

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**COMPARAISON DU LEADERSHIP EN CONTEXTE DE
GESTION DE PROJET ET DE GESTION DU
CHANGEMENT**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences en gestion de projet

PAR
© SIYUAN GUO

Octobre 2012

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 l'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.

Composition du jury :

Farid Ben-Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Didier Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Malick Touré, membre externe, Professeur IAE de Lille, France

Dépôt initial le 7 août 2012

Dépôt final le 30 octobre 2012

DÉDICACE

J'aimerais pouvoir dédier ce mémoire de maîtrise à mes parents qui ont toujours cru en moi et qui ont fait tant de sacrifices afin de me permettre de terminer ce long parcours.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur monsieur Didier Urli. Grâce à sa patience et à son aide, j'ai pu compléter mon mémoire.

RÉSUMÉ

L'entreprise est souvent décrite comme un système dynamique qui vit dans un environnement externe assez fluide et instable. Ceci explique pourquoi le changement est inéluctable à toute organisation, grande ou petite, publique ou privée. Même lorsque nous nous confortons dans un créneau dans lequel nous sommes excellents, le statu quo précaire nous apparaît comme inacceptable. En fait, le changement est une nécessité incontournable de la croissance.

Le projet est, par nature, un changement structuré induit dans l'organisation (K. Lewin 1890–1947) car instaurer un tel processus est une aventure unique et différente à chaque fois. La gestion de projet a évolué et nous propose une vision qui n'est plus essentiellement technicienne et centrée envers le « délai-coût-qualité ». Plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre le lien entre la gestion de projet et la gestion du changement (Leroy, 2005). Il est généralement admis que la gestion de projet peut être considérée comme un vecteur important dans la gestion du changement, surtout quand celui-ci est complexe et radical (Gareis, 2010). Ceci explique aussi pourquoi plusieurs concepts semblent communs à la gestion de projet et à la gestion du changement, telle que la communication et le leadership (Lehmann, 2010).

Dans ce mémoire, nous avons mis l'accent sur la notion de leadership. Plus précisément et à partir d'une revue de littérature, nous avons essayé de situer le leadership sur un certain nombre de critères. Ceci nous a permis de mieux comprendre les divergences et convergences entre la gestion de projet et la gestion du changement en ce qui concerne le leadership.

Mots clés: leadership, gestion de projet, changement, organisation, système dynamique, environnement fluide, communication.

ABSTRACT

Enterprises or merely Organization, are often described as a dynamic system that lives in an environment, external or internal, fluid and unstable. The two aspects of skill (dynamic system and fluid environment) force us to think that changes are inevitable when the organization meets with slow growth and facing pitfalls. The change is not a whim; it is a need for growth. Even when we seem to justify us in a niche where we are excellent, the precarious status quo which maybe appears us as acceptable is not. However, the change and the project are not two irreconcilable words. Conceptually, the management of change as a project is really a challenge...

In recent years, the project management has evolved to propose us a vision which is more centered technically to the "time-cost-quality." Many researchers have sought to understand the link between project management and change management (Leroy, 2005). Project management can be considered as a vector important in change management, especially when this change is complex and radical (Gareis, 2010). This also explains why several concepts are similar to the two fields such as communication and leadership (Lehmann, 2010). Therefore, we will try to situate this concept of leadership from the two fields are project management and management of change on a number of criteria. The work will consist of a review of important literature and synthesis...

Keywords: leadership, project management, change management, organization, systemic, dynamic system, fluid environment, communication.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	IX
RÉSUMÉ.....	XI
ABSTRACT	XIII
TABLE DES MATIÈRES	XV
LISTE DES TABLEAUX	XVII
LISTE DES FIGURES.....	XIX
CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 LITTÉRATURE DU LEADERSHIP	3
2.1 LE LEADERSHIP	5
2.1.1 OSER DÉFINIR LE LEADERSHIP.....	5
2.1.2 DE LOINTAINES ORIGINES	6
2.2 ÉVOLUTION DE LA COMPRÉHENSION DE LEADERSHIP	7
2.2.1 LES ANNÉES TRENTE	7
2.2.2 LES ANNEES QUARANTE	8
2.2.3 LES ANNÉES SOIXANTE	8
2.2.4 LES ANNÉES SOIXANTE-DIX À QUATRE-VINGT-DIX.....	9
2.2.5 LA DÉFINITION DANS LES ANNÉES 2000-2010.....	11
CHAPITRE 3 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	15
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	17
CHAPITRE 5 REVUE DE LITTÉRATURE	19
5.1 LEADERSHIP ET GESTION DE PROJET	19
5.2 LEADERSHIP ET GESTION DU CHANGEMENT	23

5.3 PREMIÈRE COMPARAISON : L'ÉCOLE TRADITIONNELLE ET L'ÉCOLE MODERNE	29
5.4 DEUXIÈME COMPARAISON: STYLES ET COMÉTENCES DE LEADERSHIP	31
5.4.1 LES STYLES DE LEADERSHIP	31
5.4.2 LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP	32
5.5 TYPE DE PROJET	34
5.6 LA RELATION ENTRE LEADERSHIP ET LA GESTION DE PROJET	34
5.6.1 DÉMARCHE RETENUE 1	35
5.7 TYPE DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	39
5.8 TYPE DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	39
5.8.1 DÉMARCHE RETENUE 2	40
5.9 RÉSULTATS.....	45
CHAPITRE 6 CONCLUSION	49
ANNEXE 1.....	51
ANNEXE 2.....	53
ANNEXE 3.....	55
ANNEXE 4.....	57
ANNEXE 5.....	59
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Synthèse des principales caractéristiques des entreprises.....	4
Tableau 2 L'évolution d'école de leadership.....	13
Tableau 3 Exercice du leadership en fonction des typologies de projet.....	20
Tableau 4 L'école traditionnelle et moderne dans la gestion de projet	22
Tableau 5 La clé du changement de succès	27
Tableau 6 L'école classique et actuelle dans la gestion du changement	28
Tableau 7 La comparaison dans les deux domaines (GP et GC).....	30
Tableau 8 Leadership et la gestion de projet	38
Tableau 9 Leadership et la gestion du changement	43
Tableau 10 Comparaison la gestion de projet et la gestion du changement au point de vue de leadership	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1 RFLC Modèle d'approche du changement	25
Figure 2 La carte de littérature en approche du changement.....	26

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Depuis quelques années, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'étude conjointe de la gestion de projet Gareis (2010) et la gestion du changement. Plus récemment, Valérie Lehmann (2010) a indiqué qu'il existe même des ressemblances entre la gestion de projet et la gestion du changement sur plusieurs dimensions. Cependant, elle n'a pas précisé la relation exacte entre les deux domaines. Ce point précis est celui sur lequel nous consacrerons notre attention.

La notion du changement lui-même, étudiée depuis les années 1930, il ne s'agit donc pas d'une nouvelle tendance, mais bien d'une amélioration constante des connaissances en ce domaine. Les changements ont leurs propres intensités, vitesse et ils se produisent au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation (Kasper et Maythofer, 2007).

La gestion de projet est un vecteur essentiel dans le processus de la gestion du changement. Les organisations veulent faire leurs changements de façon plus efficace en utilisant la discipline de la gestion de projet en vue d'une amélioration de leurs performances (Tréhorel. 2007). En gestion de projet, les années 80 auront surtout vu les chercheurs (Morris PWG, 1988; Pinto, 2000) concentrer leur attention sur l'application des outils et techniques. L'aspect des moyens et méthodes est certes intéressant, mais ces dernières années, de nombreux auteurs (Müller & Turner 2007, 2010) ont mis en évidence le facteur du leadership comme important dans la conduite des projets. Toutefois, dans le domaine de leadership, le style et les compétences sont les deux aspects les plus importants dans le domaine de leadership. Ce sont donc là, deux variables essentielles sur lesquelles nous allons nous pencher dans notre écrit. Müller et Turner (2007) soutiennent que le style de leadership influence le succès de projet et qu'il existe des styles de leadership appropriés aux différents types de projet.

On retrouve ces mêmes caractéristiques dans la gestion du changement où de nombreux chercheurs (Young & Dulewicz, 2006; Hawkins & Dulewicz, 2009) ont réalisé des études sur le leadership.

À travers les descriptions des différents chercheurs, nous croyons que le leadership est une clé importante non seulement dans la gestion de projet mais dans la gestion du changement. Donc, nous pouvons affirmer dès à présent que le leadership, ce qui inclut le style et les compétences nécessaires à son exercice, est un élément majeur dans ces deux domaines.

CHAPITRE 2

LITTÉRATURE DU LEADERSHIP

Quelque soient nos efforts déployés en vue de garder notre entreprise performante, nous n'avons que peu de contrôle sur les différentes composantes de l'environnement externe dans lequel nous évoluons. Nous ne rappellerons pas ici ces éléments bien connus et regroupés sous l'acronyme de PESTEL, mais ils exercent un stress certain sur l'organisation. Dans cet univers sujet à de constantes mouvances, le leader qui engage le changement ne peut réaliser la mutation sans les acteurs en présence. Il doit donc tenter de former un groupe en faveur de ce changement, une coalition des forces du changement. Mais comment initier le mouvement? Il lui faut un élément déclencheur qui va lui permettre d'attirer l'attention sur le point de décrochage auquel fait face l'entreprise : un constat, un sentiment d'urgence, une perte de part de marché, etc. Toujours est-il que l'initiateur du changement doit tenir compte de la dynamique du groupe auquel il est confronté et adapter son leadership soit comme un élément fonctionnel, soit comme une résultante (Lewin, 1939). Même une fois mis en place, le changement ne peut être conçu comme l'aboutissement du projet, il faut encore le consolider afin de le rendre pérenne sans quoi tout ce travail n'aurait consisté qu'à planter un décor dans lequel les acteurs ne se retrouveraient pas.

Pour ce faire, notre démonstration s'articulera essentiellement autour de deux tableaux récapitulatifs. Le premier issu de la réflexion de V. Lehmann (2010) et intitulé « univers minéral et univers organique » et l'autre sera un construit personnel, objet utile de ce mémoire et qui devrait nous permettre de faire état sur la complémentarité entre le style de leadership et les compétences nécessaires, indispensables tant à la gestion de projet qu'à la gestion du changement.

Les propos de Mme Lehmann sont en fait le fruit d'une réflexion sur l'évolution comparative de la gestion du changement et la gestion de projet. Ce qu'elle identifie au moyen des termes de « minéral » pour décrire les éléments tangibles et concrets des communications, fait appel à une pensée rigide et sans souplesse, où les éléments semblent déterministes et stables. Tout au contraire, sont qualifiés d'organiques, les éléments plus souples. En fait, l'école classique, toujours d'après cette auteure, est opposable à l'école moderne avec son architecture cellulaire et ce, même si elle s'en défend en affirmant que cela « représente les deux pôles d'une continuité et non une approche opposée ».

Il existe différentes formes de leadership qui s'exerce par différentes formes de pouvoir pour s'adapter à différentes situations de projets. L'adjectif différent est répété de façon volontaire, car il nous semble incontournable d'expliquer pourquoi! Il existe, nous le verrons plus tard pour les projets, deux types fondamentaux d'entreprise, celles dites organiques et d'autres, cellulaires.

Dans le tableau ci-après, nous classons sommairement les principales caractéristiques de ces deux types d'entreprise.

