leadership réside dans l'amélioration de l'état actuel des choses. Suutari *et al.* (2002, cités dans Genest, 2007, p. 3) définissent le leadership comme l'action d'une personne qui occupe une position hiérarchique au sein d'un groupe organisé, dont les principales fonctions consistent à diriger les travaux du groupe vers l'atteinte d'objectifs précis. Dans cette même lignée, Boehnke Peesker et al. (2003, p.6) soutiennent que le leadership est « un processus transformationnel mettant l'accent sur les besoins, attentes et valeurs partagées, occasionnant des changements organisationnels positifs et des résultats dépassant les attentes ». Quant à Watson et al. (2002, cités dans Genest, 2007, p. 4), ils le définissent comme une composante essentielle de l'efficacité d'un groupe qui fait appel aux personnes proactives dans le soutien de l'organisation, la progression et la résolution des différends au sein d'un groupe.

Enfin, Northouse (2021) et Silva (2016) présentent le leadership comme un processus d'influence interactive, par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre des objectifs communs. Genest (2007, p. 5) ajoute que le leadership est « l'effet d'une interaction entre des individus et est considéré comme une variable fondamentale de l'efficacité d'une équipe multiculturelle ».

1.2.2 Caractéristiques du leadership

Un leader est caractérisé par différents traits, habiletés, compétences et caractéristiques.

Genest (2007), dans sa thèse intitulée « L'influence du leadership sur la satisfaction des membres d'une équipe multiculturelle et leur perception d'efficacité en tant qu'équipe : caractéristiques personnelles, styles de leadership et attentes », aborde les différentes

caractéristiques personnelles, attitudes et comportements d'un leader. Les différentes caractéristiques identifiées dans ses recherches ont été listées et détaillées ci-après :

- Exemplarité : il s'agit de servir de modèle pour les membres de son équipe, et d'être perçu comme un exemple. Les résultats des recherches de Genest (2007) révèlent « qu'un bon leader doit bien connaître la vie personnelle et professionnelle des personnes composant son équipe de manière à pouvoir appuyer ces individus lorsqu'ils éprouvent des difficultés p.35 ».
- Motivation : les résultats issus des recherches de Genest, 2007, ont révélé qu'un bon leader doit savoir motiver les membres de son équipe et faire attention aux différentes personnes qui sont présentes autour de lui.
- Adaptation : un bon leader doit être ouvert d'esprit, avoir une souplesse ainsi qu'une flexibilité, être en mesure de proposer des idées (Genest, 2007). Il doit s'adapter en fonction des différentes situations auxquelles il est confronté.
- Écoute et respect : le leader doit être capable d'écouter les autres et respecter les idées des autres de même que les rythmes des participants. Ces caractéristiques semblent être essentielles dans la perception d'efficacité chez le leader d'après les enquêtes de Genest (2007).
- La valorisation des membres : le leader doit valoriser les membres de son équipe, leur montrer qu'ils sont importants, reconnaître leurs capacités, distinguer les forces et faiblesses, faire confiance aux membres de son équipe et faire valoir leurs forces. Cette attitude s'avère être un élément motivationnel important sur la base des recherches de Genest (2007).
- La gestion des relations : le leader doit s'assurer que l'environnement de travail est sain, se préoccuper des relations et contribuer à la cohésion de l'équipe. Tel est ce que révèlent les résultats issus des recherches de Genest (2007).

En outre, Phaneuf et al. (2018) ont également mené une recherche intitulée « Personnalité et leadership : le modèle des “great eight” peut-il prédire le leadership des gestionnaires ? ». Ils ont identifié des caractéristiques, des compétences personnelles, des habiletés et des comportements en se basant sur les études de Bartram (2005). Les différents éléments identifiés sont consignés au tableau 2 :

Tableau 2 : Les compétences et les traits du leader
Inspiré de Bartram (2005, dans Phaneuf et al. (2018)

COMPÉTENCES ET HABILITÉS PERSONNELLES	DÉFINITIONS
Gestion et Decision	Prendre le contrôle, assumer la responsabilité, initier l’action, prendre des décisions.
Interaction et Présentation	Communiquer, faire preuve de persuasion et influencer.
Soutien et Coopération	Soutenir les autres, leur démontrer du respect et travailler efficacement avec eux.
Création et Conceptualisation	Être capable de résoudre les problèmes avec créativité et innovation.
Analyse et Interprétation	Démontrer une pensée analytique et utiliser efficacement son expertise.
Adaptation et Résilience	Bien s’adapter au changement et être capable de gérer efficacement la pression.
Organisation et Exécution	Travailler de façon organisée et planifiée, suivre les différentes procédures.
Entreprendre et performer	Le leader doit être capable de se concentrer sur les résultats et les objectifs à atteindre.

1.2.2.1 Les caractéristiques et les pratiques du leadership selon Dansereau (2016) et Kouzes et Posner (2023)

Dans le monde actuel en perpétuelle mutation, les leaders doivent développer des caractéristiques spécifiques et adopter des pratiques qui leur permettent de guider efficacement leurs équipes tout en s’adaptant aux nouveaux défis. Tant Dansereau (2016) que Kouzes et Posner (2023) identifient des traits et des pratiques essentiels pour un leadership efficace, bien que leurs approches mettent en lumière différents aspects de l’excellence en leadership.

Selon Dansereau (2016), le leader de demain doit incarner dix qualités essentielles :

- 1- **Curiosité** : Le leader de demain doit être avide de connaissances et constamment à la recherche de nouvelles idées pour rester adaptable.
- 2- **Agilité** : Il doit être capable de penser dans plusieurs cadres et s'adapter rapidement aux environnements et les perspectives changeants.
- 3- **Mobilité** : Le leader du futur sera en mouvement, occupant divers postes et travaillant dans les environnements multiculturels.
- 4- **Proximité** : Il devra établir des relations authentiques et empreintes d'empathie avec les personnes qui l'entourent.
- 5- **Communication** : Il devra exceller dans tous les modes de communication, qu'ils soient en personne ou numériques.
- 6- **Humilité** : Contrairement aux leaders héroïques du passé, il reconnaîtra l'importance du travail collaboratif et collectif.
- 7- **Responsabilité** : Il n'aura pas pour seule préoccupation de maximiser ses profits, mais cherchera à avoir un impact positif sur la société, tout en créant des emplois et de la valeur pour les actionnaires.
- 8- **Inclusivité** : Il sera plus ouvert à la diversité, s'efforçant de s'entourer des personnes complémentaires plutôt que ses semblables. La diversité, qu'elle soit culturelle, sexuelle, ethnique ou de valeurs, sera essentiel pour s'adapter. Elle lui permettra de construire des liens entre les pensées et les personnes.
- 9- **Multidimensionnalité** : Le leader de demain devra être encore plus multidimensionnel, capable de naviguer dans la complexité des organisations modernes. Il devra comprendre et intégrer une variété de points de vue et d'opinions tout en étant conscient des environnements multifacettes et multiculturels. Cette capacité à embrasser la complexité tout en restant un leader authentique sera essentielle.
- 10- **Courage** : Il devra faire preuve de résilience face aux incertitudes et aux défis, être prêt à passer à l'action, ne pas craindre de sortir de sa zone de confort pour progresser, ne pas remettre à plus tard les décisions difficiles, être prêt à

déplaire à certaines parties prenantes, oser dire la vérité, et non ce que les autres veulent entendre, et avoir le courage de reconnaître ses erreurs.

De leur côté, Kouzes et Posner (2023) présentent un cadre plus axé sur l'action, mettant l'accent sur la manière dont les leaders peuvent inspirer et mobiliser leurs équipes. Ils décrivent cinq pratiques principales pour un leadership exemplaire qui sont les suivants :

1 - Montrer l'exemple

Les leaders élucident les valeurs en trouvant leur voix et en affirmant les valeurs partagées. Ils guident par l'exemplarité en alignant leurs actions sur les valeurs partagées. De ce fait, les leaders établissent leur crédibilité et gagnent la confiance en illustrant la cohésion entre leurs dires et leurs actions (Kouzes et Posner, 2023).

2- Inspirer une vision partagée

Les leaders envisagent l'avenir en imaginant des possibilités excitantes et en appelant à des aspirations communes. En communiquant efficacement leurs espoirs et leurs rêves, les leaders inspirent les autres à voir et à partager la vision, créant ainsi un sentiment de dessein et de direction au sein de l'organisation (Kouzes et Posner, 2023).

3- Relever les défis

Les leaders cherchent des opportunités en prenant l'initiative et en trouvant des moyens novateurs pour améliorer les choses. Ils expérimentent, prennent des risques et génèrent constamment de petites victoires, favorisant ainsi une culture d'amélioration et de croissance au sein de l'organisation (Kouzes et Posner, 2023).

4- Permettre aux autres d'agir

Les leaders favorisent la collaboration en établissant la confiance et en facilitant les relations. Ils renforcent les autres en augmentant l'autodétermination et en développant les compétences permettant aux individus de prendre des initiatives et de contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation (Kouzes et Posner, 2023).

5- Encourager le cœur

Les leaders reconnaissent les contributions en montrant leur appréciation pour l'excellence individuelle et en célébrant les valeurs et les victoires de l'organisation. En créant un esprit de communauté et en reconnaissant les efforts des membres de l'équipe. Les leaders inspirent et motivent les autres à poursuivre l'excellence (Kouzes et Posner, 2023).

Kouzes et Posner (2023) ne se contentent pas de décrire ces cinq pratiques fondamentales, mais également, ils y intègrent dix engagements spécifiques qui permettent de rendre ces pratiques concrètes et applicables au quotidien. Ces engagements identifiés par Kouzes et Posner renforcent ces cinq pratiques et servent de cadre pour guider les leaders dans leurs actions quotidiennes. Ensemble, ils constituent une feuille de route pour un leadership authentique, ancré dans les valeurs et orienté vers l'excellence organisationnelle.

Le tableau 3 intègre les dix engagements aux cinq pratiques précédemment vues, offrant ainsi une vision claire des comportements attendus d'un leader exemplaire.

Tableau 3 : Les cinq pratiques et les dix engagements d'un leadership exemplaire

Tiré de Kouzes et Posner (2023)

Pratiques	Engagements
Montrer l'exemple	1. Clarifier les valeurs en trouvant sa voix et en affirmant les valeurs communes 2. Montrer l'exemple en alignant les actions sur les valeurs partagées
Inspirer une vision	3. Envisager l'avenir en imaginant des possibilités passionnantes et anoblissantes 4. Rallier les autres à une vision commune en faisant appel aux aspirations partagées.
Relever les défis	5. Rechercher des opportunités en prenant l'initiative et en cherchant à l'extérieur des moyens novateurs d'améliorer les choses. 6. Expérimenter et prendre des risques en générant régulièrement de petites victoires et en tirant les leçons de l'expérience.
Permettre aux autres d'agir	7. Favoriser la collaboration en instaurant la confiance et en facilitant les relations. 8. Renforcer les autres en augmentant l'autodétermination et en développant les compétences.
Encourager le cœur	9. Reconnaître la contribution en appréciant l'excellence individuelle. 10. Célébrer les valeurs et les victoires en créant un esprit de communauté.

1.2.3 Les styles de leadership

Dans le souci d'atteindre les objectifs du projet qui déterminent la réussite de celui-ci, l'adoption d'un ou des styles de leadership appropriés au projet est primordial. À ce propos, nous recensons plusieurs styles de leadership :

1.2.3.1 Le leadership bureaucratique

Selon Cherry (2006), le leadership bureaucratique est un style qui se caractérise par une gestion « selon le livre », où la réalisation des tâches doit se faire en conformité avec les procédures établies. Germano (2010) partage cette perspective en affirmant que ce style repose sur l'application des politiques pour atteindre les objectifs organisationnels. Il souligne également que cette approche peut provoquer un fossé entre le leader et les employés et de la réticence au changement. En priorisant les règles au détriment des employés, ce style ignore souvent des facteurs déterminants, tels que la motivation et la formation du personnel, ce qui peut engendrer une démotivation accrue et des résultats indésirables, comparables aux effets du leadership autocratique. Germano (2010) ajoute que, lorsque les habitudes de travail inutiles s'installent, l'intérêt des employés pour le travail et de leurs collègues se dissipe. Si les employés se limitent à faire le minimum nécessaire, ce style peut s'avérer inefficace. L'insuffisance de souplesse pour d'autres contextes de travail est un défaut pour ce style de leadership, comme le souligne Taormina (2008 ; cité dans Tang 2012). Malgré ses défauts, Taormina (2008 ; cité par Tang, 2012) admet qu'il est possible que ce style soit utile dans certaines situations, comme pour les tâches répétitives, l'application et l'assimilation des règles, les contextes sécuritaires ou encore lorsqu'on manipule de la liquidité.

1.2.3.2 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel consiste pour un leader à stimuler la performance d'un groupe ou d'une organisation au-delà des attentes, en établissant un lien émotionnel profond avec ses collaborateurs et en suscitant un engagement commun envers une cause morale plus

élevée (Díaz-Sáenz, 2011). Il met l'accent sur le développement des employés tout en ayant en considérant leurs besoins. L'enrichissement des valeurs des employés, leur développement moral, leurs compétences et leur motivation sont le socle des managers qui adoptent ce type de leadership (Al Khajeh, 2018). Bass (1990), explique que le leadership transformationnel se manifeste lorsque les leaders accroissent les intérêts de leurs employés, stimulant ces derniers à prendre conscience des objectifs du groupe et à accepter ces objectifs comme les leurs. En mettant le bien commun au-dessus de leurs propres intérêts, les employés sont influencés par le charisme des leaders, qui satisfont leurs besoins émotionnels tout en les boostant intellectuellement. Il ajoute que « le leadership transformationnel peut être appris, et il peut et doit faire l'objet de formation et de développement en management. La recherche a montré que les leaders à tous les niveaux peuvent être formés pour devenir charismatiques » Bass (1990). Le leadership transformationnel est généralement associé à des résultats positifs tant pour l'organisation que pour l'individu (Nawaz et Khan, 2016). Cette idée est renforcée par les recherches de Cummings et al. (2010), qui ont démontré que le leadership transformationnel a un effet positif tant sur le bien-être des employés que sur les résultats positifs de l'organisation.

1.2.3.3 Le leadership situationnel

Le leadership situationnel dans la gestion de projet doit s'ajuster aux différentes fluctuations évolutives rencontrées au cours de l'exécution du projet, et il s'avère singulièrement efficace pour gérer les dérèglements à court terme lors des étapes médianes. (Toth, 2011). En se basant sur les travaux de Pinto et al. (1998), Toth (2011 p.24) explique que les chefs de projet doivent être « disposés et capables de choisir un style de leadership adapté à la situation du projet ». Cela implique une alternance entre les participatif, persuasif, directif ou délégatif en fonction des changements évolutifs de chaque cycle de vie du projet et des besoins et compétences des membres de l'équipe. Par conséquent, les styles de leadership varient :

- Participatif : nécessaire lorsqu'il y a une perte de motivation chez les membres compétents.
- Persuasif : adapté aux membres de l'équipe motivés, mais moins compétents
- Directif : à déployer pour ceux qui sont incompetents et non motivés
- Délégatif : à employer lorsque les membres sont à la fois compétents et motivés, requérant moins d'intervention.

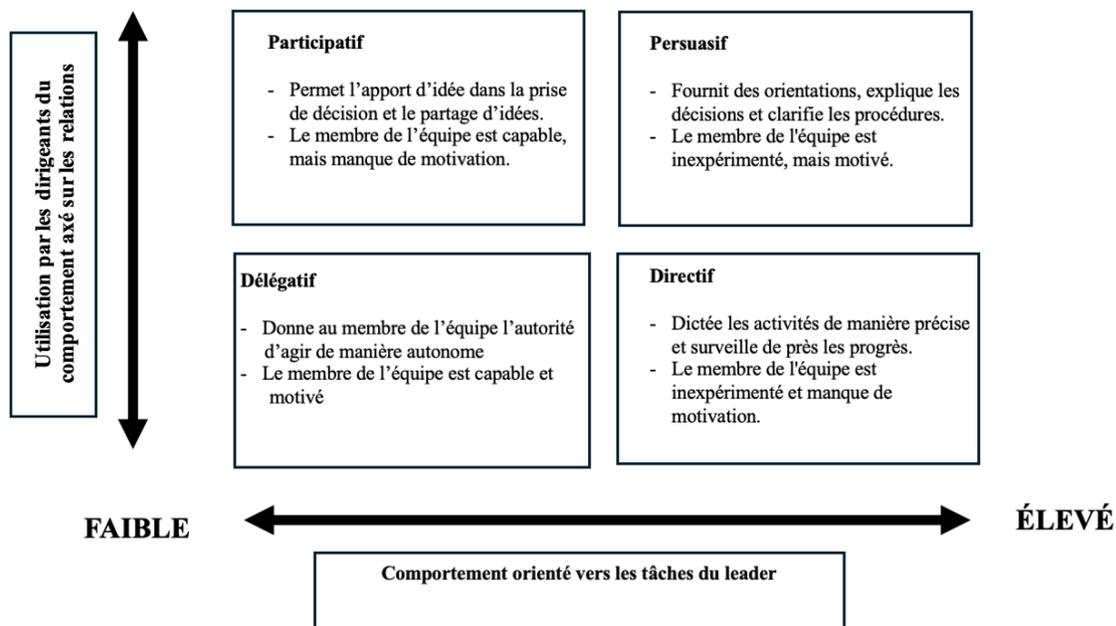


Figure 1 : Modèle de leadership situationnel relatif aux tâches et aux relations.

Traduction de : (Pinto et al., 1998)

1.2.3.4 Le leadership transactionnel

Alors que le leadership transformationnel met l'accent sur des efforts collaboratifs et inventifs dans le but d'atteindre les objectifs, le leadership transactionnel à recours à un mécanisme de récompense et de mesures disciplinaires pour motiver les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs (Avci, 2015). Quant à Nawaz et Khan (2016), ils soulignent que

le leadership transactionnel se décline en trois composantes : l'élément contingent, la gestion par exception (active) et la gestion par exception passive (passive). Ce style de leader s'appuie sur un système de récompenses contingentes pour expliquer aux employés les attentes de performances et pour valoriser les bonnes performances. En citant Basse (1985), Nawaz et Khan (2016) expliquent que ces leaders pensent que les ententes contractuelles constituent des leviers de motivation cardinaux. Ils s'appuient sur des compensations extrinsèques pour motiver leurs employés. Il est démontré par la recherche que ce type de leadership peut non seulement être préjudiciable à la satisfaction au travail des collaborateurs, mais aussi modérer la créativité des employés (Nawaz et Khan, 2016).

1.2.3.5 Le leadership servant

Selon Utami et Ardiyanti (2023), le désir inné de servir les autres en premier lieu est le fondement du leadership servant. Puis, il s'agit de développer en toute conscience une volonté de diriger. La clé demeure dans l'intérêt porté sur le service, en s'assurant de la satisfaction prioritaire des priorités des autres. Pour illustrer cela, il faut se questionner sur l'épanouissement personnel des servies : « La meilleure façon de le vérifier est de se demander si les personnes servies se développent personnellement, si elles deviennent plus saines, plus sages, plus libres et indépendantes et si elles sont plus disposées à être celles qui servent » (Utami et Ardiyanti, 2023).

1.2.3.6 Les styles de leadership selon (Blake et Mouton, 1964)

Blake et Mouton (1964) ont identifié cinq styles de management qui sont cartographiés dans la grille d'analyse managériale des deux dimensions du management : l'humain et la production. Les différents styles identifiés par ces auteurs sont listés ci-dessous :

- Le leadership « laisser-faire » : Selon Cherry (2006), le leadership laissez-faire aussi appelé le leadership délégatif, est un style où les leaders optent pour une approche non interventionniste, favorisant les prises de décisions par les membres du groupe. le leader fait le minimum d'effort pour obtenir l'exécution

du travail afin de conserver sa place dans l'entreprise (Dejoux, 2017). Il n'est ni engagé ni dans l'accomplissement des tâches ni dans la maintenance de celle-ci, il ne se concentre ni sur les relations avec son équipe ni sur le travail à faire (Garg et Jain, 2013). Cela peut occasionner une faible productivité, car il se distingue par peu d'orientation, une totale liberté pour les employés, et la fourniture des outils nécessaires par les leaders. Bien que la plupart des leaders restent disponibles pour des conseils, ce style peut s'avérer efficient lorsque les membres du groupe sont compétents et motivés. Toutefois, lorsque les membres de l'équipe manquent de connaissance ou d'expérience, ce style n'est pas adapté, car les problèmes de gestion des projets et des délais non respectés peuvent survenir (Cherry, 2006).

