

Leadership vertical et horizontal en gestion
de projet

Quel avantage pour les directions générales
des commissions scolaires ?

Nathalie Drouin

Vice-Doyenne à la recherche

Directrice Exécutive KHEOPS

Professeure au Département de Management et Technologie

ESG UQAM

20 mai 2016

Contenu

1. Mise en contexte
2. Leadership vertical et horizontal
3. Études empiriques
4. Conclusion pour les DGs

1. Mise en contexte

Performance scolaire

- Pressions sur le système scolaire pour adopter des changements et augmenter la performance des élèves
- L'école devient le lieu pour articuler les actions concertées

Approches Intégratives

- Nécessite un décloisonnement des façons d'organiser et concevoir les actions
- Un exemple: Approche École en santé
 - *démarche de planification concertée*
 - *implique des acteurs des commissions scolaires, des écoles, les élèves, les parents*
- Initiatives qui causent encore des problèmes

Levier stratégique*

- Études préliminaires ont démontré la présence de conditions gagnantes
- Parmi celles-ci, un levier stratégique
 - *Le leadership des directeurs d'école*

Leadership individuel*

- Le leadership des directeurs d'école
 - *Porté par un champion*
 - *Exprimé par la capacité à mettre sur pied:*
 - une équipe, une vision
 - comprendre les enjeux et les intégrer
 - identifier les leaders naturels pour implanter les actions concertées

Leadership individuel: est-ce suffisant?

2. Leadership vertical et horizontal en gestion de projet

Gestion de projet

- Le domaine de la gestion de projet repose sur 2 hypothèses :
 - *La gestion des projets est différente de la gestion des activités continues et répétitives*
 - *La spécificité de la gestion des projets n'est pas propre à un secteur d'activité*
- Que pouvons-nous apprendre de la recherche en cours?

Quelques principes

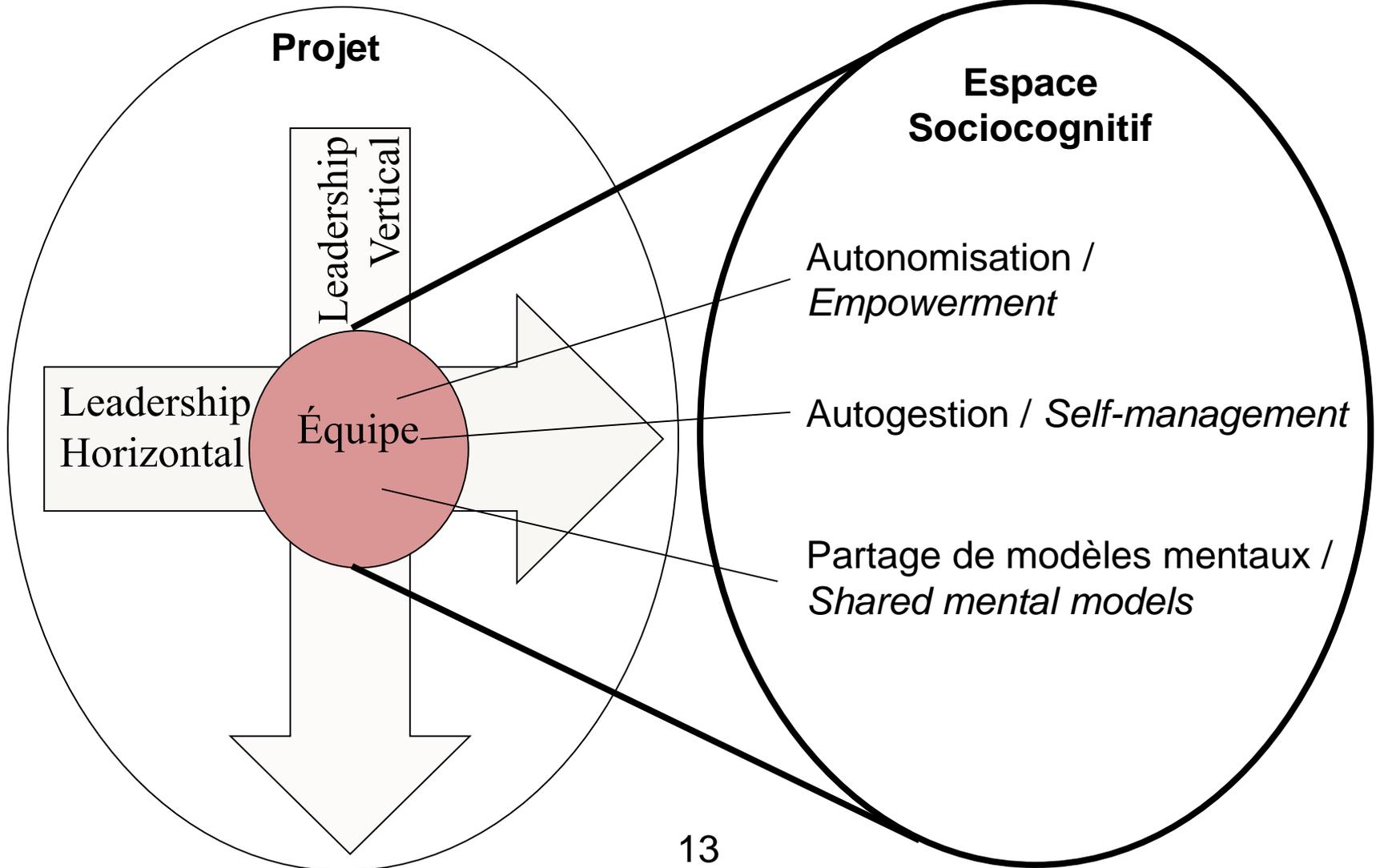
- Deux courants majeurs sur le leadership en gp
 - *Leadership vertical – habiletés et compétences du gestionnaire de projet*
 - *Leadership horizontal – habiletés et compétences au sein des équipes et de leur processus de prise de décision*
- Leadership horizontal est facilité par le leadership vertical