Tableau 1 Synthèse des principales caractéristiques des entreprises

Mécaniste	Organique
Organigramme rigide, la verticalité en est l'aspect principal.	Organigramme souple, souvent un mode de consensus est privilégié.
Aspect de tâches répétitives sans trop de valeur ajoutée, la quantité est privilégiée.	La créativité est favorisée, l'accent est mis sur l'aspect qualité. La valeur ajoutée est privilégiée.
Leadership transactionnel du type autocratique	Leadership transformateur du type participatif
Exercice du pouvoir de façon formelle, parfois charismatique	Pouvoir référent (expertise ou charisme)

Contrôle dirigiste	Contrôle par laissez-faire, la délégation est fortement privilégiée.
--------------------	--

De ce modèle nous tirerons le nôtre, insistant sur les deux pôles du style de leadership et de la compétence. Les éléments dont nous tiendrons compte seront pour le style de leadership, les caractéristiques orientées vers le But, l'Implication et enfin l'Engagement. Du côté des compétences, nous retiendrons comme critères l'Intelligence, la Capacité managériale et le Côté émotionnel du sujet.

2.1 LE LEADERSHIP

2.1.1 Oser définir le leadership

Leadership est souvent employé pour définir une compétence managériale ou un quelconque talent de meneur, mais c'est faire abstraction de l'esprit qui anime ce concept. Ce que pourrions-nous affirmer est que le leadership s'affirme en fait par l'ascendance que possède le gestionnaire à amener ses employés ou les membres de son groupe à exécuter diverses tâches en vue d'atteindre un objectif fixé. Donc, l'aptitude à exercer un leadership n'est pas forcément un atout, si elle ne se double pas d'emblée des aptitudes de gestionnaire (Taguiri, 1995). Les qualités intrinsèques que devraient posséder un leader pour exercer son mandat varieront en fonction de la mission envisagée. L'appréciation de la dimension comportementale et interpersonnelle du travail des dirigeants est importante (Dessler, 2009).¹

¹ Cette notion de leadership reste essentiellement un élément de la culture anglo-saxonne, il en est rarement fait mention dans les autres cultures. Parler de Leadership n'évoque rien lorsque nous nous déplaçons en dehors de cette zone d'influence et ce, même s'il fut introduit en France dès le XIXe siècle.

2.1.2 De lointaines origines

Il faut remonter aussi loin que la République de Platon ou les Vies de Plutarque, pour comprendre que ces deux philosophes avaient déjà exploré la question des qualités attendues d'un individu nécessaire à en faire un meneur. Ce n'est pas sans importance, puisque la réponse à cette demande impose que l'individu possède lui-même des aptitudes propres à assurer le mandat du chef de file. Cette théorie définit, aujourd'hui encore, la Théorie des traits de personnalité ou « la théorie des traits de leadership ».

La théorie des traits a été évoquée et même analysée avec soin dans un certain nombre d'écrits au XIXe siècle. Les plus remarquables seront certainement ceux de Thomas Carlyle (1795–1881) et Francis Galton (1822–1911), dont les œuvres ont incité de nombreuses recherches. Dans *Héros et culte des héros* (1841), Carlyle déjà identifie les talents, les compétences et les caractéristiques physiques des hommes capables d'accéder au pouvoir. Galton, de son côté dans son *Génie héréditaire* (1869), examine les qualités de leadership des puissants de son époque. De par une démonstration empirique, il établit que les qualités des parents se retrouvent chez leurs descendants et il en conclut que le leadership en a été hérité.

En d'autres termes, le leadership est une qualité transmise et donc, on ne le deviendrait pas parce que l'on naît Leader! Pendant des décennies, cette perspective axée sur les traits de caractère a dominé l'ensemble des travaux empiriques et théoriques des recherches menées sur le leadership (Zaccaro, 2007). Un certain nombre de caractéristiques distinguent toutefois les dirigeants leaders de ceux qui ne le sont pas: intelligence, dominance, adaptabilité, persistance, intégrité, statut socioéconomique et confiance en soi, ce ne sont là quelques exemples relevés (Bass, 2008) de ces traits de caractère qui contribuent à une meilleure définition du vocable.

2.2 ÉVOLUTION DE LA COMPRÉHENSION DE LEADERSHIP

2.2.1 Les années trente

Dans ces années, apparaît déjà de nombreuses définitions du leadership, mais une caractéristique commune à ces énoncés se dégage nettement : « le leader est une personne qui a la capacité à influencer les autres personnes et de les amener à rejoindre un objectif fixé » (Seeman, 1960). Ces théories dressent un portrait-robot des leaders: elles présupposent qu'ils ont des points en communs tels qu'intelligence, intégrité, confiance en soi, extraversion, consciencieux, un esprit d'initiative et un bon jugement. Ces théories se fondent sur l'hypothèse que les aptitudes en matière de leadership sont innées et non acquises.

La théorie des traits à elle seule explique les aptitudes du leader mais n'explique pas pourquoi ceux qui possèdent ces traits ne parviennent pas à assurer leur leadership. Les lacunes de la théorie des traits de caractère :

- 1) Cette approche concentrée sur la représentation des traits émanant de la personnalité d'un individu fait abstraction de son attitude comportementale en réaction des stimuli en provenance de son environnement immédiat;
- 2) Elle ne tient donc nullement compte de la composante de travail et considère que ces traits demeurent inaltérables quelque soit la situation;
- 3) Les relations interpersonnelles dans le cadre du mandat exercé ne sont pas non plus prises en considération;
- 4) Les traits de caractère sont propres à chaque leader et ne constituent pas un acquis commun.

Malgré de nombreux écrits sur le sujet, nous retiendrons que pour les théories axées sur les traits de caractère, il n'est pas essentiel que les questionnaires d'aujourd'hui aient

tous ces traits énumérés. Même de nos jours, les liens entre ces traits et l'efficacité du leader ne sont pas encore prouvés. C'est davantage un constat que le fruit d'une élaboration basée sur la recherche. Enfin, cette théorie est celle qui est certainement la plus considérée par les auteurs vu ses nombreuses réémergences.

2.2.2 Les années quarante

Cette une décennie pivot dans l'évolution des théories sur le Leadership car elles apportent à l'édifice sa dimension comportementale, les théories du comportement.

En réponse aux nombreuses critiques sur la théorie des Traits de caractère, les chercheurs ont supposé que la conduite serait la résultante de l'ensemble des comportements d'un individu. David Mc Clelland (1966) prend pour acquis que conduire une équipe prend à la base une forte personnalité et un égo positif et développé. Donc pour devenir un leader capable d'assumer son autorité en vue de l'atteinte d'un objectif fixé, la confiance en soi et un amour-propre élevé sont utiles, voire même essentiels (Horton, 1992). Les théories de renforcement positif de B.F.Skinner (1953) pour qui le renfort positif se produit quand un stimulus positif est présenté en réponse à un comportement, augmentant la probabilité de répétition de ce comportement futur².

2.2.3 Les années soixante

Les théories de la contingence et du management situationnel se sont développées elles aussi, en réaction à la théorie des traits de caractère. Nombreux sont les sociologues qui ont argué l'énoncé que l'histoire était bien plus que souvent le résultat de l'intervention de grands hommes qui tentèrent d'influer son cours, comme le suggérait en autre Carlyle (1841). Herbert Spencer (1884), nous affirme plutôt que ce sont les temps qui produisent la

² Le « managerial grid model », développé par Robert R. Blake et Jane Monton (1978) reste à ce jour la grille d'évaluation la plus connue dans la représentation du mode comportemental.

personne et non l'inverse. Ce qui n'est pas sans intérêt, cela expliquerait que les grands leaders charismatiques produits dans l'entre deux-guerres, qu'ils soient monstres ou modèles, le sont par réaction à leur époque incertaine; s'ils purent influencer le cours de l'histoire, ils n'en seraient par ailleurs qu'une émanation!

Un parallèle est dressé par les théoriciens entre la théorie des traits et celles du leadership situationnel. Basées sur les recherches de Kurt Lewin, une normalisation des diverses formes de style s'est élaborée et on retient essentiellement trois avenues distinctes :

- Le leadership autocratique, très efficace en période de crise mais inutile lorsque vient le temps d'une gestion journalière basée sur le relationnel et l'aspect socio-humain du travail;
- Le leadership démocratique axé sur un modèle consensuel et unanime, fort apprécié dans des entreprises du type cellulaire ou organique;
- Le laissez-faire est lui apprécié pour la latitude qu'il donne aux employés, mais ne serait nullement efficace lors d'une gestion en période de turbulence.

Nous pourrions évoquer ici d'autres théories similaires, mais le propos de ce mémoire n'est pas de faire une étude exhaustive sur le leadership. Nous retiendrons surtout le fait qu'il n'y a pas de style univalent, cela dépend essentiellement des variables en jeu (Fiedler & Garcia, 1987).

2.2.4 Les années soixante-dix à quatre-vingt-dix

Les recherches empiriques pratiquées à grandes échelles au cours des 20 dernières années font montre qu'une amélioration de plus de 17% de la performance des travailleurs et employés a été obtenue grâce au renforcement positif. Une théorie qui s'avère utile, efficiente et d'un coût dérisoire! Il ne faudrait pas passer sous silence les importants travaux de B.F. Skinner que ses pairs considèrent comme une des psychologues les plus importants

du 20e siècle. Il est aujourd'hui considéré comme le père du renforcement positif, une conception dérivée de la théorie comportementale. Il s'inspire des travaux du célèbre physiologiste russe Ivan Pavlov et son approche du réflexe conditionné, se demandant si l'humain peut répondre à ce même concept de stimulus-récompense. Le renforcement positif survient d'après lui, lorsqu'un stimulus (*praise*) est offert en réponse à un comportement, ce qui a pour effet de prévoir le même type de réponse dans les comportements à venir. Le stimulus est le « renforceur » positif qui jouera comme élément déclencheur du comportement.

Cependant, les théories mises de l'avant dans les années 80-90, font souvent état des enjeux entre le style du leadership transformationnel (Burns 1978) et transactionnel (Bass 1985).

Le **leadership transformateur** est essentiellement basé sur la personnalité du leader, cette théorie rappelle toutefois certains paramètres de la théorie des traits de caractère. Ce ne sont pas les exemples qui manquent de ce type de leadership, dont l'archétype est peut-être le regretté Steve Jobs, fondateur de la société Apple ou encore Shinji Sogo, le père du concept *Shinkansen* (train à grande vitesse). Ils incarnent la définition des éléments de ce type de leadership car en effet, il est tour à tour :

Ils sont des charismatiques et deviennent souvent des idoles aux yeux de leurs subalternes;

Ils sont inspirants car ils communiquent avec passion une vision idéalisée de l'organisation à laquelle l'entourage peut adhérer;

Ils sont bienveillants et ont de la considération pour leurs subordonnés. Ils traitent leurs employés comme des personnes à part entière;

Ils sont stimulants sur le plan intellectuel et encouragent leurs employés à aborder les problèmes habituels sous des perspectives nouvelles.

Toutefois, le leadership transformateur a lui aussi besoin le système de récompense et de sanction, mais il met davantage l'accent sur le niveau de moral de la communication entre leader et le subalterne en axant par exemple son action sur la confiance ou le respect.