- Le leadership participatif ou social : le leader accorde son attention aux besoins des membres de son équipe en vue d'établir de bonnes relations, créant ainsi un rythme de travail agréable et une bonne ambiance de travail (Dejoux 2017). Il se concentre plus sur les relations avec son équipe que sur le travail à faire, il utilise son pouvoir de récompense pour encourager son équipe et exerce moins un pouvoir coercitif, cela est dû au fait qu'il craint l'utilisation de ce dernier type de pouvoir mettre en péril ses relations avec les autres membres de l'équipe (Garg et Jain, 2013).
- Le leadership intermédiaire, politique ou « de compromis » : le leader cherche à concilier tous les objectifs en maintenant un équilibre entre la production et l'humain pour aboutir à de bonnes performances (Dejoux, 2017).
- Le leadership autoritaire, autocrate ou « centré sur la tâche » : le leader pense que l'efficacité est le résultat de la mise en place de conditions de travail qui sont prédéfinies en vue de minimiser l'intervention humaine (Dejoux 2017). Tous les pouvoirs de décision sont centralisés sur le leader et le leader n'accepte aucune suggestion ou initiative de la part de ses employés, il prend des décisions avec peu ou pas de contribution du reste de son équipe, il se concentre plus sur le travail que sur les relations avec son équipe (Garg et Jain, 2013). Selon Black

et al. (2008), sous l'autorité de ce genre de leadership, le personnel de l'équipe subit un extrême pouvoir dont dispose le leader. Dans la même veine, ils indiquent que la chance pour les membres de l'équipe de donner leurs avis est infime. Cependant, les personnes susceptibles de subir ce type de traitement sont peu nombreuses. C'est la raison pour laquelle un leadership autocratique entraîne généralement un manque d'assiduité au travail ou un roulement excessif du personnel. Cela entraîne chez elles une baisse de créativité, mais aussi un manque d'adhésion aux objectifs. En outre, en raison du manque de créativité et de l'expérience des membres du groupe, le risque pour l'équipe de subir des préjudices est énorme. Le leadership autoritaire ou autocratique se caractérise par une concentration accrue du pouvoir dans les mains du leader, vers lequel se dirigent toutes les interactions au sein du groupe. Le manager est le seul décisionnaire et la définition des politiques, des méthodes d'atteinte des objectifs, l'organisation des tâches et des relations, ainsi que le contrôle des sanctions et rétributions relèvent de son ressort (Uchenwamgbe, 2013). Cette idée est corroborée par Garg et Jain (2013), qui soutiennent que le leadership autocratique repose intégralement sur la centralisation complète des décisions par le leader, sans consultation des subordonnées. Ils argumentent que bien que ce style soit efficace pour motiver le manager, il réduit la créativité. Toutefois, il faut noter que ce style de leadership est efficace dans les cas où les tâches à accomplir ne requièrent pas de connaissances spécifiques, ainsi que dans les situations d'urgence où l'expertise du leader dans le groupe est incontestable (Black et al., 2008; Garg et Jain, 2013).

- Le leadership intégrateur : le leader veille à ce que tous les membres de son équipe s'impliquent dans leur travail et atteignent les objectifs fixés par l'entreprise, et ce, tout en travaillant dans un environnement de confiance et de respect (Dejoux, 2017). C'est un chef d'équipe, il se concentre à la fois sur le travail à faire et sur les relations avec les membres de son équipe, il donne

l'exemple positif et encourage les membres de son équipe à atteindre les objectifs le plus efficacement possible (Garg et Jain, 2013).

1.2.4 Relation entre le leadership et la performance du groupe

Le lien entre le style de leadership, la culture organisationnelle et la performance du groupe est indéniable (Klein et al., 2013). Al Khajeh (2018) soutient cette position en affirmant que les styles de leadership exercés au sein d'une d'équipe ou d'une organisation exercent une influence significative sur sa performance. Le style de leadership façonne la culture de l'organisation, ce qui, à son tour, affecte la performance de celle-ci.

1.3 GESTION D'ÉQUIPE

PMI (2017, p.345), la gestion d'équipe est un processus visant à suivre la performance des membres, à leur fournir du feedback, à traiter les problématiques identifiées et à gérer les évolutions au sein du groupe afin d'optimiser la performance du projet. Son principal intérêt réside dans sa capacité à influencer le comportement de l'équipe, à gérer les conflits et à apporter des solutions aux points à traiter.

1.3.1 Définition d'équipe

Une équipe représente un type de groupe dont l'interdépendance des membres est basée sur l'atteinte des objectifs communs avec un degré de collaboration entre les différents participants (Allard-Poesi, 2012).

L'équipe est également perçue comme un ensemble d'individus qui interagissent, détiennent un ou plusieurs objectifs communs, se réunissent pour l'atteinte des tâches pertinentes, ont divers rôles et responsabilités, ont des objectifs, des tâches et des résultats interdépendants et agissent dans un contexte organisationnel (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Par ailleurs, Cohen et Bailey (1997) conçoivent l'équipe comme un ensemble d'individus qui sont interdépendant dans les tâches qu'ils doivent accomplir et qui partagent la responsabilité de leurs résultats.

1.3.2 Les différents types d'équipes

Cohen et Bailey (1997), dans leurs travaux, ont identifiés quatre types d'équipes. Leurs travaux ont ensuite été approfondis par Barabel et Meier (2010) qui ont identifié deux autres types d'équipe. Les six types d'équipe identifiés ont été listés et détaillés ci-dessous :

- **L'équipe de travail** : c'est un groupe de travail permanent qui est responsable de la production des biens et services et qui fonctionne sous la direction d'un responsable ou chef d'équipe (Barabel et Meier, 2010; Cohen et Bailey, 1997).
- **L'équipe de résolution de problèmes ou d'amélioration** : elle constitue un groupe de travail qui peut être soit permanent, soit temporaire dont les membres partagent des idées et apportent des solutions sur la façon de résoudre les problèmes qui surviennent ou d'améliorer les processus de travail (Barabel et Meier, 2010). Cette équipe est également qualifiée de parallèle ou consultative et travaille sur des courtes périodes ou à des intervalles réguliers (Cohen et Bailey, 1997).
- **L'équipe autonome** : c'est un groupe formel constitué d'employés fonctionnant sans responsable et qui sont chargé de fournir des produits ou services à des clients aussi bien internes qu'externes (Barabel et Meier, 2010).
- **L'équipe virtuelle** : elle représente un groupe d'individus qui se réunissent par voie électronique (courriers électroniques, vidéo-conférences ou téléconférences), sans considérer le temps ni l'espace (Barabel et Meier, 2010).
- **L'équipe managériale** : c'est un groupe permanent chargé de guider et de coordonner les départements dont il a la responsabilité et dont la performance globale lui incombe (Cohen et Bailey, 1997; Barabel et Meier, 2010).

- **L'équipe projet** : elle représente un groupe temporaire chargée d'élaborer et de réaliser un projet particulier plus souvent complexe et travaillant de façon autonome sous la direction ou la coordination d'un responsable appartenant à l'équipe (Cohen et Bailey, 1997; Barabel et Meier, 2010)

1.3.3 Équipe de projet

Selon Al Maalouf et El Achi (2023), la gestion de projet s'appuie sur une équipe dédiée, qui est une composition de personnes autour d'objectifs précis pour un projet unique. Il ne s'agit pas simplement d'un regroupement d'individus travaillant côte à côte, mais d'un collectif partageant une vision commune et coopérant activement pour assurer la réussite du projet.

Pour Cosmina-Simona et al. (2017), l'équipe de projet est un groupe multidisciplinaire d'individus qualifiés, formé pour atteindre un objectif commun dans un cadre de temps et de budget limités. Martin et Tate (1997), soulignent que l'équipe de projet est un groupe clé impliqué dans la gestion de projet, constitué de divers membres qui partagent la responsabilité et l'objectif du projet, tout en rendant des comptes au chef de projet. La diversité des membres enrichit l'équipe grâce à des compétences complémentaires et favorise une interdépendance qui repose sur la confiance mutuelle et une collaboration étroite pour atteindre les objectifs escomptés (Al Maalouf et El Achi, 2023). Les équipes de projet désignent un ensemble de personnes aux compétences et expertises variées, réunies pour collaborer sur des tâches liées et interdépendantes. Leur travail s'inscrit dans une durée définie, avec pour mission d'atteindre un objectif spécifique (Anantatmula, 2016). L'équipe peut être constituée d'un ou plusieurs membres provenant de différents départements fonctionnels (Tang, 2012).

Par ailleurs, Łucjan et al. (2023) soulignent qu'une équipe de projet est constituée d'un groupe de personnes, généralement en petit nombre, possédant des compétences complémentaires qui s'engagent dans l'atteinte d'un objectif général commun ainsi que des objectifs partiels, et leur approche repose sur une responsabilité partagée. Schmidt (2009)

ajoute que l'équipe de projet regroupe des membres chargés d'atteindre les résultats et les objectifs fixés. Ces individus sont responsables de la réalisation des tâches, élaborent des plans détaillés pour les missions qui leur sont confiées et veillent à les terminer dans les limites du budget, les délais et les critères de qualité. Ils informent le chef de projet des problèmes, des modifications, des préoccupations et des risques, tout en maintenant une communication active sur l'avancement du projet.

1.3.4 Les caractéristiques d'équipe de projet

Selon Moura et al. (2019), une équipe de projet est caractérisée par des membres qui s'investissent dans des objectifs généraux et des buts communs, tout en étant réunis pour mener à bien des projets significatifs sur le plan organisationnel. Par ailleurs, ces membres présentent des interdépendances concernant les objectifs, le flux de travail et les résultats, tout en disposant de compétences complémentaires et en occupant divers rôles et responsabilités. Enfin, ils font partie d'un système organisationnel plus vaste, avec des frontières et des connexions avec le contexte plus large du système et l'environnement de la tâche.

Pour Schmidt (2009), une équipe de projet se caractérise par des objectifs bien définis et a pour rôle d'exécuter des tâches précises, d'atteindre les résultats attendus et de satisfaire les exigences des clients. Une telle équipe est une structure temporaire réunissant des individus issus de divers départements fonctionnels, ce qui encourage la coopération, car le temps restreint dont disposent les membres les pousse à s'adapter rapidement et à travailler en synergie (Schmidt, 2009).

De plus, une équipe de projet se caractérise par un cycle de vie défini, débutant au lancement du projet et prenant fin à son achèvement. Elle se distingue également par sa flexibilité, étant constituée de manière temporaire et pouvant s'adapter aux besoins du projet en ajustant le nombre de membres. Cette capacité d'adaptation permet d'optimiser la réussite du projet en mobilisant les ressources nécessaires au bon moment (Forgues et Koskela, 2009; Martin et Tate, 1997).

1.3.5 Définition de la gestion d'équipe ou management d'équipe

Le management d'équipe concerne les aspects de la conduite des équipes, à savoir la définition ainsi que la gestion des différentes dimensions aussi bien structurelles (organisation, mode de communication, composition, réseau et tâches) que processuelles (gestion des conflits, processus d'influence, normes et conformité) ; mais aussi des processus qui ont un impact sur les résultats que produiraient le groupe (Allard-Poesi, 2012).

Pour Nadeau (2004), bien gérer une équipe implique pour le gestionnaire d'être familier aux différents modes de communication, de détenir une bonne capacité d'écoute, être capable d'animer son groupe, permettre aux membres de son équipe de trouver les solutions efficaces en vue de résoudre les conflits et motiver les membres de son équipe, évaluer leurs actions et attitudes et enfin reconnaître leurs efforts.

1.3.6 La motivation d'une équipe

Cette partie aborde la signification du concept motivation et les théories de motivations

1.3.6.1 Définition de la motivation

Pekrun (2023), il existe une grande diversité dans l'usages du terme « motivation », qui peut entraîner des malentendus, en particulier à travers l'erreur du jingle-jangle, où le même mot est utilisé pour désigner des choses différentes ou inversement. Malgré cette diversité, il existe un dénominateur commun selon lequel la motivation désigne les processus mentaux qui influencent l'orientation, l'intensité et la persistance du comportement. Cependant, cette définition reste vague et nécessite une précision. Ainsi, une définition plus concrète de la motivation fondamentale est donnée : il s'agit de la représentation mentale des états et des actions souhaitées, accompagnée d'un sentiment de désir (Pekrun, 2023).

Par ailleurs, Robbins et Judge (2006, p.196) définissent la motivation comme « le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée ». Quant à Riyanto et al. (2021), ils soulignent que la motivation est une impulsion, qu'elle soit consciente ou

inconsciente, qui incite un individu à agir dans le but d'atteindre un objectif particulier. Elle constitue un élément fondamental dans divers domaines tels que le travail, l'éducation et le mode de vie.

Morin et Aubé (2007), indiquent que la motivation attributive de trois caractéristiques distinctes à une conduite, quelle que soit ces dernières. Ces caractéristiques sont la force, la direction, et enfin la persistance.

1.3.6.2 Les théories de motivation

Les théories de motivation les plus répandues dans la littérature sont scindées en deux grandes catégories : les théories du contenu et les théories des processus (Wang, 2011).

- La théorie du contenu

Cette théorie se compose de la théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow, la théorie des besoins acquis de McClelland, la théorie ERD de Alderfer, la théorie bifactorielle de Herzberg et enfin la théorie X et Y de McGregor (Wang, 2011).

La théorie des besoins de Maslow s'hiérarchise les besoins humains en cinq catégories: les besoins physiologiques, qui sont fondamentaux pour la survie; les besoins de sécurité, qui se réfèrent au fait que tout individu cherche à se protéger des dangers; les besoins d'appartenance, qui concernent l'intégration sociale; les besoins d'estime, qui se rapportent au respect et à la reconnaissance; et enfin, les besoins de réalisation, qui visent l'accomplissement personnel (Allam et al., 2024; Morin et Aubé, 2007). Citant Maslow (1943), Alam et al. (2024) soutiennent que la motivation d'un individu évolue en fonction de l'ordre de satisfaction de ces besoins, chaque besoin insatisfait entraînant une pression pour être comblé. Cette hiérarchisation implique que tant qu'un besoin n'est pas satisfait, l'individu reste motivé à agir pour le remplir, et une fois qu'un besoin est comblé, il aspire à satisfaire le besoin suivant dans la hiérarchie. Cette théorie permet d'identifier les facteurs qui motive un individu (Wang, 2011).

À l'instar de Maslow, la théorie des besoins de McClelland (1961, 1965) repose sur l'idée que la motivation est liée à la satisfaction de trois besoins fondamentaux (Schermerhorn et al., 2010). Le premier est le besoin d'affiliation, qui traduit le désir d'établir des relations sociales harmonieuses avec autrui. Ensuite, le besoin de pouvoir correspond à l'aspiration à exercer une influence et un contrôle sur les autres. Enfin, le besoin d'accomplissement reflète la volonté de se surpasser et d'atteindre des objectifs ambitieux (Schermerhorn et al., 2010). En se basant sur ces besoins, McClelland cherche à expliquer les sources de motivation des individus.

Selon Allam et al. (2024), la théorie ERD (Existence, Relations, Développement) d'Alderfer regroupe les besoins humains en trois catégories : les besoins existentiels, qui concernent le désir de bien-être et de sécurité ; les besoins relationnels, qui soulignent l'importance des relations interpersonnelles et le besoin de reconnaissance sociale ; et les besoins de développement, qui mettent l'accent sur le désir de s'épanouir et d'exploiter son potentiel personnel. La principale différence entre la théorie ERD et la hiérarchie des besoins de Maslow est que la première suggère qu'un besoin satisfait peut redevenir important, contrairement à la seconde, qui suppose que la satisfaction d'un besoin entraîne sa disparition de la conscience (Morin et Aubé, 2007). En effet, la théorie ERD indique que les individus peuvent chercher à satisfaire simultanément plusieurs types de besoins, offrant ainsi une compréhension plus dynamique de la motivation humaine (Allam et al., 2024).

La théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, également connue sous le nom de théorie des deux facteurs, distingue entre les facteurs extrinsèques également appelés (facteurs d'hygiène) et les facteurs de motivation pour expliquer la motivation des employés au travail. Les facteurs d'hygiène, tels que le salaire et les conditions de travail, peuvent causer insatisfaction s'ils sont absents, mais leur présence ne suffit pas à motiver les employés (Alam et al., 2024; Lévy-Leboyer, 1980). En revanche, les facteurs de motivation, qui incluent des éléments comme la reconnaissance, l'accomplissement et l'autonomie, sont essentiels pour stimuler la satisfaction et l'engagement (Alam et al., 2024; Lévy-Leboyer, 1980). Herzberg souligne ainsi que pour qu'une entreprise soit efficace, elle doit d'abord

éviter l'insatisfaction par des conditions de travail acceptables, puis se concentrer sur l'enrichissement des tâches et la création d'un environnement propice à la motivation (Allam et al., 2024). De plus, Herzberg indique que ces deux dimensions ne sont pas opposées sur un même continuum, ce qui nécessite une approche différenciée pour améliorer la satisfaction des employés et leur engagement (Lévy-Leboyer, 1980).

La théorie X et Y de Douglas McGregor, développée en 1960, décrit deux approches opposées du comportement humain au travail. La théorie X soutient que les employés détestent le travail et nécessitent un contrôle strict pour être productifs, tandis que la théorie Y stipule que les employés sont intrinsèquement motivés, recherchent des responsabilités et peuvent travailler de manière autonome (Allam et al., 2024; Robbins et Judge, 2006). Ce dernier modèle prône un style de management participatif qui favorise la créativité et l'engagement. Par ailleurs, McGregor souligne que le choix entre ces croyances a des répercussions significatives sur la gestion des ressources humaines et sur l'efficacité globale de l'organisation (Allam et al., 2024).

- La théorie des processus

Les théories du processus incluent la théorie de l'équité, la théorie des attentes et la théorie de la motivation par fixation d'objectifs.

Selon Allam et al. (2024), la théorie de l'équité, développée par Adams (1963), les individus évaluent leur satisfaction professionnelle en comparant leurs contributions (inputs) à leurs rétributions (outcomes) avec celles de leurs collègues. Lorsqu'un employé ressent un déséquilibre dans cette comparaison, par exemple, si son travail n'est pas récompensé de manière équitable par rapport aux autres, cela peut créer une tension psychologique (Alam et al., 2024; Le Flanchec, 2006; Schermerhorn et al., 2010). Pour atténuer cette tension, l'individu peut ajuster son niveau d'engagement, solliciter une augmentation, ou même envisager de quitter l'entreprise (Allam et al., 2024).

Les individus perçoivent trois formes de justice : la justice distributive, qui repose sur l'attribution des récompenses ; la justice procédurale, fondée sur les règles et les procédures; et la justice relationnelle, qui met l'accent sur le respect et la dignité. Lorsqu'un individu se compare à ses collègues, tout sentiment d'injustice ressenti génère une tension qu'il cherchera instinctivement à réduire (Robbins et al., 2006; Schermerhorn et al., 2010).

La théorie des attentes de Vroom propose que la motivation d'un individu est déterminée par trois éléments principaux : l'espérance, l'instrumentalité et la valence. L'espérance (E) se réfère à la probabilité qu'un effort mène à une performance réussie, l'instrumentalité (I) indique la probabilité qu'une performance réussie entraîne des résultats désirés, et la valence (V) représente la valeur personnelle accordée à ces résultats (Sarah, 2023; Schermerhorn et al., 2010). Pour qu'une récompense ait un réel effet motivant, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui lui sont associées doivent être perçues comme fortement positives (Schermerhorn et al., 2010). Ainsi, la motivation est calculée par la formule $Motivation = E \times I \times V$ (Sarah, 2023).

Selon Sarah (2023), la théorie de la motivation par fixation d'objectifs, élaborée par Locke (1968) et approfondie par Locke et Latham (1990), les objectifs précis et ambitieux augmentent considérablement les performances des individus. Cette théorie soutient que les personnes sont plus motivées à réaliser des résultats spécifiques lorsqu'elles disposent d'objectifs clairs, mesurables et stimulant leur intérêt. Elle souligne également l'importance d'impliquer les individus dans le processus de définition des objectifs, car cela accroît leur investissement dans la réalisation de ceux-ci. Par ailleurs, fournir un retour d'information régulier sur les progrès réalisés vers ces objectifs est crucial pour maintenir la motivation et adapter les efforts déployés. Par ailleurs, Alam et al. (2024), soulignent la théorie de la fixation des objectifs, développée par Locke, stipule que la motivation des employés est optimisée par des objectifs spécifiques et difficiles. Des objectifs clairs incitent les individus à redoubler d'efforts et à persévérer, améliorant ainsi leur performance par rapport à des instructions vagues. L'évaluation régulière des progrès, accompagnée de récompenses pour l'atteinte des objectifs, renforce cette motivation (Alam et al., 2024).

1.3.7 La performance de l'équipe

Cette section aborde la performance et les différents points qui y sont liés pour déboucher sur la performance d'une équipe.

1.3.7.1 Définition de la performance

La performance est un concept à la fois complexe et multidimensionnel, dont la signification dépend du contexte dans lequel il est analysé. Elle est définie à travers deux perspectives : d'une part, le lien entre les objectifs établis et les résultats atteints, et d'autre part, la relation entre ces résultats et les ressources mobilisées pour les obtenir (Bocco, 2010; Djimta et al., 2022). Elle peut être mesurée par la réalisation des objectifs organisationnels, la satisfaction des clients, et est souvent utilisée pour évaluer les ressources humaines (Wang, 2011).

La recherche en comportement organisationnel décrit la performance comme un comportement global regroupant l'efficacité, l'efficience et la productivité du travail accompli. L'efficacité se réfère à la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats accomplis ; l'efficience concerne le fait de réaliser les tâches de manière optimale, en minimisant les ressources utilisées tout en maximisant les résultats obtenus ; et la productivité est la mesure de la quantité de production par rapport aux intrants nécessaires, cela inclut la quantité de travail accomplie par rapport au temps et aux ressources investies (MacBryde et Mendibil, 2003)

Selon Georges et Rostan (2021), la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des comportements discrets d'un individu sur une période donnée. Elle ne se limite pas aux résultats, mais est considérée comme une propriété des comportements valorisés par l'organisation. Cette performance peut varier dans le temps et doit être évaluée de manière globale, en tenant compte des facteurs contextuels qui influencent les résultats.

1.3.7.2 Les théories sur la performance au travail

La performance au travail se divise en performance de la tâche (intra-rôle) et performance contextuelle (extra-rôle), chacune jouant un rôle distinct dans l'efficacité organisationnelle. La performance de la tâche se concentre sur l'exécution des activités et responsabilités formelles assignées à un employé, définissant ainsi la manière dont il accomplit les exigences spécifiques de son poste (Campbell, 1990; Vandenberghe, 2019). En revanche, la performance contextuelle dépasse le cadre strict des responsabilités professionnelles et inclut des comportements qui favorisent le bon fonctionnement de l'organisation, tels que l'entraide entre collègues, la participation aux initiatives d'amélioration continue et l'engagement envers les objectifs collectifs de manière informelle (Wang, 2011; Campbell, 1990; Vandenberghe, 2019).