Questions de recherche

- 1: Quelle est la nature de la relation entre le leadership vertical et le leadership horizontal en gp?
2. Comment le leadership vertical procure l'espace sociocognitif requis pour permettre le leadership horizontal?
- 3: Comment le leadership vertical et horizontal impactent le succès des projets?

Approche classique

Modèle sous étude



Espace sociocognitif

- Leadership vertical et horizontal sont liés et s'ajustent dans l'espace sociocognitif
- Cet espace définit les limites des interactions:
 - **Autonomisation** (*empowerment*) – l'étendue ou l'essor que permet le leadership vertical pour le développement du leadership horizontal
 - **Autogestion** (*self-management*) des individus – influencé par l'auto-efficacité*
 - **Modèles mentaux** des membres de l'équipe – ex. connaissance des habiletés de chacun des individus pour identifier / sentir le meilleur moment pour transférer / partager le leadership parmi les membres de l'équipe

Propositions

P1: La relation entre le leadership vertical et horizontal est déterminée par *la nature de l'espace sociocognitif* qui se compose du *niveau d'autonomisation*, du partage des *modèles mentaux* entre les membres de l'équipe et des capacités *d'autogestion* des individus, le tout soutenu par le gestionnaire de projet.

P2: La nature de l'espace sociocognitif est directement influencée par *la personnalité du gestionnaire de projet* et indirectement par *les types de projets, les industries et les cultures nationales* qui influencent la sélection par les gestionnaires de projet

Propositions

P3: Pour obtenir du succès avec leurs projets: les gestionnaires de projets (dans leur rôle en tant que leaders verticaux) ***doivent ajuster l'espace sociocognitif*** à la dynamique de leur projet en utilisant les dimensions de l'autonomisation, des modèles mentaux et l'autogestion.

3. Études empiriques

Méthodologie

- Projet d'étude global et international financé par le PMI International qui comptera:
 - *40 études de cas*
 - 5 études de cas par pays (Australie, Canada, Chine, Inde, Norvège, Suède, Pays-bas, Afrique du Sud)
 - *Un sondage global*
- Résultats présentés
 - *5 études de cas en Chine et Australie*
 - *27 entrevues (gestionnaires, gestionnaires de projet et membres de l'équipe)*

Échantillon

	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5
GÉOGRAPHIE	Australie	Australie	Chine	Chine	Chine
INDUSTRIE	Finance	Gouvernement	Ingénierie	Sous-traitant	Pharmaceutique
EMPLOYÉS	15 000	20 000	4 000	1 350	30 000
ÉTENDU DES OPÉRATIONS	National	État	International	Global	National
NOMBRE D'ENTREVUES	5 Directeur (1) GP (1) Leader d'équipe (1) Membres d'équipe (2)	4 Directeur (1) Leader d'équipe (1) Membres d'équipe (2)	6 GP (3) Membres d'équipe (3)	5 Assistant Vice-Président (1) GP (2) Membres d'équipe (2)	7 Directeur général et du PMO (1) GP (3) Membres d'équipe (3)

Résultats

- L'équilibre entre le leadership vertical et horizontal dépend:
 - **Nature des tâches.** Leadership horizontal est présent principalement pour solutionner des problèmes techniques
 - **Confiance.** Leader vertical fait confiance à un ou plusieurs membres de l'équipe qu'il considère avoir la capacité à agir en leader horizontal
 - La confiance se gagne par la présence de compétences techniques
 - Les membres de l'équipe sont alors plus autonomes ou « autonomisés » par le GP pour des tâches plus stratégiques
 - **Attitude du leader vertical.** Les gestionnaires plus séniors sont plus enclin à encourager le leadership horizontal que les gestionnaires juniors

Résultats

- La synchronisation de l'équilibre entre le leadership vertical et horizontal s'exerce dans l'espace sociocognitif qui est caractérisé par :
 - **Autonomisation des membres de l'équipe.** Qui est consentie ou facilitée par le leader vertical et contingente à la compétence technique des membres de l'équipe
 - **Autogestion.** Les capacités des membres de l'équipe de s'autogérer supportées par leurs compétences et leurs capacités d'être autonome
 - **Modèles mentaux partagés au sein de l'équipe.** Qui dépendent de la nature des tâches, la confiance et attitude du leader vertical face au leadership horizontal, les compétences des membres et leurs capacités distinctives à s'autogérer