Le **leadership transactionnel** se centre tout au contraire sur les tâches et rôles des employés. Il est entendu que celles-ci doivent être énoncées clairement et que la motivation intrinsèque de chaque individu est garant de sa performance personnelle. Il est associé à un système de gratifications ou de sanctions basé sur la performance effective des employés. Cette forme de leadership repose donc sur des énoncés clairs tels que des objectifs bien définis, des procédures d'observances et évidemment un programme de récompenses en fonction des atteintes par rapport à un objectif attendu. Nous pourrions donc nous résumer en posant la thèse que ce type de leadership représente la capacité d'obtenir des autres qu'ils adhèrent volontairement aux positions que l'on adopte ou aux propositions que l'on émet (Collerette & Roy; 1994).

2.2.5 La définition dans les années 2000-2010

Au fur et à mesure du développement technologique et l'émergence du concept de la globalisation, de l'environnement économique mondial est devenu de plus en plus complexe et capricieux. Les définitions du leadership se sont, elles aussi adaptées à cette nouvelle réalité. Elles ont abandonné la dimension rigide de la verticalité entre les composantes doubles du supérieur et subalterne. La définition ci-après cerne bien cette nouvelle dimension :

« Leadership est le processus par lequel une ou des personnes exercent leurs capacités d'influence sur une équipe, dans le respect et la compréhension de chaque individu, en vue de l'atteinte d'objectifs partagés par chacun, conformes à leurs éthiques et aux orientations de l'organisation » (Boucher & Lescure 2007).

De ce bref extrait, il appert que les auteurs se concentrent sur trois dimensions : l'objectif, l'équipe et l'individu. Leadership n'est pas qu'un trait ou un comportement dans

notre époque, il y a une préoccupation nouvelle, celle du management. Le leadership s'exerce dorénavant en fonction des impératifs de l'organisation. Donc, force est de constater que dans l'ère nouvelle qui est la nôtre, une autre conception du leadership est nécessaire. La conception traditionnelle de type vertical et du haut vers le bas, appartient à la mentalité d'hier. Albert Einstein avait coutume d'affirmer que les nouveaux défis à résoudre demandent une autre mentalité que celle qui les a générés.

Édith Luc, consultante en ce domaine affirme que son expérience sur le terrain, les travaux de recherche et les études de cas issues de nombreux milieux organisationnels démontrent bien l'apport incontestable du leadership partagé en tant que force collective. À l'appui, elle nous offre sur son blogue une série de valeurs qu'il nous semble intéressant de relever :

Les valeurs qui guident tant l'exercice du leadership partagé que les services que nous offrons sont :

- *Un dialogue basé sur la coopération, la confiance et le respect de nos clients; la croyance que chacun et chaque équipe peut développer son capital de leadership. La conviction que le leadership partagé est une approche complémentaire à l'exercice du leadership formel, d'où la nécessité d'appuyer les imputabilités et la reddition de compte; la conviction que le leadership peut et doit s'exercer à tous les niveaux d'une organisation ou d'une société; l'engagement à appuyer le développement du leadership des personnes, et des équipes en fournissant les outils nécessaires à cette fin dans le contexte spécifique où le leadership de nos clients doit se manifester.*

Nous constatons que le leader moderne ne peut plus être dirigiste, il doit savoir faire preuve d'empathie et de compréhension réciproque à l'égard de ses employés, mais aussi de ses clients. Nous dirigeons-nous vers une notion systémique de leadership? Nous ne pourrions l'affirmer, mais fait est que cette notion englobe de nos jours bon nombre d'éléments qui dépassent le cadre strict de la relation cadre-employé.

Tableau 2 L'évolution d'école de leadership

École	Période	Les principes et idées	Auteurs
Trait	1930-1940	Le leader fait montre de traits de caractère communs. On naît leader, on ne le devient pas.	Kirkpatrick et Locke
Comportements	1940-1950	Le leader effectif adopte certaines attitudes comportementales. Le leadership est une notion qui peut être développée.	Blake & Mouton Tannenbaum & Schmidt
Contingences	1960-1970	Ce qui fait un leader efficace dépend de la situation dans laquelle il évolue.	Fiedler, House, Robbins
Visionnaires	1980-1990	Le leadership transformateur est basé sur la relation qui existe avec les autres. Le transactionnel : concerne les procédés.	Bass
Intelligence émotionnelle	2000s	L'intelligence émotionnelle a un impact plus important sur les performances que l'intellect.	Coleman et al
Compétence	2000s	Les leaders efficaces font montre de compétences certaines, incluant même celles des traits, du comportement et du style pour l'exercer. Émotions, procédures, intellect Les différents profils de compétences s'adaptent en fonction	Dulewicz & Higgs

		des situations rencontrées.	
--	--	-----------------------------	--

Source: Ralf Müller, J. Rodney Turner 2007. Matching the project manager's leadership style to project type

CHAPITRE 3

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Ce mémoire a pour objectif d'étudier le concept de leadership dans deux domaines souvent complémentaires, à savoir le changement organisationnel et la gestion de projet. En fait, le projet est souvent considéré comme le vecteur privilégié du changement. De plus, ces deux domaines ont connu des évolutions assez comparables dans le temps. Comme le souligne Lewin (Lewin, 1951), le changement est souvent la résultante de composante contradictoire au sein d'une même entité. Le projet est donc, le moteur qui va gérer les forces du changement et leur permettre de l'emporter et sur celles du statu quo. Ce changement ne s'opère pas de lui-même, il lui faut un élément déclencheur qui peut référer à un besoin spécifique (légal, commercial, etc.) ou qui peut émaner de la volonté d'un groupe ou sous entière de l'entreprise ou qui peut être initié par la volonté d'un leader en vue d'amener la société vers un renouveau (M. Beer, R. Eisenstat, B. Spector – 1990).

Quel que soit l'élément déclencheur, force est de constater que le leadership est un élément fondamental dans tout changement d'importance; que ce leadership soit issue d'un travail d'équipe ou de celui d'un leader charismatique. Il en va de même en gestion de projet ou le chef de projet et l'équipe de projet doivent également assumer ce rôle de leadership.

L'objet de cette recherche est donc, d'explorer et de comparer la notion de leadership dans un contexte de gestion du changement et/ou de gestion de projet par le biais d'une revue de littérature assez exhaustive.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce travail de recherche, nous allons explorer la notion de leadership. Cette notion se fera dans le domaine de la gestion de projet et la gestion du changement afin d'y déceler les similarités mais aussi les différences. Cette exploration nous permettra ainsi d'établir de tableaux comparatifs construits sur un certain nombre de critères.

Deux dimensions du leadership ont été retenues dans cette recherche : le style du leadership et les compétences. Ces deux aspects ne sont pas un choix arbitraire car en vertu de la revue historique du développement du leadership, de nombreux auteurs ont démontré l'importance de la compétence et du style de leadership en fonction des contextes.

Nous avons choisi de faire une revue de littérature exhaustive sur le leadership en contexte de gestion de projet et de gestion du changement. Les informations ainsi récoltées permettront sous la forme d'un tableau comparatif. Par-delà les concepts théoriques renfermés dans la littérature traditionnelle, nous également donné à notre recherche un aspect plus pragmatique par la lecture d'analyse de cas répertoriés. C'est pourquoi la recherche au sein des magazines plus professionnels traitant de la gestion de projet prendra aussi place dans ce travail. D'autres références plus générales seront issues d'ouvrages pédagogiques communs.

CHAPITRE 5

REVUE DE LITTÉRATURE

5.1 LEADERSHIP ET GESTION DE PROJET

Au fil des ans, la gestion de projet a évolué. Il existe désormais plusieurs perspectives reliées à la gestion de projet (par exemple : gestion de projet; management de projet; management par projet). Mais, quelle que soit la perspective retenue, le leadership demeure un concept important.

Dans l'école traditionnelle de la gestion de projet, la perspective est technique (d'ingénieur perspectif). Les spécialistes à ce moment-là, se consacrent principalement au développement d'outils, de techniques pour améliorer la gestion opérationnelle des projets (Bruno Urli et Didier Urli, 2000). Dans cette optique, les aspects référents à la planification et au contrôle de projet doivent être considérés comme des compétences incontournables (Ingason, Helgi Thor; Jonasson, HauKur Ingi 2009). Ce qui également explique que les gestionnaires soient concernées par les trois éléments traditionnels du 'Triangle de projet', soit le coût, la qualité et le temps (Hormozi, Amir M; Dube, Leon F, 1999). Ce qui nous amène à considérer la gestion de projet comme une science appliquée qui oblige les personnes à être imputables des différents extrants à produire. Il est difficile de statuer sur le style de leadership nécessaire à cerner tous les aspects de la gestion de projets, mais l'atteinte des finalités aux bénéfices des parties prenantes est un élément indissociable de la conduite du projet. Nous nous rapprochons assez, sur cet aspect du moins, de ce que nous avons énoncé ci plus haut (Belack, 1998).

Néanmoins, le leadership est plus complexe dans la gestion de projet que dans d'autres formes d'organisation. En effet, l'école traditionnelle de la gestion de projet, le

leader est imputable du succès de la conduite du projet. Sa responsabilité est engagée envers la qualité du livrable, c'est donc un point important qui est soulevé par cette hypothèse quant à la conduite même des opérations. Un même projet aura un ou des livrables différents en fonction de la compétence personnelle mais aussi du style de leadership exercé. Enfin, il ne faudrait pas négliger le contexte du projet lui-même, et surtout, est-il tangible ou intangible (simple ou complexe, étendue ou pas, avec de nombreuses parties prenantes ou pas, etc.)? On ne conduit pas un projet social comme un projet d'ingénierie, les paramètres sont différents, les buts et finalités qui sous-tendent l'objectif aussi. Les projets diffèrent par leur énoncé (fermé ou ouvert), mais aussi par la pensée qui animent le leader et son style de résolution de problème, donc de sa créativité à générer des solutions adéquates à la conduite du projet. Il peut faire preuve d'un mode de pensée convergent et donc opter pour une conduite axée vers un choix de solution en vue de résoudre les aléas inhérents à la conduite de projet ou plutôt adopter un mode de pensée divergente et rechercher le maximum de solutions possibles à un problème donné. Cette réflexion nous inspire un tableau similaire à celui que nous avons dressé pour la gestion du changement.

Tableau 3 Exercice du leadership en fonction des typologies de projet

Projet Tangible	Projet intangible
Forte empreinte (hiérarchie privilégiée);	Faible empreinte (axé concertation);
Structure bien établie;	Structure plus relâchée;
Dirigiste (Top-Down);	Volontaire (Bottom – up);
Énoncé fermé, rationnel et contraint;	Limites peu définies, connaissances, moins claires;
Logique et solution souvent unique;	Heuristiques et multi-solutions;
Le mode de pensée est convergent;	La pensée est divergente;
Planification détaillée;	Plan diffus;

Vocation technique ou industrielle;	Vocation coopérative ou communautaire;
L'objectif est essentiel et prime sur l'ensemble;	Consensus, les finalités l'emportent sur l'objectif;

Le leadership est plus complexe dans la gestion de projet que dans d'autres formes d'organisation car le gérant de projet est souvent considéré comme le leader unique, imputable du bon déroulement du projet. Il possède donc une position de premier plan dans la gestion de projet selon des idées des spécialistes. Il serait impensable d'envisager que le déroulement des diverses actions d'un projet se fassent adéquatement, sans que la personne responsable au premier plan n'ait les capacités attendues pour assumer ce rôle exigeant; c'est ce que confirment les divers spécialistes qui se sont penchés sur la question, dont T. Bentley (1992). Autrement dit, s'il n'avait pas les compétences nécessaires et surtout l'habileté de les mettre en pratique dans la gestion du projet, on ne pourrait s'attendre à ce que ce dernier se déroule conformément aux prévisions établies (Kezsbom, 1988). De nombreux auteurs insistent sur le caractère multidisciplinaire de ce type de compétence, notamment en ce qui a trait à l'expertise technique, à l'identification des problèmes, à la réalisation des tâches organisationnelles, à l'adaptation, à la communication, à la capacité de contrôle, et à la construction de l'équipe. D'autres chercheurs vont plus loin encore et affirment de façon péremptoire que le leadership est la clé du succès en gestion de projet (Turner & Müller, 2007). Dans tous les cas, on peut convenir que les compétences managériales sont devenues une des conditions critiques du succès d'un projet.