De plus, Meier et al. (2019), explorent également la performance individuelle des salariés en distinguant deux sous-dimensions : la performance dans la tâche, liée au respect des règles et procédures établies, et la performance contextuelle, qui inclut des comportements extra-rôles favorisant l'entraide et le soutien mutuel. Bien que la littérature se concentre souvent sur le maintien des normes, Meier et al. (2019), soulignent l'importance des comportements innovants qui pourraient contribuer à l'adaptabilité et à l'évolution des organisations, remettant ainsi en question l'opposition entre le respect des normes et l'innovation nécessaire.

1.3.7.3 Les mesures de la performance

Les critères d'évaluation de la performance incluent l'efficacité, qui constitue la réalisation par heure, la productivité ; l'efficience, constituant les objectifs atteints et la qualité du travail, constituant le taux de plain, le taux d'erreur et aussi le degré de satisfaction du client et celui du personnel (Lee et Maurer, 1997)

Selon Zigon (1995), plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour évaluer la performance d'un individu. Notamment : l'évaluation par le supérieur, qui repose sur l'observation directe du travail par les gestionnaires ou les responsables hiérarchiques, l'auto-

évaluation, qui permet aux employés d'analyser leur propre performance, favorisant ainsi l'autoréflexion, l'évaluation par les pairs, qui offre une perspective plus large et informelle en impliquant les collègues dans le processus d'évaluation, l'évaluation par les subordonnés, qui permet aux employés d'évaluer leurs superviseurs, contribuant ainsi à une rétroaction ascendante. Enfin, l'évaluation par la clientèle, qui intègre les retours des clients ou utilisateurs finaux, apportant un éclairage externe sur la qualité du service ou du produit fourni.

Pour Palpacuer et al. (2010), l'évaluation de la performance au travail repose sur trois modèles distincts : le marché, le métier et le clan. Le modèle du marché se base sur des objectifs quantifiables et valorise la surperformance, l'innovation et l'orientation client, avec des critères comme la capacité à répondre aux attentes des clients et la responsabilité dans l'atteinte des objectifs. Le modèle du métier, quant à lui, met l'accent sur la maîtrise des compétences spécifiques au poste et à l'expertise sectorielle, en évaluant la reconnaissance professionnelle et la démonstration des savoir-faire. Enfin, le modèle du clan privilégie les valeurs relationnelles et la coopération, en mesurant l'engagement envers l'équipe et la gestion des relations interpersonnelles. Chaque modèle propose ainsi une approche complémentaire pour évaluer la performance en fonction des priorités organisationnelles et des attentes du poste (Palpacuer et al., 2010).

1.3.7.4 Les facteurs influençant la performance

Divers facteurs influencent la performance, tels que la motivation, les compétences individuelles, la perception du rôle, ainsi que les aspects environnementaux et organisationnels (Korman et al., 1977; Wang, 2011). La combinaison de la motivation, des compétences et de l'environnement détermine souvent la performance globale d'un individu (Wang, 2011).

La performance d'un individu au sein d'une organisation est influencée par plusieurs facteurs interconnectés. La motivation est au cœur de cette dynamique, déterminée par trois éléments clés : l'attente, qui fait référence à la confiance de l'individu en sa capacité à réussir;

l'instrumentalité, qui évalue la perception des récompenses associées à la performance ; et la valence, qui représente la valeur personnelle accordée à ces récompenses. De plus, la clarté et l'ambition des objectifs fixés, ainsi qu'un feedback approprié, sont essentiels pour maintenir l'engagement et orienter les efforts des individus. En somme, la combinaison de ces éléments favorise non seulement la motivation intrinsèque, mais également l'amélioration continue des performances individuelles et organisationnelles (Sarah, 2023).

1.3.7.5 Lien entre performance et motivation

La motivation joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance au travail en mobilisant l'enthousiasme des employés pour atteindre les objectifs organisationnels. Considérée comme le carburant de la performance, elle peut être stimulée par des stratégies adaptées qui encouragent et soutiennent les employés à travers des incitations appropriées. Toutefois, un déséquilibre dans les niveaux de motivation peut avoir des effets négatifs : un manque de motivation entraîne une performance insatisfaisante, tandis qu'un excès peut être contre-productif. De plus, la motivation et la performance interagissent, une performance élevée renforçant la motivation des employés et créant ainsi un cycle vertueux de succès et d'engagement (Davis, 1994; Wang, 2011)

Palpacuer et al. (2010), abordent dans le même sens en affirmant que la motivation joue un rôle clé dans l'optimisation de la performance. Les approches managériales classiques, comme le taylorisme, privilégient la rémunération à la tâche pour stimuler la productivité, établissant un lien direct entre motivation financière et performance. Cependant, une gestion basée sur le contrôle ou la sanction peut entraîner une démotivation. Ainsi, une approche psychologique de la performance, axée sur l'engagement et l'enthousiasme des employés, apparaît essentielle pour maintenir leur implication (Palpacuer et al., 2010).

1.3.7.6 La performance d'une équipe

Plusieurs chercheurs ont proposé différentes définitions de la performance d'équipe.

La performance d'équipe correspond aux résultats réels à atteindre, c'est-à-dire la cible visée par l'équipe, et inclut principalement les trois aspects suivants : la production d'équipe relative à la quantité, la rapidité, la qualité et le degré de satisfaction du client ; les résultats de l'équipe qui ont un certain impact sur chaque membre ; et l'augmentation de la capacité de l'équipe à travailler plus efficacement à l'avenir (Kulik et al., 1987; Sundstrom et al., 2000).

Parmi les nombreuses études sur la performance d'équipe, la définition de Nadler et Tushman (1990) est la plus populaire. Ils ont identifié que la performance d'équipe comprend principalement trois aspects : la réalisation des objectifs fixés, la satisfaction des membres de l'équipe et la capacité des membres de l'équipe à continuer à collaborer.

1.4 LA RÉUSSITE DU PROJET

1.4.1 Le projet

Selon le Project Management Institute (2013), le projet est un travail circonscrit dans le temps et qui a pour finalité la création d'un bien, un service ou un aboutissement unique. Dans la même dynamique, PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTS) définit un projet comme étant « une organisation temporaire créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise, conformément à un cas d'affaire convenu ». Quant au IPMA (International Project Management Association), un projet est « un effort unique, temporaire, multidisciplinaire et organisé pour réaliser les livrables convenus dans les limites des exigences prédéfinies et des contraintes ».

1.4.2 Gestion de projet

La gestion de projet est un « ensemble d'outils et de méthodes permettant au gestionnaire de projet et de son équipe de conduire, coordonner et d'harmoniser les diverses activités exécutées, afin de satisfaire les besoins explicites et implicites du projet » (Larson et al., 2019 p.573).

Selon le Project Management Institute (2017. p.10) « le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences ».

1.4.3 Réussite ou succès de projet

Un projet est perçu comme étant un succès lorsqu'il atteint les trois objectifs ou contraintes de délai, coûts et performance, lorsqu'il est techniquement valide et valable pour l'organisation et lorsqu'il améliore l'efficacité de l'organisation (Pinto et Slevin, 1987, 1988a).

Selon Ashley et al. (1987) un projet est un succès, lorsque l'on obtient des résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en matière de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participants. Un projet est reconnu comme un succès s'il est complété dans le temps, en respectant le budget alloué et avec la satisfaction des parties prenantes (Nguyen et Ogunlana, 2004). Il sera en revanche un succès total s'il présente un niveau des satisfactions élevé pour les personnes clés au sein de l'organisation et au sein de l'équipe du projet, les utilisateurs ainsi que les clients du projet (De, 1988). Il dépend de la fonctionnalité du projet, de la gestion du projet (délai, coût et performance) et de la performance commerciale du projet à court ou à long terme (Morris et Hough, 1987)

La réussite de la gestion d'un projet dépend de la maîtrise du triangle « délai-coût-qualité ». Ce triangle influence non seulement la satisfaction des parties prenantes, mais aussi celle des bénéficiaires finaux du projet (Boutin, 2012b).

1.4.3.1 Facteurs clés de succès d'un projet

Les facteurs clés de succès d'un projet sont considérés comme l'ensemble des caractéristiques, variables ou conditions qui peuvent avoir un impact considérable pour le succès d'un projet ou d'une entreprise lorsqu'elles sont suivies, gérées et maintenues (Leidecker et Bruno, 1984). Ce sont des procédés essentiels devant être achevés en vue de produire des niveaux de compétitivité plus élevés (Brotherton et Shaw, 1996).

Pinto et Slevin (1988) identifient 14 facteurs clés de succès d'un projet qui sont répartis en deux grandes catégories. Ces facteurs sont répertoriés au tableau 4 :

Tableau 4 : Facteurs clés de succès d'un projet selon (Pinto et Slevin, 1988b)

Inspiré par (Hassani, 2020; Mhoudine, 2006)

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	DÉFINITIONS
FACTEURS CONTRÔLABLES	
Mission du projet	Objectifs clairs bien définis
Soutien de la direction	Appui concret et mis à disposition des ressources nécessaires à la réalisation du projet
Planification et programmation	Spécification détaillée des étapes et actions à accomplir
Écoute du client	Écoute active et communication continue de toutes les parties impliquées
Personnel	Sélection et formation adéquate des membres de l'équipe de projet
Tâches techniques	Disponibilité des expertises et technologies requises pour la réussite du projet
Approbation du client	Vente du projet aux futurs usagers
Pilotage et rétroaction	Contrôle de la qualité de l'information à chaque étape du projet
Communication	Échange d'information entre les différentes parties prenantes du projet
Gestion des problèmes	Capacité à identifier et gérer les crises et problèmes tout au long du projet
FACTEURS INCONTRÔLABLES	
Compétences du gestionnaire de projet	Capacité à gérer l'équipe, détenir les habiletés interpersonnelles, techniques et administratives
Pouvoir et politiques	Perception du projet et jeu de pouvoir au sein de l'organisation
Environnement	Événements extérieurs pouvant affecter positivement ou négativement le projet
Urgence	Importance du projet ou besoin de le réaliser le plus rapidement possible

1.4.3.2 Critères de succès d'un projet

Tiomo et Blais (2022), membres du PMI Lévis-Québec ont réalisé une étude concernant l'approche intégrée des critères de succès d'un projet. Cette étude met en évidence que le projet est considéré comme une réussite s'il respecte la triple contrainte (coût, délai, qualité), c'est-à-dire s'il atteint les objectifs de temps et de coût. Il doit également

répondre aux attentes des clients et des commanditaires, ainsi qu'aux attentes des parties prenantes internes et externes.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution des différents critères au fil des années et dans un contexte d'incertitude de plus en plus croissante, il combe d'adopter une approche intégrée de l'ensemble des critères qui ont été identifiés (Tiomo et Blais, 2022). Cette approche, illustré à la figure 2, identifie plusieurs critères de réussite d'un projet : la qualité, le coût et le temps. À ceux-ci s'ajoutent d'autres facteurs clés tels que les objectifs stratégiques, l'implication des parties prenantes et la durabilité du projet. Ensemble, ils forment une évaluation élargie incluant la qualité, le coût, le temps, les objectifs, la complexité, les parties impliquées, les clients, la durabilité et l'incertitude.

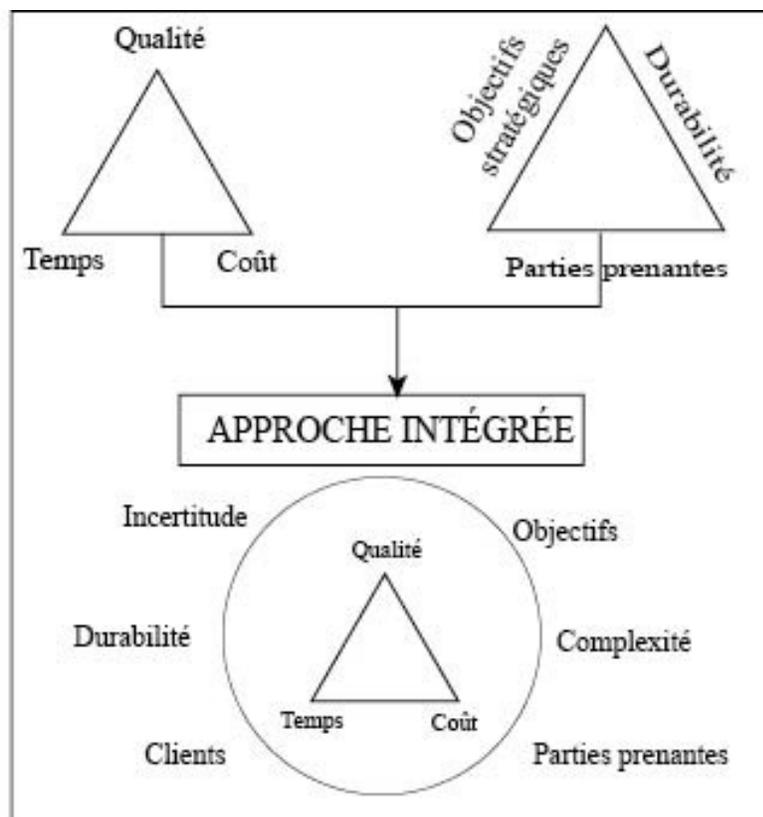


Figure 2: Approche intégrée des différents critères de succès dans les projets. Adaptée de (Tiomo et Blais, 2022)

De plus, l'Organisation de coopération et de développement économique [OCDE], (2023) identifie six critères d'évaluations du succès d'un projet. Ces critères sont identifiés au tableau 5 :

Tableau 5 : Critères de succès d'un projet
Tiré de l'OCDE (2023)

CRITÈRES DE SUCCÈS	DÉFINITION
La pertinence	C'est la mesure dans laquelle la conception et les objectifs correspondent aux besoins et priorités des parties prenantes
La cohérence	C'est la mesure dans laquelle le projet est compatible avec les autres interventions menées au sein d'une même institution, pays ou secteur
L'efficacité	C'est la mesure dans laquelle les objectifs, résultats et livrables du projet sont atteints
L'efficience	C'est la mesure dans laquelle les objectifs du projet sont atteints à moindre coûts, c'est-à-dire que le projet produit des résultats de manière économique et en respectant les délais
L'impact	C'est la mesure dans laquelle le projet produit des effets importants à long terme aussi bien positifs ou négatifs qu'intentionnels ou non
La durabilité ou viabilité	C'est la mesure dans laquelle les résultats produits par le projet perdurent dans le temps, même après la fin du projet.

En outre (Shenhar et al. 2001) identifient quatre critères de succès d'un projet représentés par la figure 3:

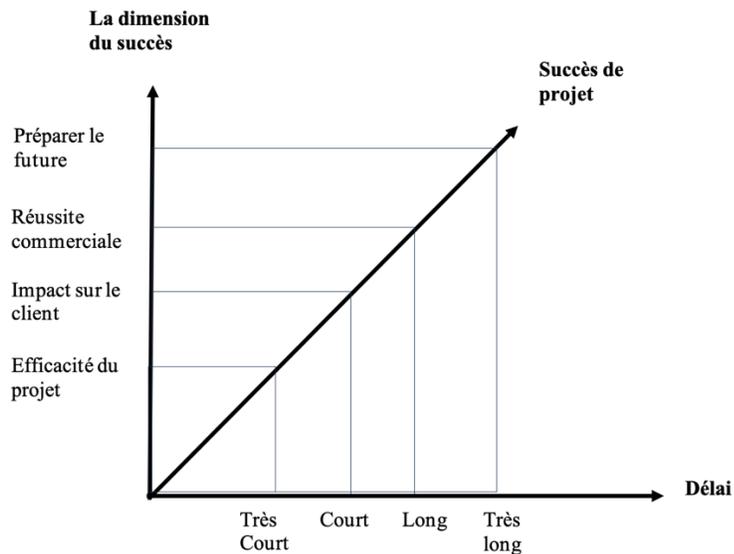


Figure 3: Critères de succès d'un projet selon Shenhar et al. (2001)

Shenbar et al. (2001) lient la réussite d'un projet à un avantage compétitif comprenant l'efficacité du projet représentant le respect de l'échéancier et des contraintes budgétaires ; l'impact sur les clients représentant la satisfaction des besoins des différents clients ; la réussite commerciale représentant la part de marché et les avantages du projet en termes de valeur commerciale ; et enfin préparer l'avenir consistant à créer de nouvelles infrastructures aussi bien technologiques qu'opérationnelles de même que des opportunités de marché. La combinaison de ces quatre critères de succès participe au succès du projet.

1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Selon le Project Management Institute (2021), un leadership efficace est un facteur clé pour assurer le succès d'un projet et obtenir des résultats positifs. Il est constaté que le style de leadership exercé par le chef d'équipe est déterminant pour la réussite des projets. Cependant, malgré les nombreuses recherches menées sur le leadership, les études portant spécifiquement sur l'influence de la familiarité dans l'adoption des styles de leadership dans la gestion d'une équipe de projet restent limitées. Par conséquent, approfondir les recherches sur ce sujet pourrait grandement contribuer à enrichir la littérature dans le domaine de la gestion. À cet égard, je m'appuierai sur mes propres expériences pour analyser

comment la familiarité influence l'adoption des styles de leadership dans la gestion d'une équipe de projet, ainsi que les répercussions de cette gestion sur la réussite de projet.

CHAPITRE 2

CADRE METHOLOGIQUE

Ce chapitre expose la démarche méthodologique adoptée pour atteindre les objectifs de recherche. Il commencera par une définition du concept du cadre épistémologique, suivie par la présentation de la méthodologie de recherche retenue, et se conclura par les principes éthiques qui ont guidé cette recherche.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Selon Von Glasersfeld (1988 ; cité dans Avenier, 2011, p.372), « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ».

Ce positionnement épistémologique examine la manière dont la connaissance est élaborée, ce qui servira de base de notre recherche, tout en s'intéressant à la valeur des savoirs produits (Gavard-Perret et al., 2008). Selon Maynard (1994 ; cité dans Moon et al., 2021), l'épistémologie est une branche de la philosophie qui s'interroge sur les fondements de notre connaissance. Elle examine comment nous pouvons garantir que nos connaissances sont à la fois valables et appropriées, en analysant ce qui constitue une affirmation de connaissance, les méthodes de production de cette connaissance, ainsi que la manière dont nous pouvons évaluer son applicabilité. Kuhn (1971; cité dans Koné, 2022) souligne que le concept de posture épistémologique fait référence au cadre de référence ou au paradigme épistémologique qui guide l'application de diverses approches didactiques, méthodes et courants pédagogiques. Dans le domaine des sciences de gestion, on distingue généralement trois grands paradigmes : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Chacun de ces paradigmes offre des réponses concernant la légitimité de la connaissance produite par le chercheur, en abordant sa nature, ses implications et sa valeur.

2.2 CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le choix épistémologique pour cette recherche repose sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), qui valide une méthode tant qu'elle respecte trois principes : l'éthique du chercheur, une analyse critique du processus et des résultats, ainsi qu'une explication claire des hypothèses, des études théoriques et des recherches pratiques menées Le Moigne (1995 ; cité dans Avenier, 2011). Ces trois principes facilitent la mise en relation entre les connaissances existantes et les contributions du chercheur à travers une méthodologie appropriée, ce qui signifie que la relation entre le chercheur et le sujet d'étude est non seulement reconnue, mais également très important (Albert et Cadieux, 2017).

Dans ce paradigme, je me positionne à la fois comme l'instrument principal de recherche, et participant actif dans le processus de création de la connaissance. L'objectif de l'épistémologie constructiviste pragmatique n'est pas de reproduire fidèlement une réalité objective, mais plutôt de développer des connaissances générales qui permettent une meilleure compréhension et explication du phénomène étudié (Albert et Cadieux, 2017). En recourant à l'autopraxéographie, j'ai examiné mes propres expériences et points de vue personnels pour générer des connaissances génériques. Ce processus illustre une forme de constructivisme radical, où la connaissance est perçue comme une construction subjective, résultant de l'organisation et de la structuration d'un monde basé sur l'expérience (Glaserfeld, 1988).

Selon Albert et Cadieux (2017), la relation étroite entre le chercheur et le phénomène étudié permet de comprendre la complexité de ce dernier à travers l'expérience personnelle. Cela facilite l'exploration de nouveaux domaines scientifiques et la génération de connaissances générales, tout en permettant au chercheur de prendre du recul face à des situations difficiles. Avenier et Thomas (2015) soutiennent que l'autopraxéographie est une méthode liée à l'approche abductive du PECP, qui nécessite un échange continu entre l'expérience vécue et les concepts théoriques, ce qui permet au chercheur de reconstruire de

manière réflexive les événements qu'il a vécus ou observés. Dans cette même perspective, Bouyzem et Al Meriouh (2017) soutiennent que le paradigme épistémologique interprétativiste présente des similitudes avec le PECP, et repose sur quatre hypothèses clés : premièrement, la connaissance émerge de l'expérience humaine ; deuxièmement, elle est intrinsèquement liée à son contexte et à la position du chercheur et troisièmement, elle est fortement influencée par les intentions de ce dernier ; enfin, il est affirmé qu'aucun objectif réel ne peut exister en dehors de l'observateur. Pour aborder l'autopraxéographie dans le travail, il est essentiel de reconnaître que la vérité est conditionnée par la façon dont la connaissance est élaborée à partir des représentations humaines, dans le but de donner un sens aux expériences vécues (Albert, 2017).