4. Conclusion:

Implication pour les Directions générales des commissions scolaires

Implications managériales (1/2)

- Connaître les mécanismes habilitants.
 - *La nature des tâches qui peuvent faciliter l'équilibre entre LV et LH*
 - *Le rôle ou degré de confiance envers les membres de l'équipe*
 - *L'attitude positive du leader vertical face au leadership horizontal*
- Reconnaître l'importance de synchroniser l'équilibre entre leadership horizontal et vertical dans l'espace sociocognitif

Implications managériales (2/2)

- Leadership horizontal:
 - *n'est pas imprégné systématiquement dans les façons de gérer des gestionnaires*
 - *Instauré davantage de façon intuitive*
 - *Prive l'organisation des compétences des membres de l'équipe*
- Les critères pour prévoir l'équilibre entre le leadership vertical et horizontal devraient être partagés avec les membres de l'équipe
- Une formation des gestionnaires sur l'importance de l'équilibre entre LV et LH et les mécanismes pour le réaliser pourrait être utile



Cette recherche est effectuée en collaboration avec un groupe international de chercheurs et est financée par le *International Project Management Institute*

L'équipe de chercheurs dédiés:

Ralf Müller, BI Norwegian Business School, Oslo
Anne Live Vaagaasar, BI Norwegian Business School, Oslo
Natalia Nikolova, University of Technology Sydney
Shankar Sankaran, University of Technology Sydney
Nathalie Drouin, ESG UQAM, Montreal, Canada
Hélène Vidot-Delerue, ESG UQAM, Montréal, Canada

Merci

Des questions?

Références (1/3)

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Bandura, A., *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. 1986, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory of mass communication. In J. Bryant & M. B. Oliver (Eds.), *Media Effects: Advances in Theory and Research* (pp. 94-124). New York, NY: Routledge
- Bechara, J., & Van de Ven, A. H. (2011). Triangulating Philosophies of Science to Understand Complex Organizational and Managerial Problems. In H. Tsoukas & R. Chia (Eds.), *Philosophy and Organization Theory* (pp. 312-342). Bingley, UK: Emerald Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New-York: Harper and Row.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership* (pp. 103–122). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications Inc.
- Couturier, Y., Deschesnes, M., Drouin, N. (2014) L'appropriation par les primo-adoptants de l'approche École en santé au Québec. *Global Health Promotion*. Sage Publications (en ligne, mars 2014).
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership* (pp. 48–76). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications Inc, USA.
- Deschesnes, M., Drouin, N. Tessier, C., Couturier, Y. (2014). Schools' capacity to absorb a Healthy School approach into their operations: Insights from a realist evaluation. *Journal of Health Education*. Vol. 114 (3) p.208-223.

Références (2/3)

- Deschesne., M., Drouin, N (2011). Pour une meilleure intégration des approches globales proposées au milieu scolaire. 15^{ième} *Journées annuelles de santé publique. Rencontre Internationale*. 28 au 1^{er} décembre, Montréal, Canada.
- Drouin, N., Deschesnes, M. (2010). Schools' Capabilities to Absorb Innovation in Health Promotion. *Strategic Management Society. 30th International Annual Conference*. Rome, Italy.
- Deschesnes, M., Drouin, N. (2010). How to strengthen the schools capacities to incorporate innovations, such as the health promoting school approach into its functioning. *20th IUHPE World Conference on Health Promotion*. Geneva, Switzerland.
- Drouin, N., Deschesnes, M. (2013) What is the potential role of project management to support public schools' absorptive capacity to innovate? *11th IRNOP Conference, Oslo, Norway, 17-19 June*.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited : towards distributed leadership perspectives in project research, *International Journal of Project Organization and Management*, 1(3), 285–308.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.
- Müller, R., Vaagaasar, A.L., Nikolova, N., Sankaran, S., Drouin, N. (2016) Leading Projects by Balancing Vertical and Horizontal Leadership –International Case Studies 16th EURAM, Paris, 1-4 June.
- Müller, R., Vaagaasar, A. L., Nikolova, N., Sankaran, S., Drouin, N. (2015). The socio-cognitive space for linking horizontal and vertical leadership. In Proceedings of the APROS/EGOS Conference 2015, December 9-11, 2015, Sydney, Australia.

Références (3/3)

- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2003). The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better Than One. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership* (pp. 250–268). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications Inc, USA.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Newtown Square; USA: Project Management Institute.
- Zaccaro, S.J. Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001). *Team leadership*. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483

PARTENAIRES DE LA CHAIRE DE GESTION DE PROJET

ERICSSON 

Infrastructure
Québec 

 BANQUE
NATIONALE

 **stm**

Montréal 

 **Hydro
Québec**

 **AMT**