Plus récemment, l'école en gestion de projet semble confirmer que les méthodes classiques sont inadéquates à résoudre les nombreux aléas auxquels font face les projets actuels. En effet, avec l'environnement externe dynamique et turbulent de ces dernières années, il semble que la complexité et les risques des projets soient devenus beaucoup plus importants et par le font même que les méthodes traditionnelles de projet soient indiquant.

Comme la précise Navarre (Navarre, 2005), gérer un projet est avant tout gérer la complexité. Comme le souligne également Malissen (Malissen, 2008), ceci implique également que le gérant de projet doive constamment avoir une approche relationnelle avec de nombreuses parties prenantes (les clients, les autorités supérieures, les autres départements dans l'entreprise).

L'école moderne de la gestion de projet, insiste sur les perspectives plus subjectives qui sont induites par le comportement et les relations humaines; il est dès lors normal que la littérature actuelle laisse une telle place à ces éléments.

D'après Karlsen, JanTerje (2002), les parties prenantes les plus importantes sont les clients et les utilisateurs finaux; mais il ne faudrait pas pour autant négliger les autres, car chacune d'elles peut s'avérer la cause de problèmes et d'incertitudes pour le bon déroulement du projet. Ceci implique en contrepartie que de délivrer un projet à temps n'est peut-être plus le premier élément poursuivi, l'objectif principal d'un projet serait de savoir comment rendre toutes les parties prenantes satisfaites.

Dans l'école moderne de GP, les spécialistes insistent tout autant sur le style de leadership que sur les compétences, même si ces dernières gardent leur importance. Le style de leadership est donc devenu la clé qui peut guider le projet vers le succès, comme le soulignent Muller et Turner « Les différents styles de leadership répondent aux différents types de projets et le style de leadership de manager de projet influence le succès de projet » (Muller&Turner 2005).

Tableau 4 L'école traditionnelle et moderne dans la gestion de projet

	L'école traditionnelle	L'école moderne
Projet	Mission unique; Demande spéciale;	Mission complexe; Concomitance des demandes;

Gestion de projet	Approche technique; Se concentrer sur : performance, contrôle, calendrier, l'implantation; Le coût; La qualité; Le temps; Hiérarchisation;	Approche relative; Se concentrer sur : satisfaction, relation entre leader et membre, leadership; Les ressources humaines; Multi-compétence;
Rôle principale	Manager de projet; L'équipe de projet; Les parties prenantes importantes;	Manager de projet; Membres de projet; Chaque partie prenante;
Aspect principale dans le leadership	Les compétences personnelles; Veiller sur les compétences techniques; Leadership effectif;	Le style de leadership; Les compétences de leadership;

5.2 LEADERSHIP ET GESTION DU CHANGEMENT

Les chercheurs qui ont étudié la gestion du changement (organisationnel ou stratégique) ont tous mentionné l'importance de la variable leadership dans le succès du changement.

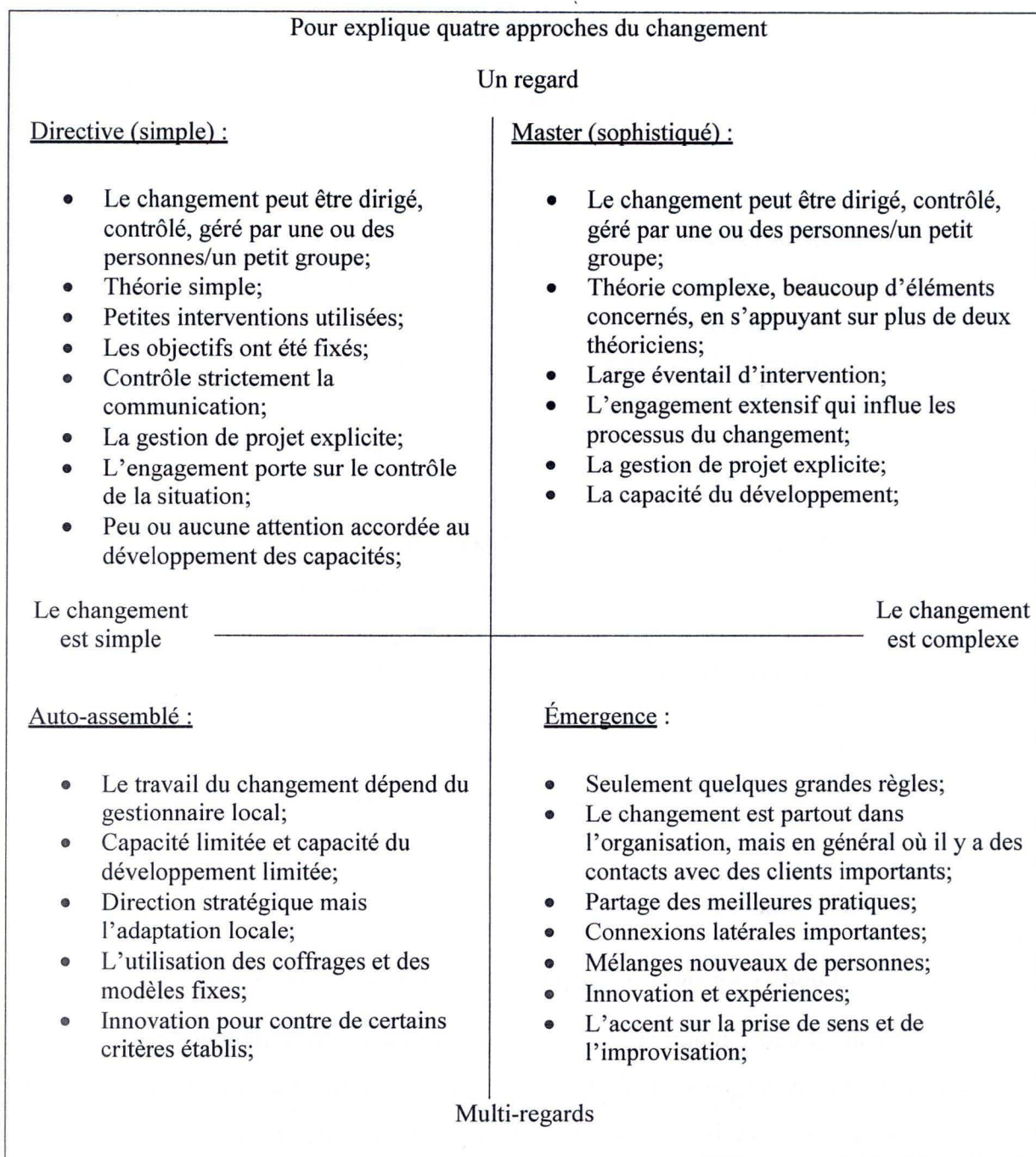
Toutefois, nous observons qu'il existe deux perspectives différentes sur ce sujet. La première est que le leadership apporte le changement dans l'organisation parce qu'il est le

vecteur qui soutient ce changement, c'est pourquoi il est noté que le leadership est l'outil du changement (Anonyme, 2004). Les autres chercheurs croient que le changement doit être bien géré et leadership devient alors un des aspects fondamentaux (Gill, 2003) de la démarche.

Il existe d'après Malcolm Higgs et John Wren (2005), quatre approches pour analyser les changements (voir la figure 2). Les deux premiers types sont « Directifs » et « Auto-assemblé », sont des approches qui font partie de l'école classique, d'après leurs analyses, les changements sont des phénomènes simples. Ils ne peuvent pas être auto-générés (Mintzberg, 2000). Tout au contraire, les changements ont besoin de planification rigoureuse et requièrent des gestionnaires pour les guider.

Dans le sens traditionnel de l'école classique, le leadership et le changement sont considérés comme deux fonctions séparées. Les chercheurs John Wren et Victor Dulewicz (2005), par une étude menée au sein de la prestigieuse *Royal Air Force* britannique, ont démontré que la fonction première du leadership est d'apporter le changement dans l'organisation et que pour ce faire, les gestionnaires doivent posséder les compétences critiques dont la compétence en gestion de ressources respecter l'engagement envers les objectifs fixés et voir une vision claire de la mission. Toutefois, il faut savoir distinguer, les compétences en gestion de l'aptitude à exercer son leadership, même si ce dernier permet d'apporter le changement.

Par rapport au changement lui-même, Levy & Merry (1986) ont développé un modèle en deux catégories pour les organisations qu'ils nomment le 1er et 2e ordre de changement. La différence entre ces deux étapes est une question d'amplitude et de cadence. L'école traditionnelle de la gestion du changement implique que le changement de 1er ordre se présente souvent comme la description, le processus fonctionnel ce qui inclut la structure, le système, la technologie, la reconnaissance et la révision de la conception de la stratégie.



Source: The leadership of Change: A Study of Leadership with the UK Royal Air Force

Figure 1 RFLC Modèle d'approche du changement

Approche Uniforme		
Lewin (1941)	Conner (1992; 1998)	
Kotter (1998)	Senge et al (1999)	
Duck (1999)	Beer & Nohria (2000)	
Beckhard (1969)	Tichy (1983)	
Hamel & Champny (1993)	Hurst (1995)	
Le changement comme un phénomène prévisible.		Le changement comme un phénomène complexe.
Pascale (1999)	Wheatley (1992; 1993)	
Beckhard (1969)	Litchenstein (1996; 1997)	
Senge (1997)	Blackmore (1998)	
Body & Buccanan (1992)	Ashridge (1999)	
Senge et al (1999)	Shaw (1997)	
	Weick (1995)	
	Jaworski & Scharmer (2000)	
	Approche différente & diffusée	

Source: Higgs & Rowland, 2003.

Figure 2 La carte de littérature en approche du changement

Cependant, il existe d'autres perspectives sur leadership et la gestion du changement. Les types de « Sophistiqué » et « Émergent » sont deux approches que nous appelons l'école actuelle et qui soulignent que les changements sont spontanés. Au fur et à mesure du développement économique et social, la théorie du changement classique « le changement stable ou transactionnel » ne peut pas répondre aux besoins de la vitesse du développement de l'organisation. Les chercheurs qui ont analysé cet aspect parlent plutôt la théorie du changement moderne « le changement transformationnel ou radical ».

Par rapport au changement lui-même, l'école actuelle de la gestion du changement implique que le changement de 2e ordre se présente le plus souvent comme multidimensionnel, multi-niveau, qualitatif, discontinu, et radical (Gareis, 2010).