Cette démarche s'articule donc autour du chercheur, qui enrichit sa recherche à travers les témoignages de ses expériences vécues. À partir de ces récits, le chercheur interprète la réalité en s'appuyant sur son propre parcours professionnel, soulignant ainsi l'importance de la subjectivité dans le processus de recherche, ce qui établit un lien entre le chercheur et le phénomène étudié (Albert et Michaud, 2023 ; Albert et Cadieux, 2017).

En prenant du recul sur mes propres croyances et valeurs pouvant influencer le processus, j'adopterai une analyse critique de mes interactions avec le sujet étudié. Cette introspection enrichira l'analyse des données et la profondeur des interprétations sur l'impact de la familiarité sur le leadership dans le contexte de la gestion du projet, tout en offrant une meilleure compréhension des dynamiques complexes observées (Albert et Michaud, 2023).

2.3 MÉTHODE DE RECHERCHE

Selon Gavard-Perret et al. (2008), la méthodologie se définit comme l'analyse des démarches employées pour produire des connaissances. Dans cette recherche, une méthode qualitative a été retenue afin de mieux appréhender les contextes spécifiques liés à un phénomène donné (Fortin et Gagnon, 2016). Ce choix repose sur les récits du chercheur portant sur l'influence de la familiarité sur le leadership. En raison des expériences

professionnelles directement vécues par le chercheur, l'autopraxéographie a ainsi été choisie comme approche privilégiée pour mener cette étude.

2.3.1 L'autopraxéographie

L'autopraxéographie se présente comme une méthode d'écriture à la première personne qui permet non seulement d'explorer les méthodes de recherche employées, mais aussi de présenter le paradigme épistémologique choisi et d'en discuter les particularités et les limites (Albert, 2017). Cette approche distinctive favorise une immersion approfondie dans les expériences vécues par le chercheur, offrant ainsi une perspective subjective et réflexive sur les événements et phénomènes étudiés. Albert et Cadieux (2017) notent que l'autopraxéographie est particulièrement pertinente lorsque le chercheur possède une expérience personnelle directe et riche, ce qui permet de générer des connaissances générales et théoriques à partir de cas individuels. Cette méthode encourage un dialogue continu entre l'expérience vécue et la théorie. Elle est peu utilisée en gestion, ce qui lui confère son originalité et sa spécificité. Bien que les approches à la première personne soient moins courantes dans les sciences de gestion, elles deviennent de plus en plus pertinentes pour produire des connaissances scientifiques ancrées dans l'expérience pratique des chercheurs (Avenier, 2007). Cette approche est particulièrement adaptée à mon étude, car elle facilitera l'analyse de la manière dont le leadership, influencé par la familiarité, influence la réussite des projets. Par ailleurs, Albert et Michaud (2016) soulignent que l'autopraxéographie contribue à atténuer les biais inconscients tout en favorisant la création de connaissances à partir d'expériences individuelles. En intégrant cette méthodologie dans ma recherche, je pourrai contextualiser et analyser mes expériences professionnelles de manière critique, enrichissant ainsi les connaissances personnelles et pratiques en gestion de projets (Albert et Michaud, 2023).

2.3.2 Le processus de l'autopraxéographie

Selon Albert et Michaud (2016), l'autopraxéographie se déroule selon un processus de production de connaissances générique qui se divise en trois étapes principales, présentées à la figure 4, à savoir : la rédaction du témoignage, le travail épistémique et la construction de connaissances génériques. Dans la première étape, la rédaction du témoignage, l'écriture doit être authentique et sincère, relatant les souvenirs des expériences vécues comme si l'on les partageait avec un ami, sans suivre les règles et principes narratifs. Ensuite, le travail épistémique implique de prendre du recul par rapport à son témoignage et d'examiner le récit à plusieurs reprises pour identifier et développer ce qui était initialement implicite ou inconscient. Enfin, la construction de connaissances générales constitue la dernière étape, qui utilise des techniques d'analyse réflexive pour valider des connaissances qui, bien qu'absentes du récit, peuvent être élaborées à partir de celui-ci (Albert et Avenier, 2011).

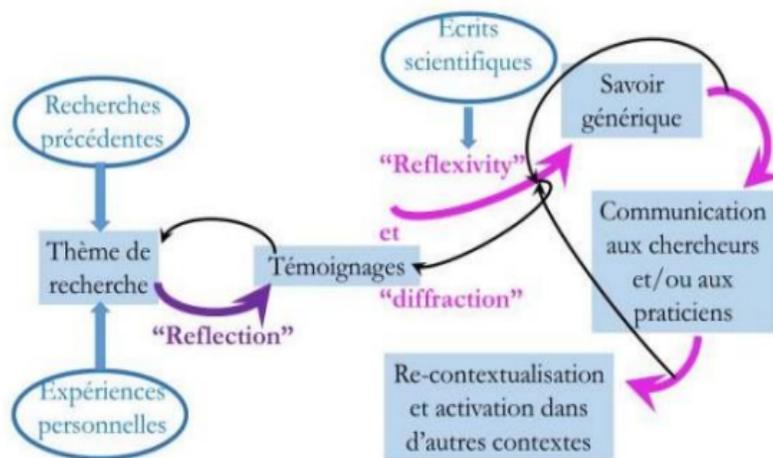


Figure 4 : Processus de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016)

2.3.3 Les limites de l'autopraxéographie

Selon Albert (2017), l'autopraxéographie est une méthode de recherche réflexive qui présente certaines limites. Elle indique que la méthode est confrontée à la difficulté de connaître pleinement le passé, car la mémoire peut être limitée et les récits peuvent manquer de sincérité. La méthode implique une réflexivité désincarnée, soulevant des questions sur

l'authenticité des récits. La validité des histoires est évaluée par leur capacité à résonner avec les lecteurs, ce qui peut poser des problèmes de généralisation. De plus, l'utilisation de la première personne limite la provenance des données à une seule personne ce qui affecte considérablement la construction des connaissances contrairement aux autres travaux épistémiques réalisés en faisant référence à un large éventail d'écrits scientifiques. Enfin, il est vital d'étudier le passé à partir du point de vue du présent, influençant ainsi l'interprétation des expériences vécues (Albert, 2017).

2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Dans la rédaction de ce mémoire fondé sur mon témoignage personnel, je me suis résolument engagé à respecter les principes éthiques et à traiter chaque situation avec dignité, sans distinction de race, d'ethnicité ou de communauté. Tout ce que je présente dans ce travail provient directement de mon expérience vécue.

2.4.1 Principes éthiques fondamentaux

Conformément à l'article 1.1 de l'Énoncé de politique des trois Conseils (EPTC 2, 2022), cette recherche est régie par deux (2) principes éthiques fondamentaux:

Respect des individus : Chaque personne a une valeur inhérente et mérite d'être traitée avec respect et dignité. Ainsi, je me suis engagé à protéger la confidentialité des informations afin de préserver l'anonymat des personnes mentionnées dans mon témoignage. Bien que cette recherche soit principalement fondée sur ma perspective et mes expériences personnelles, j'ai veillé à respecter scrupuleusement les principes de respect tout au long de l'étude.

2.4.2 Défis éthiques spécifiques liés à l'autopraxeographie

L'application de l'autopraxeographie dans cette recherche présente des défis éthiques particuliers, notamment :

- Intégrité des récits : Il est fondamental de maintenir l'authenticité des témoignages tout en assurant l'anonymat de l'identité des personnes

mentionnées. Cela m'amène à m'engager à trouver un équilibre entre la présentation fidèle de mes expériences vécues et la protection de l'identité des individus, afin d'éviter toute forme de stigmatisation ou de préjudice.

- Confidentialité : Toutes les informations sensibles (les noms) seront traitées avec le plus grand soin.

En affrontant ces défis avec rigueur et engagement éthique, cette recherche vise à produire des connaissances fiables tout en respectant pleinement l'anonymat de chaque nom évoqué.

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES

Dans cette section, je présente mes expériences en tant que praticien travaillant en Guinée dans le domaine du transit aérien, maritime et terrestre. Ces récits personnels offrent une perspective sur l'influence de la familiarité sur le leadership dans le cadre de la gestion d'une équipe de projet. Ils reflètent les pratiques de gestion, la dynamique d'équipe, ainsi que les défis liés à la coordination et à l'exécution des tâches. Les témoignages sont essentiels pour comprendre les réalités quotidiennes des équipes de travail et pour analyser comment la familiarité, interférant avec le leadership influence la gestion d'équipe et ultimement, la réussite de projet.

3.1 PREMIÈRE EXPÉRIENCE

En 2014, fraîchement diplômé, j'ai débuté ma carrière professionnelle au sein de l'entreprise MOLAKA-TRANSIT¹ qui est une société de transit et logistique spécialisée dans le dédouanement et l'acheminement de marchandises à l'échelle nationale et internationale. Fondée par mon frère aîné, elle s'est imposée comme un acteur clé en Guinée, garantissant la fluidité des opérations douanières, la coordination des livraisons et le respect des délais. Ses projets portent principalement sur le dédouanement et l'expédition de cargaisons importantes (produits agricoles, équipements industriels, matériaux de construction et lots de véhicules en vrac), la gestion logistique et la distribution, ainsi que le suivi des opérations et la résolution des imprévus, tels que les retards administratifs et les fluctuations des coûts de transport. Je m'appelle Laye Mory Kaké, et je souhaite partager mon expérience au sein de cette entreprise, que je désignerai sous le nom de MOLAKA-TRANSIT. À mon arrivée, le fait d'être le « petit frère du directeur général » a immédiatement suscité deux réactions distinctes chez les employés. Les anciens ont accueilli ma présence avec méfiance, la percevant comme une menace pour leur poste, tandis que les nouveaux, appartenant à la même génération que moi, m'ont réservé un accueil plus chaleureux, me considérant comme un allié. N'étant pas habitué à un environnement pareil, cette situation représentait un défi

¹ Nom fictif dans le but de protéger la confidentialité

énorme que je devrais surmonter pour me faire une place. Mon accueil fut donc partagé. Pour mon premier jour dans cette entreprise, j'y suis allé avec mon frère dans sa voiture. À notre arrivée, nous avons été accueillis par un groupe d'employés rassemblés à la devanture du bureau qui attendait probablement les premières consignes de la journée pour vaquer à leurs occupations. À notre descente de la voiture, mon frère et moi les avons salués « bonjour, à tous », et ils ont répondu de façon quasi unanime « bonjour DG ». Vu ma ressemblance avec mon frère, l'un d'entre eux, nommé Chabalala, avec une certaine certitude, lui demanda « DG, lui c'est ton frère n'est-ce pas ? ». Mon frère, avec un sourire aux lèvres, lui a répondu « Oui, c'est mon frère, il s'appelle Laye-Mory et c'est votre nouveau collègue de travail ». Après cette courte présentation, nous sommes entrés dans le bureau et, à l'accueil, mon frère m'a présenté à la secrétaire nommée Bintou. « Bonjour Bintou, voici mon frère dont je vous parlais », dit mon frère avant de s'en aller pour donner suite à l'appel d'un client.

En m'adressant à Bintou avec un sourire un peu hésitant, « Bonjour Bintou, comment allez-vous ? »

« Oh, bonjour Laye ! Je vais bien. Bienvenue à MOLAKA-TRANSIT ! C'est un plaisir de vous avoir ici. J'ai tellement entendu parler de vous. J'espère que vous vous sentirez rapidement à l'aise. Si vous avez besoin de quoi que ce soit, n'hésitez pas à me demander ! » m'a-t-elle répondu avec enthousiasme.

Timidement, je lui ai avoué mes ressentis « merci beaucoup, ça fait plaisir d'avoir un accueil aussi chaleureux. C'est un environnement tout nouveau pour moi, alors je vais certainement avoir besoin de conseils. »

Avec un clin d'œil, certainement, dans le souci de me mettre plus à l'aise, elle a rétorqué « Ne vous inquiétez pas, ici, on s'entraide. D'ailleurs il y a beaucoup de jeunes comme vous qui seront contents de vous voir. »

J'ai alors souri et répondu « merci, c'est bon à savoir »

À ce moment, Monsieur Diané, le directeur des opérations, est entré dans la salle de réception. Il m'a regardé avec une expression neutre. Il s'est adressé à la secrétaire « Bintou, pouvez-vous m'apporter les dossiers de Presscogui ? », puis se tourna vers moi « vous devez être Laye-Mory, le frère du DG, n'est-ce pas ? » avec une légère hésitation, « oui, c'est moi et vous, vous êtes » lui ai-je répondu. « Moi, c'est Monsieur Diané, le directeur des opérations » m'a-t-il répondu. « Ravi de vous rencontrer, Monsieur Diané. Je suis votre nouvel employé et j'espère pouvoir contribuer efficacement à l'entreprise. » lui répondis-je. Avec une attitude professionnelle, mais distante, il a répliqué, « hum, nous verrons bien. Ici, tout le monde doit prouver ce qu'il vaut. Le nom de famille ne vous garantira pas un succès automatique. J'espère que vous comprenez cela ». Malgré la tension palpable, je me suis efforcé de rester confiant.

« Bien sûr, je suis là pour apprendre et donner le meilleur de moi-même. J'espère que nous pourrions collaborer efficacement ». Avec un haussement de tête, comme si on avait un accord, il m'a dit « très bien. Vous pouvez commencer par observer comment nous fonctionnons, puis on verra comment vous pouvez intégrer dans les opérations », puis il ajouta « ne vous attendez pas à un traitement de faveur ».

Bintou, ayant observé toute la scène, me rapprocha avec des mots de détente après le départ de Monsieur Diané, « Monsieur Diané est toujours direct, mais saches qu'il le sera plus avec vous. Aux vues de votre relation avec le DG, il se sent menacé, donc faites juste attention à vous et soyez prudent. Je suis là si vous avez besoin d'aide. Vous verrez, vous allez bien vous intégrer ». « Oui, j'imagine qu'il va me falloir du temps pour m'adapter. Merci pour votre soutien, Bintou », j'ai répondu.

C'est ainsi que j'ai intégré cette entreprise. Mes premières semaines ont été consacrées à l'observation des différents groupes dans leurs tâches quotidiennes afin de mieux comprendre le processus de dédouanement et de livraison. En accord avec mon frère, j'ai commencé ma carrière par le poste d'agent livreur, qui était en ce moment le poste plus bas

dans la hiérarchie des postes au sein de l'entreprise pour graduellement occuper différents postes de responsabilité.

En tant que livreur, mon rôle consistait à livrer les marchandises à temps en respectant les itinéraires, tout en vérifiant soigneusement les documents et en contrôlant la conformité des produits. Je devrais aussi faire charger et décharger les marchandises avec précaution et maintenir une communication fluide avec les clients. Je devais également veiller à l'entretien du véhicule, remplir des rapports quotidiens et suivre strictement les règles de sécurité pour garantir un transport sans incident. Toutes ces tâches me conféraient une responsabilité beaucoup plus élevée par rapport à mon expérience de l'époque. Je devais apprendre le plus rapidement possible pour me faire une place au sein l'entreprise, au risque d'être taxé de favorisé par les membres de l'équipe, et malheureusement, le tout ne s'est pas déroulé comme je l'avais imaginé.

C'est ainsi qu'un matin, nous avons eu un contrat avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage qui concernait le dédouanement et l'acheminement de 10 000 tonnes d'engrais destinées aux exploitations agricoles guinéennes. Ce projet, d'envergure nationale, nécessitait une coordination rigoureuse entre les autorités douanières, les fournisseurs internationaux et les acteurs locaux afin d'assurer une livraison fluide et dans les délais impartis. Nous avons alors subdivisé le projet en trois étapes : premièrement, le dédouanement des marchandises, qui consistait à préparer et soumettre des documents administratifs nécessaires (factures, certificats d'origine, déclarations en douane), à coordonner avec les autorités portuaires pour accélérer les formalités et éviter les retards, et à négocier les frais et taxes pour optimiser les coûts. Deuxièmement, la logistique et transport, qui nécessitait l'organisation des moyens de transport adaptés (camions, barges) pour acheminer l'engrais vers les différentes régions du pays. Ensuite, l'optimisation des itinéraires pour réduire les coûts et assurer la rapidité de livraison. En fin, la Gestion des imprévus et le suivi des opérations. Cela demandait la réduction des délais en gérant efficacement les éventuels blocages administratifs, l'adaptation aux fluctuations des coûts de transport et aux contraintes logistiques, ainsi qu'une communication continue avec les clients

et partenaires pour assurer la transparence et la satisfaction des parties prenantes. Comme il était de coutume, lorsqu'on avait des projets de dédouanement et de livraisons avec les clients qui comportaient plusieurs conteneurs ou de véhicules en vrac nécessitant des livraisons séquencées, tous les livreurs recevaient leurs lots, j'ai alors reçu pour mission de livrer le premier lot d'engrais de 500 sacs à l'un de nos plus gros clients qui était situé dans la zone industrielle de Kagbélén. J'ai rapidement vérifié les documents et j'ai remarqué que l'adresse était correcte, mais j'ai négligé de vérifier le nombre exact de sacs et l'état des marchandises. Pressé par le temps, j'ai fait charger les sacs dans le camion et j'ai pris la route.

Arrivé chez le client, j'ai rapidement fait décharger les sacs sans vérifier la conformité. Le client m'a signalé que la livraison était incomplète et qu'elle comprenait 450 sacs endommagés. Il a immédiatement contacté mon entreprise, exigeant des explications.

En revenant au bureau, j'ai été convoqué dans le bureau de M. Diané, mon directeur des opérations. Sans me laisser le temps de m'expliquer, il s'est adressé à moi avec une voix ferme et un regard sévère en ces termes : « C'est inacceptable ! Tu as livré des marchandises endommagées et, en plus, il manque 50 sacs. Tu as une seule responsabilité, livrer correctement et en temps voulu. Comment est-ce possible que tu aies fait une telle erreur ? »

« Je suis vraiment désolé, Monsieur Diané. J'étais pressé et je n'ai pas... » essayant de lui donner une explication, il m'a interrompu sans même me laisser finir ma phrase.

« Je ne veux pas d'excuses ! C'est ton travail de vérifier tout avant chaque livraison. Si tu ne peux pas faire ça correctement, il va falloir revoir ta place ici. À partir de maintenant, je vais personnellement surveiller chacune de tes livraisons. Tu suivras chaque procédure à la lettre, ou bien tu n'auras plus de responsabilités dans ce projet. ». Puis d'un ton final, il ajouta : « Reprends-toi et sois professionnel. Tu penses tout te permettre par ce que tu es le frère du DG? Ah, mais non hein ! Je t'ai à l'œil maintenant. Si tu refais une erreur de ce genre, tu ne travailleras plus sur les projets sensibles ».

Après mon interaction avec M. Diané, j'ai ressenti une grande frustration. Dès qu'il m'a convoqué, il a adopté un ton autoritaire comme lors de notre première rencontre et n'a même pas pris la peine de m'écouter lorsque j'ai essayé de lui expliquer ce qui s'était passé. Cela m'a vraiment mis mal à l'aise. J'avais des raisons valables pour justifier cette erreur, et l'impression que ma voix n'était pas entendue m'a rendu encore plus frustré. Je me sentais dévalorisé, comme si mon travail n'avait pas d'importance.

En plus de la frustration, j'ai ressenti une énorme pression. M. Diané a été très clair, si je commettais une autre erreur, je risquais des sanctions. Il m'a dit qu'il allait désormais surveiller chacune de mes livraisons de près, et cela m'a mis une grande dose de stress. À partir de ce moment-là, chaque geste que je faisais au travail était sous l'œil de mon supérieur. Cette pression m'a fait douter de moi-même, me demandant si je serais capable de livrer un jour sans erreur dans ce contexte tendu. La peur de commettre une nouvelle erreur m'a complètement envahi, et cela a rendu l'idée de retourner travailler encore plus stressante.

Je dois admettre que tout cela m'a laissé décourager. J'ai fait de mon mieux pour accomplir ma tâche, mais je me suis retrouvé à être réprimandé sans possibilité de dialogue, ce qui m'a vraiment découragé. J'ai commencé à me poser des questions sur mes compétences et sur ma capacité à répondre aux attentes de l'entreprise. Malgré le fait d'être débutant, c'était comme si tous mes efforts précédents n'avaient pas de valeur, et cela a vraiment diminué ma motivation pour la suite. Je me sentais moins confiant dans mes capacités, et cette interaction m'a fait douter de ma place dans l'équipe.

Malgré tout cela, je ne pouvais pas nier que cette situation m'a aussi poussé à réfléchir à ce que j'aurais pu faire différemment. J'ai repensé à l'erreur de livraison et je me suis rendu compte que j'aurais pu être plus attentif, en prenant le temps de bien vérifier les documents et de m'assurer que tout était en ordre avant de partir. Je savais que je devais être plus rigoureux et ne pas me laisser distraire, car je ne voulais plus me retrouver dans une telle situation.

Cependant, j'ai aussi ressenti une profonde injustice. Le fait que M. Diané n'ait pas pris le temps de m'écouter et qu'il ait simplement imposé son autorité sans chercher à comprendre ce qui s'était réellement passé m'a semblé injuste. J'avais besoin de soutien et de conseils pour m'améliorer, mais au lieu de cela, je me suis retrouvé face à une approche rigide et inflexible. Cela m'a vraiment mis en colère. Je pense qu'avec un peu plus de dialogue, on aurait pu trouver une solution ensemble. Ma relation avec mon supérieur était devenue plus tendue à cause de mon lien familial avec le DG, car il me considérait comme un potentiel remplaçant au lieu d'un simple employé.

Malgré ma frustration et mon sentiment d'injustice, j'étais aussi déterminé à prouver que j'étais capable de faire mieux. Je voulais lui montrer que je pouvais respecter les règles, suivre les procédures et livrer un travail impeccable. Même si je savais que ça allait être difficile sous une surveillance aussi stricte, je voulais prouver que je pouvais surmonter cette situation. Cela m'a poussé à être plus rigoureux et à redoubler d'efforts pour éviter les erreurs à l'avenir. Je me suis dit que, si je réussissais à surmonter cette épreuve, cela pourrait renforcer ma confiance en moi et montrer à M. Diané que j'étais à la hauteur.

Force était de constater que, depuis un certain temps, je n'étais pas le seul à ressentir une forte pression à cause de l'attitude de Monsieur Diané. Toute l'équipe sous sa responsabilité se trouvait dans la même situation. Son attitude n'a cessé de peser sur le moral et la motivation l'équipe. Chacun ressentait le poids de ses critiques sèches et de son absence d'écoute. Il ne laissait personne s'exprimer lors des réunions, imposant toujours ses décisions sans prendre en compte les avis et les propositions de l'équipe. Petit à petit, cela a créé une atmosphère de travail tendue, où tout le monde se sentait découragé. Les erreurs devenaient de plus en plus fréquentes, car sous pression, nous n'osions plus prendre d'initiative, de peur d'être réprimandés.

Un jour, la Direction ayant reçu beaucoup de plaintes de la part des clients, a convoqué une rencontre. Cette fois-ci avec le Directeur général. Toute l'équipe était réunie pour discuter non seulement de ces plaintes, mais aussi de l'avancement de deux projets clés. Ablo,

l'un des membres les plus expérimentés de l'équipe, avait une suggestion importante à faire pour éviter des frais inutiles et certains retards dans l'un des projets.

« Bonjour, je pense que nous devons prendre en compte... » aussitôt qu'il a commencé à s'exprimer, Monsieur Diané, fidèle à son habitude, l'a sèchement interrompu.

« Ablo, tu es sous mon autorité, c'est moi qui décide quoi faire. On va suivre mon plan et c'est tout ! » cette intervention brutale devant le directeur a glacé l'équipe. Nous avons tous ressenti une profonde gêne, et Ablo s'est refermé sur lui-même, visiblement humilié. Plus personne n'a osé parler après ça.

C'est dans cette situation qu'un jour, monsieur Mara, un autre employé, se confia à moi en ces termes : « Laye, honnêtement, je n'ai plus envie de participer aux rencontres avec Monsieur Diané. Il nous prend pour ses esclaves ou ses enfants et s'il continue ainsi, moi je vais démissionner ». Alors j'ai essayé de le reconforter : « Je comprends ce que tu traverses, Mara, et travailler dans de telles circonstances n'est pas facile », ai-je déclaré.

Puis, il ajouta, « Comme toi, tu es le frère du DG, tu pourrais lui parler afin qu'il parle à Monsieur Diané. » J'ai directement compris où il voulait en venir, et je ne voulais pas me retrouver dans une situation de médiation perpétuelle entre mon frère et les autres membres de l'équipe. Je lui ai fait comprendre en ces termes : « c'est difficile pour tout le monde Mara, mais je ne souhaite pas confondre ma vie professionnelle et ma vie familiale. »

Le comportement de Monsieur Diané a eu des conséquences désastreuses sur l'entreprise. Les deux projets en question ont échoué à cause d'un manque de communication et de la rigidité de Monsieur Diané. Plusieurs de nos importants clients ont retiré leur confiance à l'entreprise, citant des retards, des dégâts sur des produits et mauvaises gestions. L'échec de ces projets a également affecté la réputation de l'entreprise, et il était évident que la méthode de monsieur Diané n'était pas viable.

Devant cette situation, et après avoir pris conscience de l'ampleur des dégâts, la direction a décidé de le remercier. Monsieur Diané a été renvoyé, et l'entreprise a entamé

une restructuration pour redresser la situation. L'équipe a été soulagée par son départ, car il était manifeste que son comportement avait non seulement démotivé l'équipe, mais aussi entraîné des pertes substantielles pour l'entreprise.

3.2 DEUXIÈME EXPÉRIENCE

Quelques jours après le départ de M. Diané, l'ambiance dans l'équipe restait tendue, mais il y avait un sentiment de soulagement. Très vite, la direction a annoncé que M. Keïta, un homme calme, doux et toujours détendu, allait prendre la relève. Ce changement signifiait aussi une nouvelle responsabilité pour moi, car je devais accompagner M. Keïta comme adjoint. Une nouvelle qui, bien que flatteuse, me mettait dans une situation délicate. J'appréhendais que cette promotion soit mal accueillie par l'équipe, en particulier en raison de mes liens de parenté avec le PDG et du fait que d'autres personnes avaient plus d'ancienneté que moi. Je devais aussi faire attention à ne pas faire ombre à M. Keïta en lui imposant mes idées pour ne pas compromettre son autorité.

Dès ses premiers jours, M. Keïta s'est montré très différent de son prédécesseur. Il a convoqué tout le monde dans la salle de réunion. Il s'est assis tranquillement au bout de la table, nous laissant discuter entre nous. Il a brièvement présenté ses objectifs, puis a demandé à chacun de présenter ses points de vue sur les projets en cours. Contrairement à l'autoritarisme auquel nous étions habitués, il ne coupait jamais la parole. On sentait que tout le monde était encore un peu méfiant, probablement par peur de revivre les mêmes pressions. Sentant l'atmosphère tendue, il a repris la parole d'un ton calme et détendu : « Je crois que vous savez tous ce que vous avez à faire. Je ne suis pas là pour vous dicter vos actions. Chacun est responsable de ses tâches. Si vous avez des questions, je suis là, mais je vous fais confiance pour bien gérer les projets. »

En entendant cela, mon instinct me disait que cette approche trop relâchée pourrait poser un problème à long terme, mais je ne pouvais pas le dire ouvertement. La dernière chose que je voulais, c'était que l'équipe ou M. Keïta pense que je cherchais à prendre trop de place ou à remettre en question ses décisions.

Ablo, se sentant cette fois-ci libre, a pris la parole pour évoquer un problème sur la logistique d'un des projets. Il a exposé des difficultés sur les délais de livraison, suggérant des solutions qu'il estimait viables. Je voyais que M. Keïta l'écoutait attentivement, hochant la tête de temps à autre. À la fin de l'intervention d'Ablo, au lieu de donner une directive claire ou de faire un résumé des actions à prendre, M. Keïta s'est simplement tourné vers moi : « Laye, qu'est-ce que tu en penses ? » Je sentais tous les regards se tourner vers moi. Ça m'a rendu nerveux, et je savais que la moindre parole pouvait être mal interprétée comme une tentative de contrôler les décisions. Je devais la jouer intelligemment.

« Ablo a soulevé des points très pertinents, et je pense qu'on peut étudier ça de plus près, » ai-je répondu prudemment. « Peut-être qu'on pourrait mettre en place un petit groupe pour approfondir les solutions proposées. »

M. Keïta m'a regardé, toujours aussi détendu.

« Très bien, c'est noté. Ablo, tu veux bien mener ce groupe ? »

Ablo semblait agréablement surpris. Sous la direction de M. Diané, il n'aurait jamais eu une telle opportunité. Je sentais que l'équipe commençait à se détendre, appréciant cette liberté nouvelle, mais, en même temps, une certaine confusion s'installait. Chacun se demandait jusqu'où M. Keïta allait laisser les choses se dérouler sans intervenir.

Quelques jours plus tard, lors d'une nouvelle réunion de suivi, les problèmes logistiques qu'Ablo avait soulevés persistaient toujours. Personne n'avait vraiment pris d'initiative et le projet commençait à prendre du retard.

Pendant une pause, j'ai pris un moment pour parler à M. Keïta en privé. J'étais conscient que je devais, encore une fois, peser mes mots. « Monsieur Keïta, je sais que vous avez une approche ouverte avec l'équipe, et c'est clairement apprécié après ce qu'on a vécu, mais je crains que certains commencent à manquer un peu de direction. Je veux dire, le groupe qu'on a formé autour d'Ablo n'a pas encore trouvé de solutions concrètes, et le projet prend du retard. »

Il m'a regardé calmement, sans se presser pour répondre. « Je comprends ton point de vue. J'ai envie de laisser les gars prendre leurs responsabilités, voir où ils peuvent aller sans avoir constamment un œil sur eux. »

J'ai simplement hoché la tête comme pour dire que j'avais compris, mais au fond de moi, je sentais toujours qu'on allait avoir des problèmes.

Quelques jours plus tard, l'un des camions qui étaient sur le projet est tombé en panne au beau milieu de la route avec un conteneur frigorifique 40' rempli de poulet surgelé. Ce qui a obligé l'entreprise à déboursier une forte somme pour louer un autre camion afin d'éviter une perte énorme au client et qui, finalement, aurait été amputée à l'entreprise. L'accumulation de retards et l'absence de décisions fermes avaient laissé l'équipe dans l'incertitude. Lors d'une rencontre de suivi avec toute l'équipe, M. Keïta a pris place au fond de la pièce, comme à l'accoutumé, il a laissé les discussions se dérouler sans trop intervenir. Chabala, un autre employé expérimenté, a exprimé ses préoccupations. « Honnêtement, on ne sait plus trop dans quelle direction on va. On a essayé de gérer en équipe, mais on a besoin de quelqu'un pour nous guider. On perd du temps »

Je voyais que M. Keïta écoutait attentivement, mais il restait en retrait, comme si donner des directives claires n'était pas dans son plan. À ce moment-là, j'ai senti que mon rôle d'adjoint devenait de plus en plus compliqué. Je ne pouvais pas intervenir directement sans que cela soit perçu comme une influence due à mes liens familiaux avec le DG. J'avais l'impression de marcher sur des œufs.

Plus tard dans la journée, après la réunion, M. Keïta m'a abordé. « Tu crois que je devrais être plus direct avec eux ? » m'a-t-il demandé

Je sentais qu'il doutait. Il ne voulait pas reproduire les mêmes actions que son prédécesseur. Je ne voulais pas non plus lui donner l'impression de remettre en question sa méthode. « Peut-être que l'équipe a juste besoin de plus de clarté sur les objectifs immédiats » ai-je dit soigneusement. Puis j'ai ajouté « Ils sont motivés, mais ils semblent un peu perdus. »

Il m'a souri, sans répondre immédiatement. Il était clair qu'il tenait à donner une certaine autonomie à l'équipe, mais, en même temps, l'absence de cadre devenait problématique. Au fil des semaines, plusieurs projets ont commencé à prendre du retard.

Quelques mois plus tard, j'ai remarqué que certains membres de l'équipe commençaient à prendre beaucoup de liberté, notamment Mohamed et Balla. Ils profitaient de cette absence de contrôle pour rentrer souvent au bureau en retard après les livraisons, et j'ai entendu des rumeurs selon lesquelles qu'ils voleraient les marchandises des clients dans les véhicules et après le dédouanement des véhicules, au lieu de les rendre aux clients, ils les utilisaient à des fins personnelles et mentaient aux clients en affirmant que le véhicule n'était pas encore sorti du port. Mais je n'avais pas de preuves concrètes pour les confronter. J'ai alors décidé d'avoir une conversation en tête-à-tête avec M. Keïta dans son bureau. « Monsieur Keïta, comme je vous ai déjà mentionné la dernière fois, je crois que l'équipe apprécie vraiment votre façon de faire et je suis sûr qu'ils se sentent responsabilisés. Mais je voulais attirer votre attention sur un fait au sujet de Balla et Mohamed. J'ai appris qu'ils volent dans les véhicules des clients, en plus, qu'ils les utilisent pour faire leurs propres courses. Il me semble qu'ils ont besoin d'un rappel à l'ordre et un peu de surveillance ». Il m'a répondu avec un sourire comme toujours. « Laye, je vois ce que tu veux dire. Mais je pense qu'ils sont assez matures pour comprendre que ce qu'ils font n'est bon. En plus, si on commence à les surveiller de trop près, ils se sentiront étouffés. S'ils commettent des erreurs, ils apprendront d'eux-mêmes. Fais-moi confiance, ça va aller. »

Je savais que je ne devais pas insister, mais, intérieurement, je sentais que la situation pourrait s'aggraver. Cependant, si j'intervenais trop, cela pourrait sembler comme une prise de contrôle de ma part, ce qui pourrait créer des tensions entre M. Keïta et moi, ou entre moi et l'équipe. Alors, j'ai laissé les choses suivre leur cours, tout en gardant un œil sur l'équipe.

Ce qui était un simple soupçon, s'est avéré lorsqu'un client m'a appelé pour signaler que son véhicule n'avait pas été livré à temps, et pire encore, qu'il avait vu sa voiture dans la circulation deux jours auparavant alors qu'on lui aurait dit que sa voiture était toujours au

port. C'était Mohamed qui avait la charge de cette livraison. Le client était en colère et il m'a menacé de ne plus jamais nous donner de contrat. J'ai rapporté l'incident à M. Keïta dans l'espoir qu'il prendrait la situation au sérieux. Comme d'habitude, il a encore fait des siens. « On va leur rappeler de respecter les trajets. On pas besoin d'en faire une grosse affaire. Je lui parlerai. »

Cet incident n'était que le début, car peu de temps après, un autre est venu se plaindre au bureau que l'un des véhicules avait disparu pendant plusieurs heures avant d'être restitué endommagé. Cette fois, c'était Balla le responsable. Les plaintes se multipliaient, et les clients commençaient encore à douter de notre capacité à gérer leurs livraisons avec sérieux.

C'est ainsi qu'un jour, Monsieur Bah est venu très en colère au bureau pour rompre son contrat avec des mots très durs. « Keïta, je pensais que votre entreprise était sérieuse, mais vous n'êtes que des incompetents. C'est la troisième fois que mes délais de livraison ne sont pas respectés et que mes véhicules sont endommagés à la livraison. Je mets fin à notre contrat avec effet immédiat ».

Finalement, la situation a atteint un point critique lorsqu'un après-midi, le Directeur a reçu une plainte de la part d'un concessionnaire, pour qui nous avons mené un projet de dédouanement et d'acheminement d'un lot de véhicules en vrac importés. Ce projet impliquait la gestion de plusieurs centaines de véhicules arrivant par voie maritime, nécessitant un traitement rapide et efficace des formalités douanières afin d'éviter les frais de stationnement prolongés au port. L'entreprise a coordonné les inspections, les déclarations administratives et la négociation des taxes pour optimiser les coûts d'importation. Une fois dédouanés, les véhicules devraient être répartis sur différents sites de livraison, impliquant une planification logistique minutieuse et l'optimisation des itinéraires pour assurer une distribution rapide et sécurisée. C'est ainsi que le client a vu deux de ses véhicules disparaître avec des marchandises de grande valeur à bord, pour finalement réapparaître vides quelques jours plus tard. Après les enquêtes, c'était Balla et Mohammed qui avaient pris les véhicules

pour non seulement les vider de leur contenu, mais aussi ils les ont causés d'importants dégâts.

Cet événement était la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Le directeur a convoqué une réunion d'urgence, M. Keïta a été directement confronté aux résultats de sa gestion. Il a été contraint d'accepter la responsabilité de ces échecs. Pour ma part, j'étais soulagé que la situation soit enfin prise en charge d'une part, et j'avais le regret de n'être pas intervenu plus tôt pour éviter ces problèmes d'autre part.

3.3 TROISIÈME EXPÉRIENCE

Après mes études de langue anglaise au Ghana en 2019, mon retour à l'entreprise a été marqué par une période de transition et de nombreuses réflexions. Ayant vu de près les défis auxquels nous avons été confrontés sous la gestion de M. Diané et M. Keïta, je savais que des changements étaient nécessaires et que les défis étaient aussi immenses. Mon frère, le directeur général, m'a fait confiance pour diriger l'entreprise, et je me suis retrouvé à la tête d'une équipe que je connaissais bien. Ayant travaillé avec eux pendant des années avant de partir au Ghana, je connaissais les forces et les faiblesses de chacun d'eux. Nous avons partagé de nombreux moments ensemble, et cette familiarité, je le pressentais, risquait de rendre ma nouvelle position délicate. J'étais conscient qu'un changement était plus que nécessaire, mais comment trouver l'équilibre entre mes liens amicaux existants et le nouveau lien professionnel de Directeur et employé avec mes anciens collègues était le véritable défi auquel je devais faire face.

Après ma prise de fonction, cette proximité m'a empêché de pleinement asseoir mon autorité. Mes collègues avaient du mal à me voir comme leur chef, et moi aussi, je me laissais souvent entraîner dans des discussions informelles qui atténuait mon rôle. J'étais trop proche d'eux, et ça impactait mon jugement.

Dès les premières semaines, des comportements que je n'aurais jamais tolérés dans une autre situation se sont multipliés. Thierno, avec qui j'étais particulièrement proche, se

permettait souvent de retarder ses rapports. Un jour, après avoir constaté un nouveau retard dans ses livraisons, je suis allé le voir pour lui en parler. « Thierno, tu sais que tu es en retard sur le rapport de la semaine. Ça commence à devenir un problème. » Lui ai-je dit.

Avec un sourire et une certaine décontraction, il m'a répondu en ces termes : « Ah, c'est bon! Tu sais bien que je vais le faire. Ne t'inquiète pas, Bro. On a toujours géré comme ça, non? »

Je suis resté silencieux un moment, réalisant que cette phrase résumait bien le problème. Nous avions géré comme ça dans le passé, mais maintenant, j'étais responsable de l'entreprise. Je ne pouvais plus me permettre d'être indulgent.

De son côté, Balla avait l'habitude de prolonger ses pauses en laissant les dossiers des clients à la douane sans que cela n'ait jamais posé un problème auparavant. Mais maintenant, ces écarts créaient des retards dans les livraisons. Au début, je ne disais rien, pensant que ce n'était pas grave. Cependant, au fil du temps, les conséquences devenaient visibles. À chaque fois qu'il laissait un dossier à la douane et que son tour passait, il devait attendre des heures pour récupérer les documents afin de descendre au port pour commencer la livraison.

Je dois avouer que les discussions informelles avaient aussi leur poids dans cette situation. Doumbol, que j'appelais affectueusement « mon oncle », avec qui j'avais partagé de nombreux moments de complicité, se permettait régulièrement de détourner les réunions en blagues ou anecdotes personnelles. Un jour, lors d'une réunion critique pour un projet de livraison de véhicules pour la Présidence de la République, qui les réceptionnait au compte de la campagne électorale de 2020, il a fait dévier la réunion en conversation. « Tu te souviens la fois où on a dû repousser une livraison pour aller à cette fête ? Quelle soirée ! » Avec un sourire malicieux, a-t-il rappelé.

Tout le monde a ri. Même moi, j'ai souri, pris au piège de cette complicité. Mais au fond, je savais que je perdais le contrôle de la situation.

Essayant de reprendre la réunion en main, j'ai alors répondu : « Oui, je m'en souviens bien, mais ce n'est pas le sujet aujourd'hui. On doit vraiment se concentrer sur ce projet. »

Les sourires se sont effacés, mais je savais que j'avais laissé trop de place à ces interruptions. Ce genre de déviation ne faisait que renforcer l'idée que je n'étais pas vraiment perçu comme un chef.

Rapidement, cette dynamique a commencé à avoir des conséquences visibles. Les retards s'accumulaient, les erreurs dans les livraisons se multipliaient, et les clients commençaient à se plaindre à nouveau. Un jour, un de nos clients très importants, du nom de Monsieur BABA, un importateur malien, qui faisait transiter ses marchandises par la Guinée, nous a confié un projet, qui consistait au dédouanement et à la livraison de 30 conteneurs 40' en République du Mali. Ce projet impliquait une gestion minutieuse de l'ensemble du processus logistique. Tout a commencé par la réception des conteneurs au port de Conakry, suivie de la vérification des documents d'importation et de la soumission des déclarations en douane afin d'accélérer le dédouanement. L'entreprise devait ensuite négocier les droits et taxes pour optimiser les coûts du client tout en s'assurant du respect des réglementations en vigueur. Une fois que les conteneurs étaient libérés, elle devait aussi organiser l'acheminement terrestre vers le Mali en mobilisant une flotte de camions adaptés et en planifiant des itinéraires optimisés pour réduire les délais et éviter les zones à risque. Face aux défis logistiques tels que les contrôles routiers, les fluctuations des coûts de transport et les formalités frontalières, l'entreprise devait mettre en place un suivi rigoureux et une communication continue avec le client pour assurer une livraison sans encombre. Au lieu que tout se déroule comme planifié, le client a vu les frais de surestaries de ses conteneurs exploser au port. Et ça, à cause d'une négligence de Balla, il a laissé traîner le dossier à la douane au point qu'on l'a perdu. Il nous a fallu reconstituer tout le dossier. Le client, très remonté contre l'entreprise, m'a directement appelé. Sans même me saluer, il a déversé sa colère sur moi avec un ton très direct et menaçant. « KAKÉ, c'est inacceptable ! J'ai déposé les documents pour le dédouanement de mes conteneurs, et ça traîne depuis trop longtemps. Que se passe-t-il ? »

Cette façon de me parler était très inhabituelle de sa part, j'ai vite senti sa colère et j'ai essayé de le calmer.