Cette école de la gestion du changement croit que leadership est plus qu'un outil, il en est un facteur fondamental. Ainsi, Stevens & Alan (2008) ont souligné que la gestion du changement a besoin des qualités du leadership pour inspirer les personnes à entreprendre des actions dans le même ordre d'idées. Dans le tableau 5 proposé par Roger Gill (2003) des facteurs clés de succès dans l'implantation du changement, il n'est pas surprenant que leadership occupe la première place.

Tableau 5 La clé du changement de succès

La clé de la réussite du changement: enquête auprès des 259 cadres supérieurs dans 500 entreprises aux États-Unis	
	% mentionner l'importance
leadership	92
Valeur de l'entreprise	84
Communication	75
Team building	69
Éducation et formation	64

Toutefois, le style et les compétences avec lequel s'exerce leadership sont deux aspects majeurs dont il faut tenir compte. Par exemple, pour l'école actuelle de la gestion du changement, le style de leadership est plus approprié dans le contexte du changement organisationnel (Eisenbach, Watson & Pillai, 1999), mais l'autre trait caractéristique, celui

de la compétence exerce néanmoins une grande influence dans l'exécution de ce changement. (Song, 2009; Natalie & Julia, 2004).

Tableau 6 L'école classique et actuelle dans la gestion du changement

	L'école classique	L'école actuelle
Changement	Organisation bureaucratique; Changement académique mais non automatique; Changement non radical; Processus formel;	Système complexe; Organisation dynamique; Changement toujours automatique; Processus flexible;
La gestion du changement	Méthode académique; Structure hiérarchique; Intervention simple;	Méthode diverse; Structure dynamique; Intervention multiple;
Rôle principal	CEO; Les principales parties prenantes; Gestionnaire du changement;	Tous les membres concernés par le changement; Les parties prenantes; Gestionnaire du changement;
Dominant principal dans le leadership	Leadership est un outil dans un processus du changement; Manager joue souvent le rôle de leadership; Insister sur les compétences personnelles;	Leadership est un facteur fondamental dans un changement; Le style de leadership; Les compétences de leadership;

5.3 PREMIÈRE COMPARAISON : L'ÉCOLE TRADITIONNELLE ET L'ÉCOLE MODERNE

Nous avons déjà fait le tableau 5 qui concerne la gestion de projet et leadership aussi le tableau 6 qui concerne la gestion du changement et leadership. Maintenant en fonction de ces deux tableaux, nous pouvons observer des similitudes et les mettons à profit pour élaborer un nouveau tableau 7.

À la lecture du tableau ci-dessous, nous pouvons facilement observer que :

- L'école traditionnelle ou l'école classique, la gestion de projet et la gestion du changement ont une relation étroite, par exemple : outil, méthode, processus, approche;
- L'école moderne de la gestion de projet et l'école actuelle de la gestion du changement sont toutes deux en symbiose; dans ces deux écoles, l'aspect humain est prépondérant, car les acteurs jouent un rôle décisif dans l'atteinte des objectifs fixés.

Le tableau 7 nous indique en outre que la gestion de projet et la gestion du changement présentent des caractéristiques similaires aux mêmes époques. Dans les années 60, l'école traditionnelle de la gestion de projet et l'école classique de la gestion du changement ont concentré leurs études sur les seuls aspects internes organisations. Donc, il n'y a pas de corrélations faites avec les acteurs externes tels que les parties prenantes. C'est ce qui justifie la présence de concepts similaires : le contrôle (Lewis, 2001), le risque (Courtot, 1998), la performance (Kernzer, 2000), la méthode (AFI-TEP, 2003), et le leadership (David, 2002).

Tableau 7 La comparaison dans les deux domaines (GP et GC)

	Gestion de projet	Gestion du changement	Similarités
<p>Dans les années 60</p> <p>L'école traditionnelle</p>	<p>Projet est comme une action ou une précise livraison;</p> <p>Un système fixe;</p> <p>Le coût, le temps et la qualité;</p> <p>Le processus;</p> <p>Le contrôle;</p> <p>Leadership est un outil pour réaliser le projet;</p>	<p>Changement est comme une action ou un extrant précis;</p> <p>Un processus précis;</p> <p>Insister sur le comportement;</p> <p>Rester sur une claire pensée;</p> <p>Leadership est un outil pour réaliser le changement;</p>	<p>Les principaux concepts :</p> <p>plan, WBS, contrôle, risque, performance, méthode, coût, temps limité, leadership;</p>
<p>Dans les années 2000</p> <p>L'école moderne</p>	<p>Une tâche difficile et complexe;</p> <p>Un système ouvert;</p> <p>L'acquisition de la satisfaction;</p> <p>Tenir compte de toutes les parties prenantes;</p> <p>Le leadership est un facteur fondamental dans un projet;</p>	<p>Un processus fluide;</p> <p>Promouvoir intégration;</p> <p>Pour avoir un sens significatif;</p> <p>Le leadership est une clé très importante dans un changement;</p>	<p>Les principaux concepts :</p> <p>toutes les parties prenantes, le management, les compétences, la satisfaction, la dimension politique;</p>

Dans les années 2000, nous constatons que dans l'école moderne de la gestion de projet et l'école actuelle de la gestion du changement, les systèmes ne sont pas figés. Tout au contraire, ils sont dynamiques car ils tiennent compte des incertitudes potentielles et des variables gérées par le changement lui-même, ce qui en fait un processus en mouvance constante. Malgré cette vive dynamique, il apparaît néanmoins des concepts proches dans ces deux écoles : les parties prenantes (Karlsen, 2002), le politique (Pinto, 2000), la

satisfaction (Tréhorel, 2007) et leadership (Kezbom, 1998; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999).

Il est bon de noter que nous avons trouvé une piste forte intéressante. Dans l'école moderne de la gestion de projet et celle de l'école actuelle de la gestion du changement, le style et les compétences de leadership (profils) sont devenus des sujets d'une plus grande préoccupation (Müller & Rodney, 2010; Young & Dulewicz 2006; Hawkins & Dulewicz 2009).

5.4 DEUXIÈME COMPARAISON: STYLES ET COMÉTENCES DE LEADERSHIP

5.4.1 LES STYLES DE LEADERSHIP

Les projets requièrent une approche adaptée à leurs caractéristiques (Crawford et al, 2005). En fonction de cette opinion, Ralf Müller et J. Rodney (2007), ont présenté plus loin la corrélation existante entre le style de leadership et le succès de projet; d'où différents styles de leadership correspondraient aux différents types de projet. Les analyses de Dulewicz et Higgs (2005), basée sur les écrits des autres chercheurs (Bass, 1985; Alimo-Metcalfé & Alban-Metcalfé, 2001), identifient, trois sortes du style de leadership :

1. Leadership de l'engagement est un style est basé sur l'implication et la motivation dans un fort-contexte transformationnel. Ce style de leadership se concentre un changement radical généré par l'engagement et l'imputabilité des acteurs concernés.
2. Le style d'impliquant de leadership est un style approprié aux organisations transitionnelles qui font face à un changement significatif, mais pas nécessairement radical dans leurs modèles managériaux ou dans leurs façons de travail.
3. Leadership de l'objectif-orienté est un style axé sur des résultats clairement définis dans un contexte stable.

5.4.2 LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP

Le Leadership Dimension Questionnaire (LDQ) élaboré par Dulewicz et Higgs (2003, 2005), fruit d'une intense recherche et revue de littérature, identifie 15 dimensions du leadership classée en trois grandes catégories.

1) *Compétences intellectuelles*

Cette composante se divise elle-même en trois sous-catégories :

- a) *Analyse critique et analyse du jugement* : le leader a besoin d'informations pertinentes d'une large variété de sources. Il analyse des faits, identifie les avantages et les inconvénients et prend une décision raisonnable en tenant compte des divers aspects des données.
- b) *Vision et imagination* : le leader est créatif et innovant. Il a une vision claire du futur et la capacité d'envisager les impacts du changement.
- c) *Perspective stratégique* : le leader doit savoir des questions étendues et de larges implications. Il doit faire la part des considérations à court et long terme en tenant compte des opportunités et menaces.

2) *Compétences managériales*

Ils ont suggéré qu'il y a cinq dimensions managériales sur la compétence de leadership :

- a) *Gestion des ressources* : le leader organise toutes les ressources et les coordonne avec efficacité et efficience. Il établit des objectifs clairs et traduit les cibles à long terme en plans d'action.
- b) *Communication* : le leader implique les autres et obtient leur support grâce à une capacité de communiquer adaptée à tout un chacun. Il doit être disponible pour ses subalternes.

- c) *Délégation* : le leader a la capacité de déléguer ses tâches et favorise une attitude à se prendre en charge de façon autonome et axée sur la résolution de problème.
- d) *Développement* : le leader encourage les autres personnes à faire de plus en plus de tâche, de jouer un rôle plus important et d'assumer plus de responsabilités. Il est disponible afin de fournir un encadrement adéquat et une aide personnelle.
- e) *Réalisation de l'objectif* : le leader montre une détermination constante pour atteindre ses objectifs et prendre les décisions nécessaires à leur mise en œuvre.

3) *Compétences émotionnelles (intelligence émotionnelle)*

Enfin, les auteurs nous proposent sept dimensions émotionnelles sur la compétence de leadership :

- a) *Conscience en soi* : le leader est conscient de ses émotions et est capable de les gérer.
- b) *Résilience émotionnelle* : le leader est capable de gérer l'imprévu en toute circonstance. Le leader est capable de rester concentré sur les actions et se doit d'obtenir afin de lui permettre de rencontrer ses défis personnels et de se prémunir contre la critique.
- c) *Intuition* : le leader sait faire preuve de connaissances intuitives et est apte à décider de solutions à mettre en avant et ce même s'il ne possède pas toute l'information nécessaire à cet effet.
- d) *Sensibilité interpersonnelle* : le leader doit savoir faire preuve d'empathie et avoir l'habileté de juger de l'effet de ses actes ou décisions sur les autres membres de son équipe.

- e) *Influence* : le leader a la capacité de faire une influence aux autres personnes pour changer leurs points de vue et il doit savoir leurs positions et faire un changement rationnel.
- f) *Motivation* : le leader à la capacité et le dynamisme d'obtenir des résultats clairs et sans équivoques qui ont un impact significatif.
- g) *Consciencieux* : enfin, il fait preuve de détermination afin d'atteindre les défis qu'il s'est fixés et encourager les autres à y arriver de pair.

5.5 TYPE DE PROJET

Les recherches menées ces dernières années nous ont proposé une étude compréhensive sur le système de catégorisation des projets (Crawford et al, 2005). Ils les ont catégorisés en fonction de leurs propres caractéristiques. Il existe au moins quatre différents types de projet (Müller & Rodney, 2007) classé en fonction de la description du type d'application, de la gradation de la complexité, de l'importance du projet lui-même et du type de contrat. Nous n'étudierons pas toutes ces catégories dans notre exposé. Nous nous concentrerons sur le deuxième aspect évoqué qui est celui de la complexité. Un vocable assez large qui inclurait d'après les deux auteurs (Müller & Rodney, 2007) des notions telles que la taille de projet, la quantité de départements de l'entreprise concernés par l'envergure du projet, le type de parties prenantes intéressées, le lieu de la mise en œuvre et la forme contractuelle de son exécution. Pour résumer cette quantité de données, les auteurs nous proposent trois catégories (faible, moyen, fort).