« Bonjour, Monsieur Baba, s'il vous plaît, calmez-vous. Nous avons eu des retards imprévus, mais... »

À peine je terminais ma phrase, il m'a interrompu. « Des retards ? Vous appelez ça des retards ? Les frais de surestaries explosent chaque jour, et vous me parlez de « retards imprévus ! » avez-vous une idée de combien ça me coûte les frais d'hôtel par nuit pour mes 10 chauffeurs qui sont là-bas ? C'est une gestion catastrophique ! »

Toujours dans l'optique d'arranger les choses, je lui ai présenté nos excuses. « Je suis vraiment désolé pour les désagréments, nous faisons tout notre possible pour... »

Rebelote, il m'a encore coupé la parole. « Écoutez, je ne veux plus d'excuses ! Si cela ne se règle pas immédiatement, je vais rompre notre contrat, et croyez-moi, je n'hésiterai pas à vous poursuivre en justice pour toutes les pertes que cela entraîne. »

« Je comprends votre colère, et je vais m'assurer de prioriser votre dossier », lui ai-je répondu

Visiblement, mes réponses ne correspondaient pas à ce qu'il voulait entendre en ce moment, elles n'ont donc pas réussi à le calmer. « Prioriser ? Ça fait des jours que je vous entends parler de priorités ! Je m'en fous de votre priorisation, je veux des résultats, pas des promesses en l'air. Bande d'incompétents. Si je n'ai pas de nouvelles concrètes d'ici 30 minutes, je vous jure que vous aurez de mes nouvelles »

Monsieur Baba ne voulait absolument rien comprendre, sa colère était légitime et justifiée, mais en entendant ces mots, j'ai trouvé qu'il en abusait, et je n'ai pas pu me contenir, j'ai alors répliqué. « Baba, j'ai essayé de vous expliquer que nous nous efforçons de résoudre votre problème depuis tout ce temps. Cependant, si vous ne voulez rien savoir, faites ce que vous voulez. »

« D'accord, vous aurez de mes nouvelles s'il plaît à Dieu », m'a-t-il dit avant de me raccrocher au nez.

À cet instant précis, j'ai immédiatement compris que je n'aurais en aucun dû lui parler de cette manière. J'ai ressenti un profond remords après notre conversation et je ne faisais que ressasser la fameuse phrase « faites ce que vous voulez ». Pour rapidement renouer le dialogue avec Monsieur Baba, car il était vraiment important pour l'entreprise, j'ai immédiatement appelé l'un de ses compatriotes maliens nommé Makandji, c'est lui qui nous a mis en contact. Je lui ai expliqué ma mésaventure avec le client. Je l'ai sollicité pour présenter toutes mes excuses à monsieur Baba pour mon écart de langage à son encontre.

De fil en en aiguille, il a finalement accepté mes excuses et vous avons pu échanger sereinement.

Après avoir observé tous les problèmes auxquels nous faisons face et cet incident qui les a couronnés, j'ai décidé de convoquer une réunion avec toute l'équipe. Je savais que ça allait être difficile, mais il fallait que je rétablisse les choses.

D'un ton un peu sec, j'ai commencé ainsi. « On a tous travaillé ensemble pendant longtemps, et je suis fier de ce que nous avons accompli. Mais aujourd'hui, il est clair que nous devons changer certaines choses, car je souhaite plus que l'incident qui s'est passé se reproduise. » ai-je commencé mon propos.

Les regards étaient perplexes. Certains, comme Mohamed, semblaient encore dans l'idée que nous étions « comme avant ». Il a alors pris la parole.

« Tu es devenu bien sérieux tout à coup. On a toujours géré comme ça, pourquoi tu veux tout changer ? »

Cette fois-ci je savais que je devais être ferme. « Parce que maintenant, je suis votre responsable. Je n'ai pas voulu imposer trop de règles au départ, pensant que nous pouvions

fonctionner comme avant. Mais cela a eu des conséquences négatives, et je ne peux plus laisser les choses aller dans cette direction. »

Le silence dans la salle était palpable. J'ai poursuivi. « Je ne veux pas que nos relations personnelles affectent la qualité de notre travail. Il est temps de se concentrer sur ce qui compte le plus à savoir la performance de l'entreprise ».

Ablo, qui était souvent celui qui prenait la parole dans ces moments, a fait une remarque. « Tu veux dire que c'est notre faute si les choses ne vont pas bien ? »

Je lui ai répondu calmement. « Ce n'est la faute de personne en particulier. Mais nous devons tous nous ajuster, moi compris. Je vais poser des attentes claires à partir de maintenant. »

Après cette réunion, j'ai instauré des mesures plus strictes. Des suivis hebdomadaires, un contrôle accru des délais, et une responsabilisation accrue de chacun. Avec Mohamed, j'ai instauré des délais fixés pour la remise des rapports, et, avec Balla, j'ai mis en place un suivi plus rigoureux de ses tournées de livraison et ses suivis documentaires à la douane. Les erreurs ne pouvaient plus être tolérées, et j'ai fait en sorte que tout le monde comprenne.

Bien sûr, certains, comme Mohamed, ont eu du mal à s'adapter. Un jour, il est venu me voir pour exprimer son mécontentement. « Franchement, tu as vraiment changé. Tu étais beaucoup plus relax avant. Maintenant, c'est devenu trop strict. »

« Je comprends que cela te semble différent, Mohamed. Mais il faut que nous soyons plus rigoureux. L'entreprise en dépend », ai-je défendu ma position.

Petit à petit, l'équipe a commencé à se plier aux nouvelles règles. Mohamed, bien qu'encore réticent, a fini par respecter les délais imposés. Balla, quant à lui, s'est adapté rapidement et a même proposé des améliorations pour optimiser ses tournées.

Cependant, tout n'était pas facile. Thierno, par exemple, avait du mal à accepter ce changement de dynamique. Lors d'une autre réunion, alors que je tentais de clarifier des

instructions, il a soupiré bruyamment, puis il a posé une question. « On est vraiment obligé de suivre tout ça à la lettre maintenant ? »

« Oui, Thierno. Si on veut éviter les erreurs et maintenir nos clients, c'est nécessaire ».

Malgré quelques résistances, l'équipe a progressivement adopté ce nouveau cadre de travail. Les projets étaient un peu mieux suivis, les délais plus ou moins respectés, et les erreurs se faisaient plus rares, mais l'ambiance générale dans l'équipe était morose. Quand je rentrais au bureau, je lisais de la frustration sur certains visages qui ne comprenaient toujours pas le pourquoi de mon changement d'attitude à leur égard. Il me fallait me faire comprendre autrement en adoptant une nouvelle stratégie pour mieux gérer l'entreprise dans l'intérêt de tous. J'ai encore une fois organisé une rencontre avec tous les employés. J'ai d'abord rappelé tous les problèmes que nous avons rencontrés, j'ai ensuite insisté sur l'importance de la collaboration et de la responsabilité. Étant donné que Balla et Mohamed ont été les plus grands fauteurs de troubles par le passé, et que Mohamed a eu du mal à s'adapter à la nouvelle réalité, en m'adressant à eux, j'ai voulu instaurer un climat de confiance et les encourager à dépasser leurs vieilles habitudes.

« Mohamed, Balla, je dois vous dire que je n'ai rien contre personne, tout ce que je fais, c'est dans notre intérêt commun. Je suis convaincu que vous connaissez bien votre travail, et je souhaiterais que vous utilisiez vos compétences au maximum pour le bien de l'entreprise. Vous êtes capable de grandes choses, donc je voudrais savoir, selon vous, quelles sont les améliorations que nous pourrions apporter pour vous mettre à l'aise et nous éviter certains retards qui subsistent encore et optimiser nos livraisons ? » leur ai-je demandé.

Mohamed était surpris par cette approche, car il ne s'attendait plus à ça de ma part. Il m'a alors répondu : « Tout d'abord, je souhaite vraiment vous présenter toutes mes excuses pour tout ce qui s'est passé. Je suis conscient que nous avons causé des pertes à l'entreprise et je vous promets de ne plus commettre les mêmes erreurs. Pour les propositions, je pense qu'un bon plan de livraison et des outils de suivi comme un traceur pourrait grandement nous

aider. On pourrait aussi proposer des formations pour nous permettre de mieux comprendre les attentes de l'entreprise. »

Je l'ai encouragé et vivement remercié pour l'idée de la formation, car je n'avais pas y pensé. « Excellente idée, Mohamed. J'apprécie ton honnêteté, et je suis prêt à investir dans ces formations si ça peut vous aider à évoluer. C'est ce genre de chose que j'attends de vous. Des prises d'initiative et un vrai engagement de votre part. Vous avez carte blanche pour mettre en place des nouvelles idées, et je suis là pour vous soutenir. »

En même temps, j'ai abordé Chabala aussi directement et de manière structurée que je pouvais lors d'une rencontre tête-en-tête, sachant qu'il correspondait mieux à des objectifs clairs et précis. « Chaba, je sais que tu aimes les défis et tu aimes aussi atteindre tes objectifs. Voilà ce que je te propose. À partir de maintenant, je vais te confier la supervision des livraisons. Pour chaque objectif atteint, il y aura une prime à la clé. C'est simple, une livraison réussit sans accroc, tu es récompensé. Je te fais confiance pour motiver ton équipe autour de toi et assurer que les délais soient strictement respectés »

Chabala, toujours motivé par l'atteinte de résultats tangibles, mais qui était affecté par la nouvelle dynamique lui aussi a répondu avec enthousiasme. « Merci, ça me va droit au cœur. J'accepte le défi. Je vais mettre les bouchées doubles pour que ça marche. »

Ensuite, avec les autres membres de l'équipe, j'ai adopté une approche plus flexible et orientée sur l'accompagnement en essayant du mieux que je pouvais, de limiter la proximité. Ils avaient besoin de guidance sans être étouffés. Je les ai rencontrés régulièrement, non pas pour les donner des ordres, mais écouter leurs difficultés, discuter des solutions ensemble et les soutenir dans leurs tâches quotidiennes.

C'est dans ce sens que lors d'une session collective, j'ai déclaré ceci : « Je ne suis pas là pour vous dire comment effectuer votre travail, car je sais que vous maîtrisez tous vos domaines respectifs, mais pour vous aider à trouver des solutions. Si vous rencontrez des problèmes sur le terrain, venez me voir. On va travailler ensemble pour y remédier. Chaque

fois que vous avez une bonne idée ou une nouvelle méthode, partagez-la. C'est en échangeant qu'on avancera »

Ablo a pris la parole et a suggéré une idée « On pourrait organiser des briefings courts chaque matin au lieu de chaque semaine avant de commencer les livraisons, afin de synchroniser tout le monde et de s'assurer que chacun sait exactement quoi faire. Ça nous éviterait des erreurs inutiles et des pertes de temps »

J'ai approuvé sans hésiter « C'est exactement ce dont on a besoin. Une communication régulière pour aligner les efforts de tous. Ablo, je te charge d'organiser ces briefings. Tu seras notre coordinateur sur le terrain ».

Peu à peu, ce nouveau mode de fonctionnement a commencé à porter ses fruits. L'équipe se sentait écoutée et encouragée à prendre des initiatives. Mohamed et Balla, qui avaient pris de mauvaises habitudes sous la gestion précédente, se sont peu à peu transformés en éléments moteurs de l'entreprise. Ils se sont investis dans la mise en place de nouvelles méthodes de suivi des livraisons et ont même participé à des ateliers pour améliorer la relation avec les clients.

Quant à Chabala, il a relevé tous les défis que je lui avais fixés, augmentant la productivité de son équipe de manière significative. Grâce à son dévouement et à son désir de se surpasser, nous avons pu récupérer plusieurs clients que nous avions perdus auparavant. Ses résultats ont été récompensés comme promis, ce qui a motivé les autres à suivre son exemple.

Avec Bangoura et le reste de l'équipe, nous avons instauré une véritable culture de l'entraide. Les briefings quotidiens sont devenus un rendez-vous incontournable pour tous, où chacun pouvait apporter son point de vue et partager ses réussites comme ses échecs. Cette transparence a permis de résoudre les problèmes beaucoup plus rapidement et d'implanter des solutions efficaces avant même que les difficultés ne s'aggravent.

Cependant, ce succès restait teinté, car les résistances de certains membres de l'équipe, comme Thierno et parfois Mohamed malgré ses excuses, persistaient, et les relations personnelles que j'avais avec eux rendaient ma gestion toujours complexe.

J'avais appris que laisser la proximité interférer avec le travail professionnel pouvait mettre une gestion en péril. En rétablissant des limites claires, j'avais réussi à reprendre le contrôle. Cela avait toutefois un prix : les relations personnelles s'étaient distancées, et la dynamique d'équipe, bien qu'elle ait été plus performante, n'était plus la même.

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION

Dans cette section, le praticien explorera les témoignages à la lumière des concepts de différents styles de leadership et familiarité dans la gestion d'une équipe de projet. Ce qui lui permettra de mettre en évidence les liens entre la littérature existante et les résultats obtenus à travers son expérience.

4.1 ANALYSES

4.1.1 Le leadership

4.1.1.1 Les dérives du leadership autoritaire

*« C'est inacceptable ! Tu as livré des marchandises endommagées et, en plus, il manque 50 sacs. Tu as une seule responsabilité, livrer correctement et en temps voulu. Comment est-ce possible que tu aies fait une telle erreur ? » **Extrait 5 : expérience 1***

*« Je ne veux pas d'excuses ! C'est ton travail de vérifier tout avant chaque livraison. Si tu ne peux pas faire ça correctement, il va falloir revoir ta place ici. À partir de maintenant, je vais personnellement surveiller chacune de tes livraisons. Tu suivras chaque procédure à la lettre, ou bien tu n'auras plus de responsabilités dans ce projet. » **Extrait 6 : Expérience 1***

Dans les extraits 5 et 6 de l'expérience 1, le praticien partage une expérience, où son directeur des opérations le réprimande sévèrement pour un travail non conforme, avec un ton accusateur et sans possibilité de dialogue. Ce comportement reflète l'approche décrite par Black et al. (2008), qui mettent en évidence la tendance du leader autoritaire à surveiller le travail des membres de son équipe dans les moindres détails, tout en manifestant une absence totale de confiance en leur autonomie. Cette attitude se confirme par les analyses de Wang et al. (2013), qui caractérisent le leader autoritaire par l'exercice d'une discipline stricte, insistant sur le respect de scrupuleux de standards élevés et réprimandant leurs subordonnés en cas de mauvaises performances. Ce type de leadership entraîne le stress et l'anxiété en raison de la pression constante et des menaces de réprimande, ce qui démotive et diminue l'engagement des membres de l'équipe (Chu, 2014; Zylfijaj et al., 2014) comme décrit par le praticien.

Tous ces ressentis finissent par nuire à la communication dans l'équipe (Farh et Cheng, 2000).

« Bonjour, je pense que nous devons prendre en compte... » **Extrait 8 : Expérience 1**

« Ablo, tu es sous mon autorité, c'est moi qui décide quoi faire. On va suivre mon plan et c'est tout ! » **Extrait 9 : Expérience 1**

« Laye, honnêtement, je n'ai plus envie de participer aux rencontres avec Monsieur Diané. Il nous prend pour ses esclaves ou ses enfants et s'il continue ainsi, moi je vais démissionner ». **Extrait 10 : Expérience 1**

Par les extraits 8, 9 et 10 de l'expérience 1, le praticien révèle le style de communication de son supérieur, qui imposait ses décisions sans dialogue comme illustré par les travaux de Purwanto et al. (2019), qui indiquent que le leadership autoritaire engage une interaction uniquement descendante, où les décisions sont prises par lui-même sans consultation des membres de son équipe. Il contrôle étroitement les informations et les performances des subordonnés. Ce caractère unidirectionnel de la communication des leaders autoritaires, où les informations et les directives sont transmises de haut en bas, les amène à dicter les tâches et les attentes sans encourager le retour d'information ou la discussion (Zhang et al., 2021). Par ailleurs, les effets délétères, comme la démotivation, le stress, le manque de créativité, le sentiment d'inutilité et la culture de méfiance sont engendrés par ce style de leadership tel que déclaré par le praticien.

4.1.1.2 Les limites du leadership laissez-faire

« Je crois que vous savez tous ce que vous avez à faire. Je ne suis pas là pour vous dicter vos actions. Chacun est responsable de ses tâches. Si vous avez des questions, je suis là, mais je vous fais confiance pour bien gérer les projets. » **Extrait 1 : expérience 2**

« Je comprends ton point de vue. J'ai envie de laisser les gars prendre leurs responsabilités, voir où ils peuvent aller sans avoir constamment un œil sur eux. » **Extrait 5 : expérience 2**

« On va leur rappeler de respecter les trajets. On pas besoin d'en faire une grosse affaire. Je lui parlerai. » **Extrait 11 : Expérience 2**

Ayant pour prédilection favorite de laisser le libre choix aux uns et aux autres d'agir à leur guise, notre directeur des opérations s'était démarqué par un laisser-aller généralisé au point de ne plus assumer ses responsabilités. Skogstad et al. (2007), se basant sur les travaux de Lewin et al (1939), soulignent que ce type de leader, bien qu'occupant toujours officiellement son poste, a en grande partie renoncé aux responsabilités et aux devoirs qui lui incombent. Il ne se manifeste pas uniquement par son manque de présence ou d'engagement, c'est-à-dire un leadership zéro, mais aussi par son absence de réponse aux attentes des subordonnés et/ou des supérieurs concernés. *« Honnêtement, on ne sait plus trop dans quelle direction on va. On a essayé de gérer en équipe, mais on a besoin de quelqu'un pour nous guider. On perd du temps »* **Extrait 6 : Expérience 2**

« Monsieur Keïta, je sais que vous avez une approche ouverte avec l'équipe, et c'est clairement apprécié après ce qu'on a vécu, mais je crains que certains commencent à manquer un peu de direction. Je veux dire, le groupe qu'on a formé autour d'Ablo n'a pas encore trouvé de solutions concrètes, et le projet prend du retard. »
Extrait 4 : Expérience 2

« Monsieur Keïta, comme je vous ai déjà mentionné la dernière fois, je crois que l'équipe apprécie vraiment votre façon de faire et je suis sûr qu'ils se sentent responsabilisés. Mais je voulais attirer votre attention sur un fait au sujet de Balla et Mohamed. J'ai appris qu'ils volent dans les véhicules des clients, en plus, qu'ils les utilisent pour faire leurs propres courses. Il me semble qu'ils ont besoin d'un rappel à l'ordre et un peu de surveillance ». **Extrait 9 : expérience 2**

Selon Skogstad et al. (2007), l'absence de direction et de supervision peut avoir un impact négatif sur la qualité du travail. Cela soulève la question de la performance au travail, que MacBryde et Mendibil (2003) définissent comme un comportement global qui regroupe l'efficacité, l'efficience et la productivité.

4.1.1.3 Le leadership comme facteur de motivation par l'échange

« Chaba, je sais que tu aimes les défis et tu aimes aussi atteindre tes objectifs. Voilà ce que je te propose. À partir de maintenant, je vais te confier la supervision des livraisons. Pour chaque objectif atteint, il y aura une prime à la clé. C'est simple, une livraison réussie sans accroc, tu es récompensé. Je te fais confiance pour motiver ton équipe autour de toi et assurer que les délais soient strictement respectés » **Extrait 20 : Expérience 3**

« Merci, ça me va droit au cœur. J'accepte le défi. Je vais mettre les bouchées doubles pour que ça marche. » Extrait 21 : Expérience 3

Dans les extraits 20 et 21 de l'expérience 3, l'échange est présenté comme source de motivation par le praticien, ce qui rejoint la définition de Robbins et Judge (2006), pour qui la motivation est le produit de l'interaction entre l'individu et une situation donnée. **Avcı (2015)** souligne que le recours aux mécanismes de récompense et de mesure disciplinaire pour motiver les membres de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation constitue un levier clé du leadership transactionnel. Toutefois, Nawaz et Khan (2016) mettent en évidence que ce type de leadership peut non seulement être préjudiciable à la satisfaction des collaborateurs, mais également limiter la créativité de ces derniers. À l'inverse, Bass (1990) soutient que l'adoption de style de leadership améliore la performance au travail, car il aide les employés à comprendre les attentes vis-à-vis eux.

4.1.1.4 Le leadership comme catalyseur de changement et de motivation

« Mohamed, Balla, je dois vous dire que je n'ai rien contre personne, tout ce que je fais, c'est dans notre intérêt commun. Je suis convaincu que vous connaissez bien votre travail, et je souhaiterais que vous utilisiez vos compétences au maximum pour le bien de l'entreprise. Vous êtes capable de grandes choses, donc je voudrais savoir, selon vous, quelles sont les améliorations que nous pourrions apporter pour vous mettre à l'aise et nous éviter certains retards qui subsistent encore et optimiser nos livraisons ? » Extrait 17 : Expérience 3

« Je ne suis pas là pour vous dire comment effectuer votre travail, car je sais que vous maîtrisez tous vos domaines respectifs, mais pour vous aider à trouver des solutions. Si vous rencontrez des problèmes sur le terrain, venez me voir. On va travailler ensemble pour y remédier. Chaque fois que vous avez une bonne idée ou une nouvelle méthode, partagez-la. C'est en échangeant qu'on avancera » Extrait 22 : Expérience 3

Les extraits 17 et 22 de l'expérience 3 illustrent le style managérial adopté par le praticien, qui valorise les compétences de ses collaborateurs, les encourage à contribuer aux améliorations et promeut un dialogue sincère et ouvert pour résoudre ensemble les défis et optimiser la performance comme décrit par Díaz-Sáenz (2011), qui explique que le leadership transformationnel consiste pour un leader à stimuler la performance d'un groupe ou d'une

organisation au-delà des attentes, en établissant un lien émotionnel profond avec ses collaborateurs et en suscitant un engagement commun envers une cause morale plus élevée. Cette idée corrobore les écrits de Bass (1990), qui indique que le leadership transformationnel se manifeste lorsque le leader élargit et élève les intérêts de leur collaborateurs, encourage leur adhésion aux objectifs et à la mission de l'organisation, et incite les employés à dépasser leurs propres intérêts pour le bénéfice du collectif.

*« Tout d'abord, je souhaite vraiment vous présenter toutes mes excuses pour tout ce qui s'est passé. Je suis conscient que nous avons causé des pertes à l'entreprise et je vous promets de ne plus commettre les mêmes erreurs. Pour les propositions, je pense qu'un bon plan de livraison et des outils de suivi comme un traceur pourraient grandement nous aider. On pourrait aussi proposer des formations pour nous permettre de mieux comprendre les attentes de l'entreprise. » **Extrait 18 : Expérience 3***

*« On pourrait organiser des briefings courts chaque matin au lieu de chaque semaine avant de commencer les livraisons, afin de synchroniser tout le monde et de s'assurer que chacun sait exactement quoi faire. Ça nous éviterait des erreurs inutiles et des pertes de temps » **Extrait 23 : Expérience 3***

Dans les extraits 18 et 23 de l'expérience 3, le praticien met en lumière l'évolution du changement d'attitude d'un membre de son équipe, qui, grâce à son approche, a réussi à transformer son comportement auparavant difficile à gérer en une attitude constructive et responsable. En regrettant ses erreurs, ce dernier exprime un réel désir de s'améliorer. Selon Bass (1990), un leadership positif inspire et motive les membres de l'équipe avec une vision claire, les amenant à adopter des comportements proactifs et à devenir des agents de changement au sein de l'organisation. Bass (2006) renchérit en affirmant que le leadership transformationnel se distingue par sa capacité à inspirer et motiver les suiveurs à travers une vision engageante, une attention individuelle, une stimulation intellectuelle, un comportement exemplaire et une authenticité éthique, favorisant ainsi l'engagement et la performance au sein des équipes.

« Excellente idée, Mohamed. J'apprécie ton honnêteté, et je suis prêt à investir dans ces formations si ça peut vous aider à évoluer. C'est ce genre de chose que j'attends de vous. Des prises d'initiative et un vrai engagement de votre part. vous avez carte blanche pour mettre en place des nouvelles idées, et je suis là pour vous soutenir »
Extrait 19 : Expérience 3

« C'est exactement ce dont on a besoin. Une communication régulière pour aligner les efforts de tous. Ablo, je te charge d'organiser ces briefings. Tu seras notre coordinateur sur le terrain »
Extrait 24 : Expérience 3

4.1.2 L'impact de la familiarité sur la gestion d'une équipe

La familiarité constitue un élément essentiel dans l'analyse des interactions au sein des équipes, se manifestant comme un phénomène complexe qui englobe des dimensions cognitives, affectives et comportementales (Rockett et Okhuysen, 2002). Rockett et Okhuysen (2002) ajoutent que la familiarité ne se limite pas à la simple connaissance interpersonnelle, mais influence profondément les comportements des individus. Par ailleurs, la familiarité est également façonnée par les expériences collectives vécues au sein du groupe, ce qui souligne l'importance des relations préétablies et des interactions passées dans son développement (Goodman et Leyden, 1991). Cette dynamique a des implications significatives pour la performance collective et la cohésion des groupes, rendant ainsi l'étude de la familiarité essentielle pour comprendre les mécanismes qui régissent les comportements en milieu collaboratif (Rockett et Okhuysen, 2002).

4.1.2.1 Familiarité comme source de conflit

« Hum, nous verrons bien. Ici, tout le monde doit prouver ce qu'il vaut. Le nom de famille ne vous garantira pas un succès automatique. J'espère que vous comprenez cela ».
Extrait 3 : expérience 1

« Monsieur Diané est toujours direct, mais saches qu'il le sera plus avec vous, aux vues de votre relation avec le DG, il se sent menacé, donc faites juste attention à vous et soyez prudent. Je suis là si vous avez besoin d'aide. Vous verrez, vous allez bien vous intégrer. »
Extrait 4 : Expérience 1

« Reprends-toi et sois professionnel. Tu penses tout te permettre par ce que tu es le frère du DG ? Ah, mais non hein ! Je t'ai à l'œil maintenant. Si tu refais une erreur

*de ce genre, tu ne travailleras plus sur les projets sensibles.» Extrait 7 :
Expérience 1*

Bien que le terme « conflit » n'ait pas été explicitement abordé dans la recension des écrits, la dynamique observée dans les *extraits 1, 3 et 4 de l'expérience 1* entre le praticien et son directeur des opérations, met en lumière des tensions liées à la familiarité, tensions qui peuvent potentiellement conduire à un conflit tel que décrit par Hassine et Lakhal (2018), pour qui le conflit découle d'un processus de tensions entre les membres de l'équipe, causées par des divergences perçues ou réelles. Dans ce contexte, la perception d'un traitement de faveur accordé au praticien en raison de sa relation familiale avec le Directeur devient une source majeure de conflit. Cette situation exige un leadership efficace pour gérer ces perceptions afin de préserver la confiance et l'engagement des membres de l'équipe (Mahsud et al., 2010). Pour le praticien, son directeur devait posséder une intelligence émotionnelle conséquente pour gérer leur relation, en étant capable de faire une distinction claire entre leur relation professionnelle et sa relation familiale avec le Directeur général pour éviter les conflits et préserver un environnement de travail harmonieux (Goleman, 1998).

4.1.2.2 Effet de la familiarité sur la réussite de projets

*« Après ma prise de fonction, cette proximité m'a empêché de pleinement asseoir mon autorité. Mes collègues avaient du mal à me voir comme leur chef, et moi aussi, je me laissais souvent entraîner dans des discussions informelles qui atténuaient mon rôle. J'étais trop proche d'eux, et ça impactait mon jugement » Extrait 1 :
expérience 3*

« Rapidement, cette dynamique a commencé à avoir des conséquences visibles. Les retards s'accumulaient, les erreurs dans les livraisons se multipliaient, et les clients commençaient à se plaindre à nouveau.....Le client, très remonté contre l'entreprise, m'a directement appelé. Sans même me saluer, il a déversé sa colère sur moi avec un ton très direct et menaçant » Extrait 2 et l'expérience 3

*« KAKÉ, c'est inacceptable ! J'ai déposé les documents pour le dédouanement de mes conteneurs, et ça traîne depuis trop longtemps. Que se passe-t-il ? » Extrait 4 :
Expérience 3*

« Des retards ? Vous appelez ça des retards ? Les frais de surestaries explosent chaque jour, et vous me parlez de « retards imprévus » ! avez-vous une idée de

*combien ça me coûte les frais d'hôtel par nuit pour mes 10 chauffeurs qui sont là-bas ? C'est une gestion catastrophique ! » **Extrait 5 : expérience 3***

*« Écoutez, je ne veux plus d'excuses ! Si cela ne se règle pas immédiatement, je vais rompre notre contrat, et croyez-moi, je n'hésiterai pas à vous poursuivre en justice pour toutes les pertes que cela entraîne » **Extrait 6 : expérience 3***

*« Prioriser ? Ça fait des jours que je vous entends parler de priorités ! je m'en fous de votre priorisation, je veux des résultats, pas des promesses en l'air. Bande d'incompétents. Si je n'ai pas de nouvelles concrètes d'ici 30 minutes, je vous jure que vous aurez de mes nouvelles » **Extrait 7 : Expérience 3***

les extraits 1, 2, 4, 5, 6 et 7 de l'expérience 3, révèlent une dynamique négative de la familiarité excessive entre le praticien et son équipe sur les trois dimensions du triangle de fer (temps, coût, qualité), ainsi la satisfaction du client dans la gestion d'un projet de dédouanement (Goleman, 1998). Pour le praticien, son manque de supervision et de contrôle a mené à des retards considérables dans le traitement documentaire à la douane, augmentant les frais imprévus de surestaries et d'hébergement (Turner et Müller, 2005). En outre, le praticien estime que son manque de directives précises et de rigueur dans la supervision dû à sa familiarité avec les membres de l'équipe ont entraîné une diminution de la qualité du service fourni, entraînant une gestion inefficace des priorités et des promesses non tenues, qui ont fini par provoquer de la frustration chez le client, au point de menacer de mettre fin au contrat (Kerzner, 2017; Skogstad et al., 2007). Pour résoudre ces problèmes, il était capital pour le praticien, d'adopter une méthode organisée et de mettre en place des mécanismes de contrôle stricts, tout en préservant un équilibre entre sa proximité et la discipline au travail, conformément aux recommandations des meilleures pratiques en gestion de projet (Project Management Institute, 2021).

4.1.2.3 La résistance au changement prôné par leader dû à la familiarité

*« Ah, c'est bon ! Tu sais bien que je vais le faire. Ne t'inquiète pas, Bro. On a toujours géré comme ça, non ? » **Extrait 3 : Expérience 3***

*« Tu es devenu bien sérieux tout à coup. On a toujours géré comme ça, pourquoi tu veux tout changer ? » **Extrait 8 : Expérience 3***

« *Franchement, tu as vraiment changé. Tu étais beaucoup plus relax avant. Maintenant, c'est devenu trop strict.* » **Extrait 13 : Expérience 3**

« *On est vraiment obligé de suivre tout ça à la lettre maintenant ?* » **Extrait 15 : Expérience 3**

La résistance au changement, attribuable à la familiarité entre le praticien et son équipe, peut être constatée par les extraits 3, 8 et 13 de l'expérience 3. Pour le praticien, cette relation de familiarité a contribué à l'installation d'une culture de complaisance dans l'équipe où la résistance est perceptible dans des commentaires évoquant les vieilles méthodes « on a toujours géré comme ça », ce qui traduit un attachement aux pratiques antérieures. Ce comportement est conforme aux théories classiques du modèle de dégel-changement-regel élaborées par Lewin (1951), cité par Burnes (2004), où la phase initiale de dégel est freinée par les relations interpersonnelles. Cette réticence face au changement est renforcée par une impression de perte d'autonomie, accentuée par des espérances informelles (Hubbart, 2023). Cependant, le changement vers un style de leadership plus strict opéré par le praticien a été perçu comme une rupture avec le passé permissif, entraînant une dissonance cognitive chez ses anciens collègues (Festinger, 1957). Par ailleurs, l'adoption de ce nouveau style de gestion par le praticien, combinée à une communication transparente et une implication de ses collègues, a permis d'atténuer cette résistance (Kotter et Schlesinger, 2008).

4.1.2.4 Familiarité génératrice de soutien

« *À notre descente de la voiture, mon frère et moi les avons salués « bonjour, à tous », et ils ont répondu de façon quasi unanime « bonjour DG ». Vu ma ressemblance avec mon frère, l'un d'entre eux, nommé Chabalala, avec une certaine certitude, lui demanda « DG, lui c'est ton frère n'est-ce pas ? ».* » **Extrait 1 : expérience 1**

« *Oh, bonjour Laye ! Je vais bien. Bienvenue à MOLAKA-TRANSIT ! C'est un plaisir de vous avoir ici. J'ai tellement entendu parler de vous. J'espère que vous vous sentirez rapidement à l'aise. Si vous avez besoin de quoi que ce soit, n'hésitez pas à me demander !* » **extrait 2 : expérience 1**

« *Ne vous inquiétez pas, ici, on s'entraide. D'ailleurs il y a beaucoup de jeunes comme vous qui seront content de vous voir* » **Extrait 3 : Expérience 1**

Les extraits 1, 2, et 3 de l'expérience 1, mettent en lumière le rôle qu'a joué la familiarité dans le soutien offert au praticien.

La familiarité dans les milieux professionnels, comme illustrée dans les extraits 1, 2, et 3 de l'expérience 1, favorise un soutien initial significatif, mais peut aussi engendrer des attentes sous-jacentes et des pressions sociales. Pour le praticien, l'accueil qui lui a été réservé, était en grande partie conditionné par son lien familial avec le DG. Ce phénomène, qualifié de « réputation transférée » par Podolny et Baron (1997), indique que le statut ou les relations personnelles d'une personne peuvent affecter la façon dont elle est perçue par ses collègues. De plus, la mise en avant de la culture d'entraide notifiée au praticien montre l'importance d'un environnement collaboratif pour faciliter son intégration (Podolny et Baron, 1997). Cependant, les attentes associées à ce type de familiarité peuvent altérer les évaluations et imposer une pression supplémentaire sur l'employé pour qu'il réponde à ces attentes (Tsui et O'reilly III, 1989).

4.1.2.5 L'impact de la familiarité sur le leadership

« Laye, qu'est-ce que tu en penses ? » Extrait 2 : expérience 2

« Tu crois que je devrais être plus direct avec eux ? » Extrait 7 : Expérience 2

« Ils sont motivés, mais ils semblent un peu perdus. » Extrait 8 : Expérience 2

« Ablo a soulevé des points très pertinents, et je pense qu'on peut étudier ça de plus près, » ai-je répondu prudemment. « Peut-être qu'on pourrait mettre en place un petit groupe pour approfondir les solutions proposées. » Extrait 3 : expérience 2

Dans les extraits 2,7,8 et 3 de l'expérience 2, l'effet de la familiarité sur l'autorité et le leadership dans la gestion d'un projet est mis en lumière. Le praticien, dans les extraits 2 et 3, fait comprendre que son lien familial avec le Directeur général exerçait une influence sur son supérieur immédiat qui, au lieu de prendre des décisions, attendait toujours sa validation avant d'agir. Cette situation générerait une confusion de rôles et affaiblir sa légitimité et son autorité. Comme l'indique Yukl (2013), la perception d'un leadership partagé ou ambigu peut compromettre l'autorité officielle au sein d'une équipe de projet. De même, dans

l'extrait 7, le praticien révèle l'incertitude dans le leadership de son directeur des opérations qui semble toujours chercher son approbation pour asseoir ses décisions, illustrant ainsi un manque de confiance amplifié par son influence informelle sur lui. Cette situation peut engendrer des tensions inutiles, car les leaders peuvent se retrouver à jongler entre leurs propres visions et les attentes des autres, ce qui complique le processus décisionnel (Uhl-Bien et Arena, 2018). Par ailleurs, le praticien, à travers l'extrait 7, met en lumière un manque d'alignement des objectifs de l'équipe, provoqué par une communication floue de son Chef de projet. Selon Project Management Institute (2021), la définition claire des rôles et des responsabilités est fondamentale pour garantir la réussite des projets. Toute confusion dans la structure hiérarchique peut entraîner une baisse de productivité.

4.1.2.6 Équilibre entre leadership et familiarité

Dans les milieux professionnels où des liens personnels forts unissent le leader à son équipe, la gestion des relations présente un défi d'une grande complexité. Malgré les effets positifs de ces relations, elles peuvent éclabousser l'autorité du leader et estomper les barrières entre interactions personnelles et les exigences professionnelles (Kotter, 1996).

*« On a tous travaillé ensemble pendant longtemps, et je suis fier de ce que nous avons accompli. Mais aujourd'hui, il est clair que nous devons changer certaines choses car je souhaite plus que l'incident qui s'est passé se reproduise. » **Extrait 7 : expérience 3***

*« Parce que maintenant, je suis votre responsable. Je n'ai pas voulu imposer trop de règles au départ, pensant que nous pouvions fonctionner comme avant. Mais cela a eu des conséquences négatives, et je ne peux plus laisser les choses aller dans cette direction. » **Extrait 9 : Expérience 3***

Pour le praticien, il se devait de manifester son appréciation pour les succès passés tout en soulignant la nécessité de modifier les pratiques afin d'éviter des erreurs coûteuses, tel que préconisent les principes de Kotter (1996), selon lesquels, la valorisation des réussites antérieures contribue à instaurer un climat de confiance et à légitimer le changement, rendant ainsi l'équipe plus ouverte.

De plus, Kotter (1996), indique qu'il est stratégique de susciter un sentiment d'urgence en se basant sur les défis à venir et une évaluation réaliste des accomplissements passés. En mettant en avant ces succès tout en insistant sur l'importance de la réforme, le praticien illustre l'idée que le changement ne doit pas être perçu comme une critique du passé, mais plutôt comme une occasion d'amélioration continue. Par ailleurs, pour le praticien, avec sa vision commune du future, il se devait de motiver son équipe à sortir de leur zone de confort, conformément aux travaux de (Bass et Bass Bernard, 1985).

« Je ne veux pas que nos relations personnelles affectent la qualité de notre travail. Il est temps de se concentrer sur ce qui compte le plus à savoir la performance de l'entreprise. » **Extrait 10 : Expérience 3**

« Je comprends que cela te semble différent, Mohamed. Mais il faut que nous soyons plus rigoureux. L'entreprise en dépend. » **Extrait 14 : Expérience 3**

« Oui, Thierno. Si on veut éviter les erreurs et maintenir nos clients, c'est nécessaire. » **Extrait 16 : Expérience 3**

« Oui, je m'en souviens bien, mais ce n'est pas le sujet aujourd'hui. On doit vraiment se concentrer sur ce projet. » **Extrait 4 : Expérience 3**

Ces extraits mettent en lumière les défis du leadership dans un environnement marqué par des liens solides entre le leader et son équipe, et la transition vers un leadership équilibré entre familiarité et autorité.

Pour le praticien, la reconnaissance des succès collectifs antérieurs est primordiale pour repartir sur de nouvelles bases. Appelbaum et al. (2012), en se basant sur les travaux de Kotter (1995), soulignent que la valorisation des réussites antérieures est fondamentale pour gagner le soutien de l'équipe lors des changements, comme illustré dans l'extrait 7. Pour ce faire, le praticien admet les tares de son approche initiale, et insiste sur la nécessité de changement afin d'éviter des erreurs à l'avenir.

4.2 DISCUSSION

Après avoir analysé les témoignages du praticien issus de ses expériences, les résultats démontrent que la familiarité influence le choix de styles de leadership dans le cadre de la

gestion d'une équipe de projet, ce qui détermine la réussite de projet. Pour donner du sens à ces résultats, j'aborderai cette section, en faisant d'abord une comparaison de ces résultats aux données empiriques.

Afin de mieux comprendre comment la familiarité influence le leadership, ce qui affecte la gestion d'équipe et, par conséquent, la réussite de projet, nous nous appuyons sur la figure de processus d'interconnexion ci-dessous.

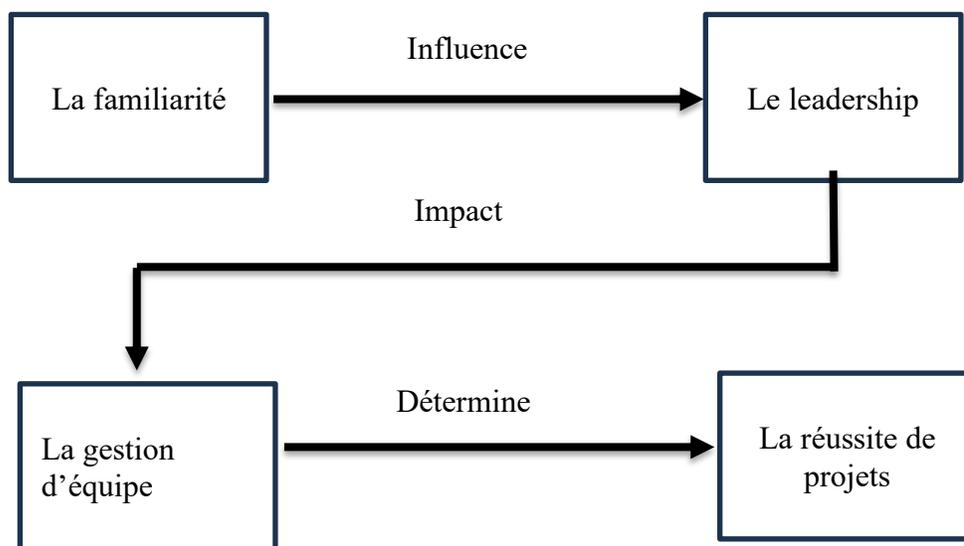


Figure 5: processus d'interconnexion des concepts

4.2.1 Influence de la familiarité sur le leadership

Dans la littérature, la familiarité est décrite comme une force ambivalente dans les dynamiques de leadership. Rockett et Okhuysen (2002) montrent que la familiarité favorise la coordination et la cohésion, tandis qu'une familiarité mal maîtrisée peut entraîner du favoritisme, un manque de discipline et un affaiblissement de l'autorité du leader. De même, Sieweke et Zhao (2015) soulignent que la familiarité agit comme un levier de coopération pouvant également créer des routines ou limiter l'innovation, particulièrement en situation de changement organisationnel.

Le praticien, dans la description de ses expériences, met en lumière cette influence de la familiarité sur le leadership. Au début, lors de son intégration, son lien familial avec le directeur général de l'entreprise a poussé son directeur à adopter un comportement autoritaire à son égard car il avait perçu un potentiel rival en lui. De même, son nouveau supérieur s'appuyait trop souvent sur lui dans ses prises de décision, érodant par ce fait la légitimité de son autorité. Pour finir, lui-même au début de sa gestion, sa familiarité avec ses anciens collègues a réduit son autorité. Ces derniers peinaient à le percevoir comme un leader légitime, ce qui a affecté la discipline et généré des résistances face à ses décisions.

La littérature rejoint l'expérience personnelle en soulignant que la familiarité, lorsqu'elle n'est pas gérée, devient un frein au leadership. Toutefois, les témoignages apportent un éclairage pratique sur la difficulté émotionnelle qu'éprouve un leader à imposer une distance professionnelle, surtout lorsqu'il perçoit du favoritisme ou lorsqu'il passe d'un rôle de collègue à celui de supérieur.

4.2.2 L'impact du leadership sur la gestion d'équipe

Selon PMI (2017), le chef d'équipe occupe une position de premier plan dans l'exercice du leadership sur une équipe de projet pour garantir l'atteinte des objectifs du projet. Il a une responsabilité envers l'équipe, car ce que produit l'équipe dépend de lui, qu'il s'agisse de d'une performance collective, de l'achèvement d'un projet ou de son échec. L'adoption d'un style de leadership transformationnel par le chef de projet permet de dépasser les attentes de l'équipe, en établissant une vision claire et en suscitant l'engagement envers le projet (Bass, 1990). En revanche, des styles de leaderships autocratique ou laissez-faire peuvent entraîner des tensions, un manque de motivation et des retards dans les l'achèvement des projets (Black et al., 2008; Cherry, 2006). Par ailleurs, Toth (2011) insiste sur la nécessité d'un leadership situationnel qui s'adapte aux besoins évolutifs de l'équipe de projet.