5.6 LA RELATION ENTRE LEADERSHIP ET LA GESTION DE PROJET

Ralf Müller et J. Rodney (2010) font un article qui concerne deux dimensions de la gestion de projet et le leadership. La première dimension sur l'identification du type de projet et de la qualité du répondant. L'autre dimension sur le style de leadership du

répondant et des données démographiques (fonction d'emploi, le niveau d'éducation, l'âge, la nationalité, etc.) vient supporter l'analyse.

En fonction des données existantes et des articles publiés (Ralf Müller et J. Rodney 2007, 2010), nous pouvons ultimement comprendre pourquoi un style de leadership particulier correspond à un type de projet bien précis. Et non quel type de projet conviendra à un style de leadership. Cette donnée n'est pas anodine car elle permet de choisir le leader qui s'adaptera le mieux au projet que nous tentons de mettre en œuvre et non l'inverse. Nous pouvons mieux cerner quelle compétence de leadership est la plus utile à un type de projet défini. Nous récapitulons dans le tableau 8 ci-après ces différents éléments.

5.6.1 DÉMARCHE RETENUE 1

À travers des descriptions de Ralf Müller et J. Rodney (2010), nous adoptons les chiffres de zéro à cinq (0-5) pour exprimer l'intensité entre la relation de style de leadership et le type de la gestion de projet, de même que pour pondérer les compétences de leadership et le type de la gestion de projet. Plus le chiffre est proche de cinq, plus l'intensité est forte, nous exprimons la qualité de la relation et sa force.

Première étape :

En fonction des analyses des données (annexe 1) de Ralf Müller et J. Rodney (2010), nous pouvons constater que :

1. Tous les styles de leadership s'adaptent adéquatement à la complexité forte du type de projet. Cependant, leurs capacités d'adaptation peuvent être légèrement différentes.
 - Le style de l'engagement de leadership convient presque parfaitement au « fort » dans cette même complexité du type de projet parce que selon l'enquête réalisée de Ralf Müller et J.

Rodney (2010), pour le déterminer l'indice de pondération était élevé³.

- Le style d'impliquant de leadership convient aussi à la complexité f, mais une importance toutefois plus relative. Ce qui signifie, si nous tentons une comparaison entre les modes que le style d'impliquant conviendrait moins bien à la gradation forte dans la complexité du type de projet, que le du style de l'engagement.
- Le style de l'objectif-orienté de leadership est assez similaire au style de l'engagement car l'indice est identique.

2. Il existe une différence dans la complexité moyenne de projet.

- Le style de l'engagement de leadership convient aussi à la complexité moyenne de projet parce que l'indice est 6.
- Le style d'impliquant de leadership est comme celle dans la complexité forte de projet, l'indice est de 9.
- Cependant, l'objectif-orienté de leadership ne convient pas tout à fait à la complexité moyenne de projet parce que l'indice est 14 en fonction de la description de Ralf Müller et J. Rodney (2010),

3. Dans leurs recherches, il n'y a pas assez de réponses sur la complexité faible de projet parce que les répondants sont moins six de personnes. Donc, ici, nous ne le calculons pas.

³ Se reporter à l'annexe 1

Deuxième étape :

L'autre tableau de Ralf Müller et J. Rodney (dans annexe 2) décrit bien la relation entre les compétences de leadership et tous les types de projet. En fonction de ce tableau, nous pouvons constater que :

1. La catégorie « Fort » dans la complexité du type de projet, chaque dimension (compétences intellectuelles, managériales, émotionnelles) de leadership doit être très forte.
2. En ce qui concerne le contexte de « Moyenne » du type de projet, nous avons besoin :
 - Dans la dimension IQ (compétences intellectuelles), d'une « Analyse critique et analyse du jugement » forte, d'une « vision » faible et d'une « perspective stratégique » moyenne
 - Dans la catégorie MQ (compétences managériales), il est nécessaire d'avoir une « gestion de ressources » forte, une « communication » moyenne, une « délégation » forte, un « développement » fort et une « réalisation de l'objectif » moyenne.
 - Enfin, dans la catégorie EQ (compétences émotionnelles), « Moyenne » type de projet a besoin d'un « conscience en soi » fort, une « résilience émotionnelle » moyenne, une « intuition » moyenne, une « sensibilité interpersonnelle » forte, une « influence » forte, une motivation forte et un « consciencieux » fort.

Pour mieux comprendre la relation entre la gestion de projet et les deux dimensions de leadership (style et compétence), ici, nous adaptions les chiffres de zéro à cinq pour

exprimer l'intensité entre les types de projet et les profils de leadership, plus le chiffre est proche de cinq, plus la qualité de la relation est forte.

À travers une série de données que nous présente, nous pouvons établir notre le tableau 8 qui résume la relation entre les profils de leadership et les types de projet.

Tableau 8 Leadership et la gestion de projet

<i>Leadership</i>		<i>Gestion de projet</i>		
		<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Fort</i>
<i>Style de leadership</i>				
	<i>L'objectif-orienté</i>	-	3	3
	<i>Invoving</i>	-	3	4
	<i>Engagement</i>	-	5	5
<i>Compétences de leadership</i>				
<i>IQ</i>	<i>Analyse critique et analyse du jugement</i>	-	5	5
	<i>Vision et imagination</i>	-	1	5
	<i>Perspective stratégique</i>	-	3	5
<i>MQ</i>	<i>Gestion des ressources</i>	-	5	5
	<i>Communication</i>	-	3	5
	<i>Délégation</i>	-	5	5
	<i>Développement</i>	-	5	5
	<i>Réalisation de l'objectif</i>	-	3	5
<i>EQ</i>	<i>Conscience en soi</i>	-	5	5
	<i>Résilience émotionnelle</i>	-	3	5
	<i>Intuition</i>	-	3	5
	<i>Sensibilité interpersonnelle</i>	-	5	5
	<i>Influence</i>	-	5	5
	<i>Motivation</i>	-	3	5
	<i>Consciencieux</i>	-	5	5

5.7 TYPE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

D'après la description des différents contextes du changement par Dulewicz et Higgs (2003,2005), le changement dans une organisation peut être divisé en trois grandes catégories. Le pointage varie est entre 21-105. Le moins élevé indique que le niveau du changement est plus faible ou stable.

- Stable relative, nous disons souvent (changement faible) indiqué par un score du contexte entre 21-58.
- Changement significatif, nous disons souvent (changement modéré ou changement transactionnel) indiqué par un score du contexte entre 59-73.
- Changement transformationnel, nous disons souvent (changement fort) indiqué par un score du contexte entre 74-105.

5.8 TYPE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour illustrer la relation entre leadership et la gestion du changement, nous utiliserons l'article publié de M. Yang & V. Dulewicz (2006), de même que celui de J. Hawkins & V. Dulewicz (2005) comme les deux indices principaux dans notre démarche.

Dans l'article de M. Yang & V. Dulewicz (2006), ils font leurs attentions sur le style de leadership et l'intensité du changement en face d'une organisation. Basé sur les données de Dulewicz et Higgs (2003), les deux auteurs nous bien présentent quel style de leadership s'adapte à quelle sorte de changement.

Dans un autre article publié de J. Hawkins & V. Dulewicz (2005), ils s'intéressent sur les compétences de leadership dans le changement transformationnel à *Royal Air Force*. Ils

bien choisissent les répondants pour mieux supporter l'analyse (fonction d'emploi, sexe, expériences, etc.)

5.8.1 DÉMARCHE RETENUE 2

Pour mieux faire la comparaison entre la gestion de projet et la gestion du changement, ici, nous adaptons aussi les chiffres de zéro à cinq pour exprimer l'intensité entre le changement et leadership, plus le chiffre est proche de cinq, plus la qualité de la relation est forte.

Première étape :

De par les résultats de leur analyse, M. Yang & V. Dulewicz (2006) nous démontrent l'importance de la corrélation du style de leadership en relation avec la gestion du changement (Annexe 3). Le tableau met en évidence les différents points suivants :

1. « L'objectif-orienté » est le style de leadership convient bien au changement stable (stable relative) car le score est 0; dans le « changement significatif », le style de « l'objectif-orienté » n'est pas trop adapté parce que le score est 1. Cependant, nous constatons que le style de « l'objectif orienté » ne pas convient du tout au « changement transformationnel », car le score n'y est que de 2.

2. Le style d'impliquant de leadership a une relation très positive avec le « changement significatif » car le score est 0. Nous voyons aussi que le style d'impliquant leadership est légèrement approprié à deux contextes organisationnels « changement stable » et « changement transformationnel ».

3. Quant au style d'Engagement du leadership, il est tout à fait approprié pour le « changement transformationnel », mais pas pour le « changement stable ».

Par conséquent, nous pouvons résumer que le style de l'objectif-orienté du leadership s'adapte au changement stable (changement faible), le style d'impliquant de leadership correspond au changement significatif (changement modéré ou changement transactionnel) et le style d'engagement du leadership convient au changement transformationnel (changement fort).

Deuxième étape :

J.Wren & V.Dulewicz (2005) ont fait une analyse sur les compétences de leadership, leurs activités et le changement dans la Royal Air Force. Dans l'un de leurs résultats de recherche (annexe 4), nous pouvons constater que :

1. Dans la dimension de la compétence managériale, les trois aspects qui peuvent avoir une influence prépondérante dans un changement transformationnel sont les « gestion des ressources », « communication » et « délégation ».

2. Toutefois, « analyse critique et analyse du jugement », « développement » et « motivation » sont des aspects qui peuvent avoir eux aussi de l'influence, mais de niveau moindre.

3. « Vision », « stratégique imagination », « perspective », « réalisation de l'objectif », « résilience émotionnelle » et « influence » sont six aspects dont il faut tenir compte de l'influence dans un changement transformationnel.

Le genre du changement stable (changement faible), ne peut être pris en considération aux fins de nos calculs, parce que dans l'école actuelle, ce changement est un processus fonctionnel concernant un 1^{er} ordre, fonction de la description de Gareis (2010) dont nous avons fait état précédemment. Les compétences de leadership sont toujours nécessaires, mais de façon très tenue dans cette sorte de changement.

Quant au « changement significatif » ou « changement modéré », souvent référé comme le changement transactionnel, nous n'avons guère trouvé des articles exacts sur la relation entre cette sorte de changement et leadership requis. Toutefois, Larry (2007) nous apprend que cette sorte de changement porte une grande attention sur la structure, le rôle de l'organisation et les processus du système. Le changement transformationnel, souvent dénommé « changement fort » se préoccupe plutôt de la valeur et l'action. Il soutient aussi que leaders doit avoir des compétences nécessaires pour contrôler le « changement modéré » et le « changement fort ». Dans le « changement significatif », le leader doit avoir des compétences certes, mais pas aussi fort que celui exigé dans le changement transformationnel. Michel (2009) fait une recherche sur le développement de leadership dans un « changement significatif » organisationnel. Il interview des personnes qui travaillent dans NAMD (*North American Manufacturing Division*) soulignent que la vision, la communication et l'intégrité sont les trois aspects les plus importants. Ensuite, la motivation, l'analyse critique et le développement sont des côtés importants. Enfin, le leader doit avoir aussi des compétences comme « conscience en soi », « intuition », « sensibilité interpersonnelle », « consciencieuse », « résilience émotionnelle », etc. Donc, nous avons utilisé les annexes 4, 5 et les descriptions de Michel (2009) et Larry (2007), pour exprimer cette relation des résultats d'analyses de données faites par J. Wren & V. Dulewicz (2005). Dans le tableau 9, nous récapitulons ces données colligées.