Dans les témoignages, le praticien, après avoir subi et observé la gestion de ses deux précédents directeurs, chacun avec son style de leadership, l'un ayant conduit à une situation de stress, de désengagement et de tension permanente, et l'autre à une désorientation de

l'équipe, a expérimenté différentes approches dans sa gestion. Initialement, il a adopté un style laissant beaucoup de liberté à ses anciens collègues, ce qui a créé un libertinage dans l'équipe provoquant des retards dans la réalisation des projets. Par la suite, il a ajusté son style de leadership en adoptant des pratiques transformationnelles, comme l'établissement des limites claires, la reconnaissance des efforts individuels et une communication ouverte. Ce qui a permis de renforcer la motivation et d'améliorer la performance collective.

Les enseignements théoriques trouvent leurs échos dans les expériences pratiques. Cependant, les témoignages montrent la complexité de passage d'un leadership inadéquat à un leadership transformationnel. Cette transition, bien qu'essentielle, demande du temps et une connaissance approfondie des dynamiques d'équipe. Cela illustre que, bien que la théorie fournisse des lignes directrices, l'application pratique exige une capacité d'adaptation continue et une grande résilience émotionnelle.

4.2.3 La gestion d'équipe facteur déterminant de la réussite où l'échec de projet

Selon PMI (2017), la gestion d'équipe est le pivot de la réussite de projet car il implique le suivi de la performance des membres de l'équipe, à fournir des remarques, à résoudre des problèmes et à gérer des changements au sein de l'équipe afin d'optimiser la performance du projet. L'objectif principal de ce processus est d'influencer le comportement de l'équipe, de gérer les conflits et de résoudre les points à traiter. Une équipe bien coordonnée, motivée et orientée vers des objectifs communs peut surmonter les contraintes de temps, de coût et de qualité (Pinto et Slevin, 1988). Les théories de motivations de Maslow, soulignent l'importance de répondre aux besoins psychologique et professionnels des membres de l'équipe afin de garantir leur engagement. Une équipe bien gérée favorise la maîtrise du triangle du « délai-coût-qualité » et une satisfaction des parties prenantes ce qui constitue un regroupement des facteurs de succès du projet (Boutin, 2012a).

Une mauvaise gestion initiale des différentes équipes sous les différentes directions, caractérisée par des tensions, le stress, le désengagement et une absence de direction claire, a entraîné des retards dans l'exécution des projets, occasionnant une insatisfaction des parties

prenantes. Le praticien en instauration des mécanismes de gestion comme des réunions régulières, l'établissement des objectifs bien précis et une reconnaissance formelle des contributions individuelle, a pu rectifier cette dynamique. Ces changements dans la gestion ont apporté une fluidité dans la coordination de l'équipe, stimulant par ce fait, une motivation accrue et un engagement de l'équipe envers les projets, ce qui a abouti non seulement à respecter les échéances, mais aussi à respecter dans les budgets et à rendre un service de qualité, par conséquent contribuer à la satisfaction des parties prenantes et une amélioration de l'image de l'entreprise.

Alors que les données théoriques mettent l'accent sur les principes théoriques de la gestion d'équipe, les données empiriques illustrent les défis concrets de l'application de ces principes dans un contexte de tension et de changement. Cependant, il en ressort que le succès d'un projet n'est pas uniquement l'apanage de l'application d'une méthodologie de gestion, de technique spécifique ou de livrer des résultats concrets. Il est primordial de porter une attention particulière à l'équipe chargée de la réalisation de projet ainsi qu'aux individus impliqués dans le projet car ce sont eux qui constituent les véritables valeurs ajoutées du projet et qui en déterminent sa réussite.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De nombreuses recherches antérieures ont démontré que le style de leadership adopté par un gestionnaire est un facteur déterminant dans la gestion d'une équipe, car elle influence grandement la performance de celle-ci (Bass, 1990; Black et al., 2008; Cherry, 2006; Nawaz et Khan, 2016; Toth, 2011). Cependant, les recherches sur le lien entre la familiarité et le leadership ont relevé un manque dans la littérature concernant l'influence qu'a la familiarité sur le leadership dans la gestion d'une équipe de projet et les conséquences de cette gestion sur la réussite de projet.

Devant ce vide théorique, ce mémoire vise à apporter un plus à la littérature en s'appuyant sur les pratiques observées dans une entreprise comme point de référence. En plus de ces observations, une visite de la littérature scientifique a été effectuée afin de mettre en évidence la pauvreté des recherches concernant ces concepts. À travers une approche autopraxéographique, j'ai examiné les interactions complexes entre le leadership, la gestion d'équipes et la réussite des projets, en tenant compte des défis liés aux liens de familiarité.

A cet égard, les conclusions issues de cette recherche illustrent que la familiarité a un influence ambivalent sur le leadership car si dans un premier temps, elle peut être bénéfique, en générant le soutien, renforçant la cohésion et en facilitant la communication au sein des équipes (Petitta et al., 2023; Rockett et Okhuysen, 2002), dans un second temps, elle présente également des risques de conflit, de conformisme, de non-respect de la hiérarchie et une résistance au changement nuisant ainsi à la prise de décision objective lorsqu'elle n'est pas maîtrisée (Gruenfeld et al., 1996; Sieweke et Zhao, 2015). Ces dérives entravent l'exercice du leadership, ce qui, par conséquent, compromet l'atteinte des objectifs du projet. Cela souligne l'importance d'une gestion avisée et équilibrée dans des relations interpersonnelles. De plus, les observations sur les styles de leadership montrent que le leadership transformationnel se distingue par sa focalisation et l'inspiration collective. Il s'avère efficace pour atténuer les méfaits de la familiarité tout en optimisant ses impacts positifs (Bass, 1990 ; Kouzes et Posner, 2023). Le leadership transactionnel, contrairement au leadership transformationnel, offre des mécanismes pratiques à court terme pour garantir la discipline

et assurer le respect des objectifs (Nawaz et Khan, 2016), alors que d'autres styles de leadership, notamment le leadership laissez-faire, s'avèrent plus limités dans des environnements confrontés à des défis relationnels.

Par ailleurs, cette recherche offre des recommandations pratiques aux responsables qui travaillent dans les environnements marqués par des liens de familiarité. L'adoption d'un style de leadership flexible est primordial car il permet de se mouler aux spécificités de chaque situation tout en mettant en avant une culture d'entreprise qui promeut à la fois la discipline et l'autonomie. Trouver l'équilibre entre familiarité et autorité apparaît comme une habilité nécessaire pour assurer la performance des équipes et la réussite des projets.

Cependant, cette étude présente des limites que j'ai catégorisé en trois dimensions : méthodologique, théorique et pratique. Sous l'angle méthodologique, la démarche autopraxéographique, bien que pertinente, se base uniquement sur mes propres expériences, ce qui introduit le biais de subjectivité. En outre, la taille limitée de l'échantillon que constitue l'entreprise dans laquelle j'ai travaillé, restreint la généralisation des résultats. Au regard de la théorie, les concepts de leadership, familiarité et gestion d'équipe sont complexes et multidimensionnelle rendant difficile leur mise en cohérence. Sur le plan pratique, ma position au sein de l'organisation et mes interactions peuvent altérer mes jugements. De plus, le temps des observations ne permet pas d'estimer les effets à long terme. Cependant, les résultats issus de cette recherche sont instructifs et mériteraient une investigation approfondie à travers des recherches supplémentaires intégrant des approches quantitatives et comparatives complémentaires. Ces travaux pourraient explorer davantage les effets de la familiarité sur d'autres styles de leadership et dans différents secteurs d'activité et d'autres contextes culturels permettant ainsi de renforcer la portée généralisable des conclusions.

En définitif, cette recherche apporte une contribution à la compréhension des interactions liées au leadership et à la gestion d'équipe dans le cadre des projets. Elle propose des pistes de réflexion précieuses à la fois aux praticiens et aux chercheurs, dans le but

d'améliorer la performance des équipes et de garantir le succès des projets dans les milieux de travail marqués par des relations interpersonnelles complexes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abson, E., Norman, M. et Schofield, P. (2024). Event Leadership Matters: Why a Shared Approach Might Be the Answer to Improved Working Practices in Events. *Event Management*, 28(1), 169-175. <https://doi.org/10.3727/152599523x16950749084376>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of human resources management research*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Al Maalouf, N. J. et El Achi, S. (2023). Project management and team performance: An applied transformational leadership perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e1830-e1830.
- Alam, Y., Habachi, M. et Tabit, Y. (2024). Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 247-258.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyèctica/Projectique*(1), 69-86.
- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*(Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M. N. e. M., N. . (2023). L'autopraxéographie : une méthode pour prendre du recul par rapport à la vulnérabilité. . *Journal de la gestion appliquée au travail*, 15(1), 67-80.
- Allam, Y., Habachi, M. et Tabit, Y. (2024). Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 247-258.
- Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe*. Dunod.

- Alvesson, M. et Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Anantatmula, V. S. (2016). *Project teams: A structured development approach*. Business Expert Press.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. et Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
- Ashley, D. B., Lurie, C. S. et Jaselskis, E. J. (1987). Determinants of construction project success, Project Management Institute.
- Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758-2767.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.
- Avenier, M. J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. La construction de savoirs pour l'action, Dans Avenier, M.J. et Schmitt, C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*.
- Barabel, M. et Meier, O. (2010). *Manageor-2e édition: Les meilleures pratiques du management*. Hachette.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1185.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership. *Lawrence Elabaum Associating*.
- Bass, B. M. et Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Black, J. A., Oliver, R. et King, J. P. (2008). Leadership style matters: The deployment of leadership skills in developing an organizational context-for-learning capability. *10*, 75-98. [https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(07\)10004-4](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(07)10004-4)
- Blom, M. et Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480-492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>

- Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 117-124.
- Boehnke Peesker, K., Bontis, N., DiStefano, J. et DiStefano, A. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5-15. <https://doi.org/10.1108/01437730310457285>
- Boutin, R. (2012a). *Projet de développement agricole de Chambo: les facteurs clés de succès* Université du Québec à Rimouski].
- Boutin, R. (2012b). *Projet de développement agricole de Chambo: les facteurs clés de succès, mémoire de maîtrise*. Université du Québec à Rimouski Université du Québec à Rimouski].
- Bouyzem, M. et Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion: étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*(14).
- Brotherton, B. et Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International journal of hospitality management*, 15(2), 113-135.
- Burleson, D. (2022). Does familiarity breed contempt? Available online: http://www.dba-oracle.com/t_familiarity_breeds_contempt.htm
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of management studies*, 41(6), 977-1002.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 538.
- Catling, R. (2021). *The Essential Short Guide to PRINCE2: Introducing PProjects IN Controlled Environments*. Proactivity Press.
- Cherry, K. (2006). Leadership styles. Dans.
- Chu, L.-C. (2014). The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees. *Leadership*, 10(3), 326-343.
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

- Cosmina-Simona, T., Małgorzata, Z. et Małgorzata, M.-K. (2017). Team project-a literature review. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 19(1).
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. et Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- Dansereau, S. (2016). Les dix caractéristiques du leader de demain. *Gestion*, 41(1), 70-73. <https://doi.org/10.3917/riges.411.0070>
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A Social Psychological Approach*. Brown & Benchmark Publishers.
- De, W. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3). [https://doi.org/info:doi/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/info:doi/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*. Dunod.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.
- Djimta, F., MFOUAPON, G. K. et FEUDJO, J. R. (2022). La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(3).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. et Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California management review*, 39(2).
- Farh, J.-L. et Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Dans *Management and organizations in the Chinese context* (p. 84-127). Springer.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. *Row, Peterson*.

- Forgues, D. et Koskela, L. (2009). The influence of a collaborative procurement approach using integrated design in construction on project team performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(3), 370-385.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Garg, S. et Jain, S. (2013). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon : A Management Journal*, 4(1), 48-64. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/mapping-leadership-styles-public-private-sector/docview/1477998237/se-2?accountid=14720>
- <https://uqar.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=09757422&volume=4&issue=1&title=Drishtikon+%3A+A+Management+Journal&spage=48&date=2013-01-01&atitle=Mapping+Leadership+Styles+of+Public+and+Private+Sector+Leaders+Using+Blake+and+Mouton+Leadership+Model&au=Garg%2C+Shalini%3BJain%2C+Shilpa&id=doi:>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.
- Genest, M.-E. (2007). *L'influence du leadership sur la satisfaction des membres d'une équipe multiculturelle et leur perception d'efficacité en tant qu'équipe : Caractéristiques personnelles, styles de leadership et attentes* Université de Sherbrooke (Canada)]. WorldCat. <https://www.proquest.com/docview/304764685>
- Georges, M. G. et Rostan, S. J. (2021). Engagement calculé et performance au travail: cas des enseignants du secondaire à l'Ouest Cameroun. *Revue Della Afrique Tome 1, Lettres, Langues, Linguistique, Education et Arts*, 3, 305-318.
- Germano, M. A. (2010). Leadership style and organizational impact. <http://ala-apa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/>
- Gersick, C. J. et Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97.
- Glaserfeld, E. v. (1988). Introducción al constructivismo radical. *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Paris, Seuil*, 19-43.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to leader*, 1998(10), 20-26.
- Goodman, P. S. et Leyden, D. P. (1991). Familiarity and group productivity. *Journal of applied psychology*, 76(4), 578.

- Gorman, J. C. et Cooke, N. J. (2011). Changes in team cognition after a retention interval: the benefits of mixing it up. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 17(4), 303.
- Gotteland, D., Haon, C., Fornerino, M. et Coilloud, L. (2007). L'inter-fonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteurs de performance. *Décisions Marketing*(4), 35-46.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y. et Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 1-15.
- Hassani, A. (2020). *L'industrie 4.0 et les facteurs clés de succès de projet* Université du Québec à Trois-Rivières].
- Hassine, A. L.-B. et Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe: une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 102(4), 89-105.
- Hayes, P. (2017). The impact of team member familiarity on performance: ad hoc and pre-formed emergency service teams. Dans *Human Factors Challenges in Emergency Management* (p. 97-124). CRC Press.
- Hubbart, J. A. (2023). Harmonizing science and society: A change management approach to align scientific endeavors with societal needs. *Sustainability*, 15(21), 15233.
- Huckman, R. S., Staats, B. R. et Upton, D. M. (2009). Team Familiarity, Role Experience, and Performance: Evidence from Indian Software Services.
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- Kark, R. (2011). Leadership and intimacy in organizations. *Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 324-348.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Klein, A. S., Wallis, J. et Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Koné, F. (2022). *Le rôle du contrôle dans la gestion d'une équipe de travail* Université du Québec à Rimouski]. WorldCat.

- Korman, A. K., Greenhaus, J. H. et Badin, I. J. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston. *Search in*.
- Kotter, J. P. et Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W. et Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*, 3.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. et Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
- Le Flanchec, A. (2006). Médiation, autonomie et justice procédurale. *Négociations*, 6(2), 113-126.
- Lee, T. W. et Maurer, S. D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7(3), 247-275.
- Leidecker, J. K. et Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Lévy-Leboyer, C. (1980). Satisfaction et motivation: théories et recherche. *Bulletin de Psychologie*, 33(344), 409-412.
- Łucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A. P. et Rogalska, E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics & Sociology*, 16(4), 11-39. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-4/1>
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 6(1), 94-107.
- MacBryde, J. et Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: theory and practice. *Management Decision*, 41(8), 722-733.
- Mahsud, R., Yukl, G. et Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of managerial Psychology*, 25(6), 561-577.

- Martin, P. et Tate, K. (1997). The project management memory jogger: A pocket guide for project teams.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- Meier, O., Brière, M. et Le Roy, J. (2019). Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés: perspective de réductions des injonctions paradoxales organisationnelles. *La Revue des Sciences de Gestion*, 296(2), 11-22.
- Mhoudine, I. (2006). <Ichata_Mhoudine_octobre2006.pdf>.
- Moon, K., Cvitanovic, C., Blackman, D. A., Scales, I. R. et Browne, N. K. (2021). Five questions to understand epistemology and its influence on integrative marine research. *Frontiers in Marine Science*, 8, 574158.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of applied psychology*, 90(3), 497.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. et Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Morin, E. et Aubé, C. (2007). Psychologie et management (1re éd., 1996). Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- Morris, P. W. et Hough, G. H. (1987). The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.
- Moura, I., Dominguez, C. et Varajão, J. (2019). Information systems project teams: factors for high performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 69-83.
- Nadeau, J. (2004). La gestion d'une équipe de travail. L'Institut National de Formation et de Recherche-Action-FQCCL. avril 2004.
- Nadler, D. A. et Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. et Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Nawaz, Z. et Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.

- Nguyen, L. D. et Ogunlana, S. O. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, construction and architectural management*, 11(6), 404-413.
- Noble, C. E. (1953). The meaning-familiarity relationship. *Psychological Review*, 60(2), 89.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- OCDE. (2023). L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) - 2023 - Une application réfléchie des critères d'évaluatio.pdf>.
- Okhuysen, G. A. (2001). Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups. *Academy of Management Journal*, 44(4), 794-808.
- Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N. et Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès: l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 35(5), 15-32.
- Pekrun, R. H. (2023). Jingle-jangle fallacies in motivation science: Toward a definition of core motivation. Dans. Oxford University Press.
- Petit, V.-C. (2013). *Leadership: l'art et la science de la direction d'entreprise*. Pearson Education France.
- Petitta, L., Lo Castro, I. et Guerriero, A. (2023). Familiarity at Work: Awesome or Contempt? Assessing the Interplay among Familiarity, Leadership and Team Identification. *Behavioral Sciences*, 13(12), 974. <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/12/974>
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. et Brunelle, E. (2018). Personnalité Et Leadership : Est-Ce Que Le Modèle Des « great Eight » Permet De Prédire Le Leadership Des Gestionnaires? *Revue québécoise de psychologie*, 39(1), 181-204. <https://doi.org/10.7202/1044850ar>
- Pinto, J., Thoms, P., Trailer, J., Palmer, T. et Govekar, M. (1998). Project leadership: From theory to practice.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*(1), 22-27.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988a). 20. Critical success factors in effective project implementation*. *Project management handbook*, 479, 167-190.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle.

- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 6ème édition.
- Podolny, J. M. et Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. (*Project Management Institute*).
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C. et Asbari, M. (2019). The effect of transformational, transactional, authentic and authoritarian leadership style toward lecture performance of private university in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29-42.
- Renzi, T. M. (2020). The Effect of Leadership Styles on Project Implementation.
- Riyanto, S., Endri, E. et Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, S. et Judge, T. (2006). *Comportements organisationnels*. . New Jersey: Pearson education.
- Robbins, S. P., Judge, T. et Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels*. Pearson education Paris.
- Rockett, T. (2000). It's all in the mix: A closer look at familiarity in mixed groups. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Toronto, Ontario, Canada.
- Rockett, T. L. et Okhuysen, G. A. (2002). Familiarity in groups: Exploring the relationship between inter-member familiarity and group behavior. *Toward phenomenology of groups and group membership*, 173-201.
- Sarah, I. (2023). La motivation à l'entrepreneuriat: Théories de processus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 250-269.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N. et Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. Wiley.
- Schmidt, T. (2009). *Strategic project management made simple: Practical tools for leaders and teams*. John Wiley & Sons.

- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. et Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(01)00097-8)
- Sieweke, J. et Zhao, B. (2015). The impact of team familiarity and team leader experience on team coordination errors: A panel analysis of professional basketball teams. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 382-402.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. et Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Spivey, T. (2016). Familiarity Breeds Awesome: A Leadership Lesson from the USAF Thunderbirds. Church Executive. Available online: <https://churchexecutive.com/archives/familiarity-breeds-awesome-a-leadership-lesson-from-the-usaf-thunderbirds>
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251-253.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. et Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44.
- Tang, Q. (2012). *La relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski* Université du Québec à Rimouski].
- Tiomo et Blais. (2022). L'approche intégrée des critères de succès des projets. *PMI Lévis-Québec*. <https://pmiquebec.qc.ca/approche-integree-criteres-succes-projets/>
- Toth, P. A. (2011). *Project leadership and the PMBOK guide* University Microfilms International]. WorldCat.
- Tsui, A. S. et O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Turner, J. R. et Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.

- Uchenwamgbe, B.-B. P. (2013). Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 53-73.
- Uhl-Bien, M. et Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
- Utami, A. R. et Ardiyanti, N. (2023). Servant Leadership's Impact on Adaptive Performance in Indonesian Tech Companies: How Work Engagement and Trust in Leaders Play a Role. *The Asian Journal of Technology Management*, 16(2), 109-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.12695/ajtm.2023.16.2.3>
- Vandenberghe, C. (2019). Engagement organisationnel. Dans *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (vol. 2, p. 179-182). Dunod.
- Wang. (2011). Wang - 2011 - La motivation une source efficace pour améliorer,mémoire en maîtrise, Université du Québec à Rimouski.
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T. et Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 122(2), 101-113.
- Weick, K. E. et Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- Winston, B. et Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 6-66.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations 8th ed. Dans: Pearson Education, Inc.
- Zhang, S., Liu, X. et Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.
- Zigon, J. (1995). *How to Measure White Collar Employee Performance*. Zigon Performance Group.
- Zylfijaj, K., Rexhepi, L. et Grubi, A. (2014). Authoritarian leadership vs participative leadership in organizations. *Editrice*, 11(1), 447-454.