Tableau 9 Leadership et la gestion du changement

<i>Leadership</i>		<i>Gestion du changement</i>		
		<i>Changement faible (stable relative)</i>	<i>Changement modéré or moyen (changement significatif)</i>	<i>Changement fort (changement transformationnel)</i>
<i>Style de leadership</i>				
<i>L'objectif-orienté</i>		5	3	0
<i>Impliquant</i>		3	5	3
<i>Engagement</i>		0	3	5
<i>Compétences de leadership</i>				
<i>IQ</i>	<i>Analyse critique et analyse du jugement</i>	-	3	3
	<i>Vision et imagination</i>	-	5	1
	<i>Perspective stratégique</i>	-	1	1
<i>MQ</i>	<i>Gestion des ressources</i>	-	1	5
	<i>Communication</i>	-	5	5
	<i>Délégation</i>	-	1	5
	<i>Développement</i>	-	2	3
	<i>Réalisation de l'objectif</i>	-	1	1
<i>EQ</i>	<i>Conscience en soi</i>	-	1	1
	<i>Résilience émotionnelle</i>	-	1	1
	<i>Intuition</i>	-	1	-
	<i>Sensibilité interpersonnelle</i>	-	1	-
	<i>Influence</i>	-	1	1
	<i>Motivation</i>	-	3	3
	<i>Consciencieux</i>	-	1	-

Les deux tableaux (8 et 9) qui concernent la gestion de projet, la gestion du changement et leadership sont déjà faits. La prochaine étape, sans doute la plus importante, sera de les combiner afin que nous puissions facilement voir les différences et les

similarités entre la gestion de projet et la gestion du changement au point de vue de leadership. Dans ce nouveau tableau, nous pourrons faire la comparaison entre les deux champs en fonction de leur complexité. C'est-à-dire que la « Faible gestion » de projet correspondra à la « Faible gestion » du changement, la « Moyenne gestion » de projet correspondra à la « Moyenne gestion » du changement et enfin, la « Forte gestion » de projet correspondra à la « Forte gestion » du changement. D'après cette méthode de comparaison, il est facile de trouver des passerelles entre les deux champs. Le tableau 10 met en évidence cette relation.

Tableau 10 Comparaison la gestion de projet et la gestion du changement au point de vue de leadership

Leadership		Gestion de projet			Gestion du changement		
		<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Fort</i>
Style de leadership							
<i>Objectif-orienté</i>		-	3	3	5	3	0
<i>Impliquant</i>		-	3	4	3	5	3
<i>Engagement</i>		-	5	5	0	3	5
Compétences de leadership							
<i>IQ</i>	<i>Analyse critique et analyse de jugement</i>	-	5	5	-	3	3
	<i>Vision et imagination</i>	-	1	5	-	5	1
	<i>Perspective stratégique</i>	-	3	5	-	1	1
<i>MQ</i>	<i>Gestion de ressources</i>	-	5	5	-	1	5
	<i>Communication</i>	-	3	5	-	5	5
	<i>Délégation</i>	-	5	5	-	1	5
	<i>Développement</i>	-	5	5	-	2	3
	<i>Realisation de l'objectif</i>	-	5	5	-	1	1
	<i>Conscience en soi</i>	-	5	5	-	1	1

<i>EQ</i>	<i>Résilience émotionnelle</i>	-	3	5	-	1	1
	<i>Intuition</i>	-	3	5	-	1	-
	<i>Sensibilité interpersonnelle</i>	-	5	5	-	1	-
	<i>Influence</i>	-	5	5	-	1	1
	<i>Motivation</i>	-	3	5	-	3	3
	<i>Consciencieux</i>	-	5	5	-	1	-

5.9 RÉSULTATS

À travers de l'analyse de tous ces articles, nous avons pu élaborer deux tableaux (7 & 10) comparatifs importants. L'un, le tableau 7, est le comparatif sur la gestion de projet et la gestion du changement au point de vue de leadership. Dans ce tableau, nous avons mis en évidence que l'école traditionnelle de la gestion de projet et celle de la gestion du changement ont des notions similaires. Par exemple : elles font leurs attentions sur les processus, le contrôle, la performance, le risque, la méthode et le leadership.

L'école moderne de la gestion de projet et la gestion du changement portent leur attention sur les parties prenantes, la satisfaction et le leadership. Par conséquent, il est aisé de démontrer que le leadership est une clé importante de l'école traditionnelle, tout autant que moderne.

L'autre, le tableau 10 établit le comparatif et constitue le cœur de notre discussion. Nous pouvons voir clairement que les trois différents styles de leadership correspondent aux différents types de la gestion de projet et du changement. Nous pouvons constater que :

- Dans le style « Objectif orienté » de leadership, le type de projet de « Moyen » et le type du changement « Moyen » sont appropriés car l'indice est de 3.

- Dans le style « Impliquant » de leadership, les types de projet de « Moyen » et « Fort » sont appropriés car l'indice est de 3 et 4. Les types du changement de « Faible » et

« Fort » sont appropriés car l'indice est de 3 et le type de changement de « Moyen » est bien approprié car l'indice est de 5.

- Dans le style « Engagement » de leadership, les types de projet de « Moyen », « Fort » et le type de changement « Fort » sont bien appropriés car l'indice est de 5.

Nous pouvons observer dans le résultat que le style « Objectif orienté » de leadership convient à la fois aux types de projet de « Moyen » et au changement « Moyen ». Le style « Impliquant » de leadership convient à la fois aux types de projet de « Moyen », « Fort » et au changement « Moyen ». Le style « Engagement » de leadership convient aux types de projet « Moyen », « Fort » et au changement « Fort ».

En ce qui concerne les compétences de leadership sur la gestion de projet et la gestion du changement, nous pouvons constater dans le tableau comparatif que :

- Dans les compétences IQ de leadership, l'« analyse critique et analyse de jugement » a une relation forte avec les types de projet de « Moyen » et « Fort » et le type de changement de « Fort », car l'indice est de 5 et 3. De plus, la « Vision et imagination » et la « perspective stratégique » n'ont pas une relation très forte avec les types de changement « Fort » et « Moyen », mais ils ont une relation forte avec les types de projet « Fort » car l'indice y est de 5.

- Dans les compétences MQ de leadership, nous pouvons voir qu'importe le type de projet « Fort » et « Moyen » ou les types du changement « Fort » et « Moyen », « communication » est très important.

Dans les compétences EQ de leadership, toutes les compétences peuvent avoir une grande influence dans les types de projet « Fort » et « Moyen ». Toutefois, elles ne peuvent pas faire une grande différence dans les types de changement « Fort » et « Moyen », la compétence « motivation » exceptée.

En vertu de quoi, nous pouvons constater que presque toutes les compétences de leadership peuvent avoir une influence notoire dans les tous types de projet et de changement. C'est leur importance qui est un peu différente. Enfin, d'après les analyses de données que nous avons étudiées, les compétences « analyse critique et analyse de jugement », « communication » et « motivation » restent sans aucun doute, les trois compétences importantes les plus observées.

CHAPITRE 6

CONCLUSION

Ce mémoire considère le leadership comme un point d'appui indispensable à la saine gestion de projets ou du changement. Dans notre synthèse et étude des données des chercheurs qui œuvrent dans les domaines précis que sont la gestion de projet et celle du changement, nous pouvons à présent certifier qu'il existe des similarités entre ces deux champs. Notre résultat supporte l'hypothèse principale : quel que soit le style de leadership ou les compétences de leadership, la gestion de projet et la gestion du changement possèdent de nombreux points de similarité.

Par exemple, le style « l'objectif orienté » de leadership correspond bien à la fois au type de projet « Moyen » et celui du changement « Modéré ». Le style de leadership « Engagement » correspond bien à la fois au type de projet « Fort » et à un type du changement « Fort ». Le style de « impliquant » convient à la fois les types de projet « Medium », « High » et aux types du changement « Modéré » et « Fort ». Enfin, les compétences de leadership, « analyse critique et analyse de jugement », « communication » et « motivation » sont les trois compétences importantes communes à cet aspect.

Le résultat supporte et valide les expressions de Lehmann (2010), qui identifie d'abord les similarités entre la gestion de projet et la gestion du changement au point de vue de la communication et ensuite, identifie le fait que des changements puissent être gérés comme les projets. Notre recherche nous avance même plus loin, nous avons constaté qu'il existe non seulement des similarités entre les deux champs (GP et GC) au point de vue de la communication mais aussi dans le domaine de leadership. De plus, nous comprenons mieux quel style de leadership est approprié à une sorte de projet ou changement approprié. Ce qui nous permet de comprendre quelle est l'importance des

compétences requises suivant le projet ou le changement initié. Ce que nous retirons de ces différentes analyses est la connaissance appropriée à mieux gérer les projets ou les changements auxquels nous serons confrontés. En définitive, plus le projet ou le changement est complexe, plus les compétences requises sont indispensables pour mener l'un ou l'autre vers l'atteinte d'un aboutissement heureux. Cependant, comme nous avons déjà expliqué dans l'article précédent, la gestion de projet est un vecteur important dans le processus de la gestion du changement. Lorsque le projet est terminé, le changement est encore en progression, à ce moment-là, probablement, le leader dans la gestion de projet n'a pas besoin d'autant de compétences que celui dans la gestion du changement car le projet est déjà achevé. Donc, après avoir fini le projet, est-ce qu'il a besoin d'un agent de changement pour aider à terminer le changement? C'est une question que nous pourrions discuter dans les futures recherches.

ANNEXE 1

Distance entre le profil de leadership gestionnaire de projet réussi et les trois styles de leadership définie par Dulewicz et Higgs (2003)

		Orienté-objectif	Impliquant	Engagement
Domaine d'application	Engineering & construction	12	11	12
	Information & télécommunication	10	11	6
	Changement organisationnel	9	8	7
Complexité	Complexité moyenne	14	9	6
	Complexité forte	8	9	6
Importance stratégique	Obligatoire	13	10	5
	Renouvellement	10	11	8
	Repositionnement	10	9	4
Type de contrat	Prix fixé	9	10	7
	Re-évolution	15	10	7
	Alliance	13	12	11
	Somme de toutes les différences	123	110	79
	Signification	11	10	7

Source: Ralf Müller et J. Rodney (2010)

Il existe une différence entre 0 (non différence) et 30 (maximum différence).

Les chiffres (0-9) : bien approprié

Les chiffres (10-19) : approprié

Les chiffres (20-30) : mal approprié

ANNEXE 2

Profils de gestionnaires de projet pour l'importance et les points de forts de compétences en leadership dans les différents types de projet

<i>n</i>		Type de demande			Complexité		
		Engineering & Construction	Information & Télécommunication	Changement organisationnel	Faible	Moyen	Fort
IQ		19	89	65	6	69	58
	Pensée critique	H	H	H	-	H	H
	Vision	L	M	H	-	L	H
	Perspective stratégique	M	H	H	-	M	H
MQ	Gestion des ressources	M	H	H	-	H	H
	Communication	M	H	H	-	M	H
	Délégation	L	H	H	-	H	H
	Développement	H	H	M	-	H	H
	Realization de l'objectif	M	H	M	-	M	H
EQ	Conscience en soi	M	H	H	-	H	H
	Résilience émotionnelle	L	H	H	-	M	H
	Intuition	L	M	M	-	M	H
	Sensibilité interpersonnelle	M	H	H	-	H	H
	Influence	H	H	H	-	H	H
	Motivation	H	H	H	-	M	H
	Consciencieux	H	H	H	-	H	H

n		Importance			Type de contract		
		Obligatoire	Renouvellement	Repositionnement	Prix fixé	Re-évolution	Alliance
IQ		13	43	52	56	41	12
	Pensée critique	H	H	H	H	H	H
	Vision	M	L	M	H	L	M
	Perspective stratégique	M	H	M	H	L	L
MQ	Gestion des ressources	H	H	H	H	H	H
	Communication	M	H	H	H	M	H
	Délégation	H	H	H	H	M	M
	développement	H	H	H	H	H	L
	Realization de l'objectif	M	M	M	H	L	H
EQ	Conscience en soi	M	H	M	H	H	H
	Résilience émotionnelle	M	H	H	H	H	M
	intuition	M	M	H	M	M	L
	Sensibilité interpersonnelle	H	H	H	H	H	H
	influence	H	H	H	H	H	H
	motivation	H	M	H	H	H	H
	conscientiousness	H	H	H	H	H	H

Source: Ralf Müller et J. Rodney (2010)

ANNEXE 3

La relation entre le style de leadership et le changement organisationnel

Style de leadership	Contexte organisationnel		
	Changement faible	Changement moyen	Changement fort
Orienté-objectif	0	1	2
Impliquant	1	0	1
Engagement	2	1	0

Le score 0: le type de changement bien approprié

Le score 1: le type de changement approprié

Le score 2: le type de changement mal approprié

ANNEXE 4

Hiérarchie des dimensions du leadership dans la conduite du changement

Dimension	Le niveau de signification de la réussite dans la conduite du changement
Gestion des ressources	Fort
Communication	
Délégation	
Développement	Moyen
Motivation	
Analyse critique	
Vision	Faible
Perspective	
Conscience en soi	
Réalisation de l'objectif	
Résilience émotionnelle	
Influence	
Intuition	Nul
Sensibilité interpersonnelle	
Conscientieux	

Source: John Wren & Victor Dulewicz (2005)

ANNEXE 5

Hiérarchie des activités de leader dans la conduite du changement

Activité de leader	Le niveau de signification de la réussite dans la conduite du changement
Créer une vision claire de l'avenir après le changement	Très fort
Ajuster de la culture de travail pour accueillir à long terme du changement	
Générer des premiers succès dans le programme du changement	
prendre la responsabilité de ses décisions	fort
Grader un « grand dessin»	
Qui m'a motivé à relever les défis ou les changements	
Il faut me dire totalement les bénéfices du changement	Moyen
Développer des stratégies claires pour réaliser la vision	
Reconnu à mes besoins	Faible
Il faut me convaincre la nécessité du changement	
Il faut me donner le pouvoir à faire le changement	nul
Il faut me tenir pleinement informé du programme de changement	

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BATTILANA, Julie, GILMARTIN, Mattia, PACHE, Anne-claire et ALEXANDER, Jeffrey A. 2010. « Leadership competencies for implementing planned organizational change ». *Leadership Quarterly*, volume 21, numéro 3, pp. 422-438.
- CRAWFORD, Lynne et NAHMIAS, Anat Hassner. 2010. « Competencies for managing change ». *International journal of Project Management*, volume 28, numéro 4, pp. 405-412.
- WREN, John et DULEWICZ, Victor. 2005. « Leader competencies, activities and successful change in the Royal Air Force ». *Journal of change management*, volume 5, numéro 3, pp. 295-309.
- HAWKINS, John et DULEWICZ, Victor. 2009. « Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing ». *Journal of change management*, volume 9, numéro 3, pp. 251-270.
- MÜLLER, Ralf et TURNER Rodney. 2007. « Matching the project manager's leadership style to project type ». *International journal of Project Management*, volume 25, numéro 1, pp.21-32.
- MÜLLER, Ralf et TURNER Rodney. 2009. « Leadership competency profiles of successful project managers ». *International journal of Project Management*, volume 28, numéro 5, pp. 437-448.
- GAREIS, Roland. 2010. « Change of organizations by projects ». *International journal of Project Management*, volume 28, numéro 4, pp. 314-327.
- LEHMANN, Valérie. 2010. « Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers ». *International journal of Project Management*, volume 28, numéro 4, pp. 328-338.
- PINTO, Jeffrey K. 2000. « Understanding the role of politics in successful project management ». *International journal of Project Management*, volume 18, numéro 2, pp. 81-91.
- GANNO, Alice. 1994. « Project management: an approach to accomplishing things ». *Information Management Journal*, volume 28, numéro 3, pp. 3.

- BENTLEY, Trevor. 1992. « Project management 2: The skills needed ». *Financial Management*, volume 70, numéro 4, pp. 20.
- KEZSBOM, Deborah. 1988. « Leadership and Influence: The challenge of Project management ». *AACE International Transactions*, pp. I.2.1.
- BELACK, Carl. 1998. « Project management: Finding the right tools for your company: IE ». *Industrial Engineer*, volume 30, numéro 3, pp. 44-46.
- NAVARRE, Christian. 2005. « Prolégomènes à une théorie contingente de la gestion de projets ». Colloque 423, 73e Congrès ACFAS, mai 2005, UQAC, Québec, Canada.
- PAGON, Milan, Emanuel, BANUTAI et Uros, BIZJAK. 2008 « Leadership competencies for successful change management ». Dans *LEADERSHIP COMPETENCIES* <http://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A4ncias/studieslovenis_LEADERSHIP_COMPETENCIES.pdf>. Consulté le 9 Avril 2012.
- MUMFORD, Tory V, CAMPION, Michael A et MORGESON, Frederick P. 2007. « Leadership skills strataplex; leadership skill requirements across organizational levels ». *Leadership Quarterly*, volume 18, numéro 2, pp. 154-166.
- LOYD-WALKER, Beverley et WALKER, Dereck. 2011. « Authentic leadership for the 21st century project delivery ». *International journal of Project Management*, volume 29, numéro 4, pp. 383-395.
- HORMOZI, Amir M et DUBE, Leon F. 1999. « Establishing project control: Schedule, cost, and quality ». *S.A.M. Advanced Management Journal*, volume 64, numéro 4, pp. 32-38.
- INGASON, Helgi, Thor et JÓNASSON, Haukur Ingi. 2009. « Contemporary knowledge and skill requirements in project management ». *International journal of Project Management*, volume 40, numéro 2, pp. 59-69.
- MALCOLM, Higgs et JOHN, Wren. 2005. « The leadership of change: a study of change leadership within UK Royal Air Force ». Dans *pmdair* <http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/1E81276E_5056_A318_A8B4C6932D77457E.pdf>.
- GILL, Roger. 2003. « Change management-or change leadership? ». *Journal of Change Management*, volume 3, numéro 4, pp. 307-318.

- ANONYMOUS, 2004. «New York Developing change and leadership capabilities». *Strategic Direction*, volume 20, numéro 6, pp. 24-26.
- LEVY, Amir et MERRY, Uri. 1986. *Organizational Transformation- Approaches, Strategies, and Theories*. Greenwood Publishing Group. New York.
- FERRES, Natalie et CONNELL, Julia. 2004. «Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?». *Strategic Change*, volume 13, numéro 2, pp. 61-71.
- ALAN, Stevens. 2008. « Two sides of change ». *Supply Management*, volume 13, numéro 23, pp. 40.
- EISENBACHE, Regina, WATSON, Kathleen et PILLAI, Rajnandini. 1999. « Transformational leadership in the context of organizational change ». *Journal of Organizational Change Management*, volume 12, numéro 2, pp. 80-88.
- SONG, Younhyun. 2009. «The leadership Effectiveness in the Process of Planned Organizational Change». *Public organization review*, volume 9, numéro 3, pp. 199-212.
- YONG, Mike et DULEWICZ, Victor. 2006. « Leader style, change context and leader performance in the Royal Navy». *Journal of change management*, volume 6, numéro 4, pp. 383-396.
- DULEWICZ, Victor et Higgs, HJ. 2005. « Assessing leadership styles and organizational context». *Journal of managerial Psychology*, volume 20. pp. 105-123.
- KARLSEN, Jan Terje. 2002. « Project stakeholder management». *Engineering Management Journal*, volume 14, numéro 4, pp. 19-24.
- BASS, B.M et BASS, R. 2008. *Theory, research, and managerial applications*. 4th ed, New York, Free Press.
- CATTELL, R.B. 1950. *Personality*, New York, MacGraw-Hill, 37-41p.
- MCCLELLAND, D. 1966. *That Urge to Achieve*. Think magazine, IBM publication.
- HORTON, T. *The CEO Paradox, the privilege and accountability of leadership*. Edt: First printing, New York.

- SKINNER, B.F. 1953. *Science and Human Behavior*. Edition McMillan, New York, Cité dans la dimension humaine des organisations, 1994. N. Côté, L. Bélanger, J. Jacques G.Morin.
- LUSSIER, R.N et ACHUA, C.F. 2010. *Leadership, Theory, Application & Skill Development*. 4th ed, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- ZACCARO, Stephen J. 2007. «Trait-based perspective of leadership». *The American Psychologist Review*, volume 62, numéro 1, pp.6-16.
- LUC, EDITH. Dans l'Edith Luc En ligne. En ligne. <<http://www.edithluc.com/>>. Consulté le 22 janvier 2012.
- MALISSEN, Élisabeth. 2008. *Manager des projets et des hommes- le facteur humain, clé de la réussite .édition d'organisation*, France.
- COURTOT, H. 1998. *La gestion des risques dans les projets*. Etidtions Economica, France.
- DESSLER, Gary.2009. *La gestion des organisations, principes et tendances au 20ème siècle*, 2ème édition, ERPI, pp. 362.
- TAGURI, Renato. 1995. *Managing People: Ten essential behaviors*, Harvard Business Review, pp. 10 & 11
- BOUCHER, P&LESCURE, S. 2010. *Vous avez dit leadership*, Edt AFNOR
- J.P, Lewis. 2011. *Fundamentals of project management*, American Management Association.
- H, Kerzner. 2000. *Project management, a systems approach for planning, scheduling and controlling*, VNR, USA.
- Y, Tréhorel. 2007. *Mettez du changement dans vos project*, AFNOR, France.
- M, Beer, R, Eisenstat, B.Spector, 1990. *Why change programs don't produce change?* Harvard Business Review; pp: 158-166
- Le changement de projet, principes et pratique*, seconded, 2003, AFITEP, Éditions Afnor, France,
- KURT, Lewin. 1951. *Field Theory in Social Science*, Editions Harper and Row. pp: 346, New York.

JOHN P, Kotter, 1996. Leading Change, Editions Harvard Business School Press.USA.

HASEN, L, Larry. 2007 SAFETY: Between a “Roc” and a Hard Place. CSP, ARM. Occupational Hazards. , volume 69, numéro 12, pp.39-41

GRAHAM H, Michael, 2009. Leadership development in context: a descriptive mixed method study of leadership development activities during significant organizational change.

