

Etude exploratoire sur l'influence du leadership sur le succès des projets : Cas des PME marocaines dans la région du nord

AMINE Abderrahman

Enseignant chercheur

Laboratoire Marketing, Logistique et Management
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi – Tanger - Maroc

MEHDI Sanae

Doctorante

Laboratoire Marketing, Logistique et Management
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi – Tanger - Maroc

Résumé : Cette recherche étudie l'influence du leadership sur le succès du projet, en complément des soft skills des leaders et de la cohésion et l'engagement d'équipe. Une approche de recherche qualitative a été utilisée pour cette étude. Pour ce faire, l'objectif principal de cet article permet de contextualiser les aboutissements théoriques, de préciser et formuler le problème de la recherche, nous exposerons donc une « étude exploratoire ». Cette étude exploratoire est faite à partir des 7 entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants, des managers et des chefs de projets des PME marocaines dans la région du nord et qui seront traités par le logiciel Nvivo 12. Les résultats de cette étude ont montré que le leadership est associé au succès de projet, en complément des soft skills des leaders et de la cohésion et l'engagement d'équipe.

Mots-clés : Leadership, Succès de projet, Styles de leadership, Soft skills, Cohésion, Engagement.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7782704>



1. Introduction

Dans un contexte marqué par la récession de l'économie mondiale, le leadership devient de plus en plus un levier efficace de la performance et à la réussite des projets. Or, à l'instar des multinationales, les PME industrielles marocaines se trouvent dans l'obligation de renoncer aux styles traditionnels de management et adopter de nouveaux modes de gestion plus performants leur permettant au succès des projets.

Notre étude se concentre sur le leadership tout en identifiant ses styles et ses théories sur le succès de projet, et aussi, en se focalisant sur l'apport et l'influence du leadership sur le succès des projets en complément des soft skills des leaders et de la cohésion et l'engagement d'équipe dans les PME marocaines dans la région du nord. Notre problématique de recherche peut alors s'énoncer, nous cherchons à répondre à la problématique suivante :

« *Le leadership influence-t-il le succès des projets des PME marocaines dans la région du nord ?* »

À travers cette problématique, nous entamerons une étude dont l'objectif principal est d'étudier l'influence du leadership sur le succès des projets en complément des soft skills des leaders et de la cohésion et l'engagement d'équipe des PME industrielles marocaines. Pour y parvenir, dans notre travail de recherche, nous avons mené une recherche empirique agencant une étude qualitative. Cette étape de l'étude qualitative exploratoire a mobilisé des entretiens semi-directifs auprès de 7 dirigeants, de managers et de chefs de projets des PME industrielles de la région du nord du Maroc, et les résultats obtenus ont été analysés via le logiciel Nvivo 12.

La réponse à notre problématique impose, dans un premier temps, de commencer par une revue de littérature, qui encadre le concept du leadership et ses styles, les théories du leadership et les critères du succès des projets ainsi que d'autres concepts relatifs au sujet tels que le soft skills et la cohésion et l'engagement d'équipe. Ensuite, nous présentons la méthodologie adoptée pour mener notre étude qualitative. Finalement, nous dressons les différents résultats de notre étude qualitative et les discussions des interviewés.

2. Cadre conceptuel et théorique

Aborder la problématique de l'influence du leadership sur le succès des projets dans les PME industrielles de la région du nord du Maroc. Nous imposons d'abord la définition de chaque concept afin d'approcher les liens qui les unissent. Cette étude vise à clarifier la compréhension de toutes les variables puis les relations qui les lient entre elles afin de contextualiser les résultats théoriques à travers une étude qualitative exploratoire qui confirme les conclusions de la littérature dans le contexte marocain.

2.1. Concept de leadership

Le leadership a été défini en termes de caractéristiques personnelles, de comportements, d'objectifs centraux, de processus ou d'infrastructures et d'outils, ou en termes d'adeptes. Selon Stogdill (1974), le leadership est défini presque autant que les personnes qui tentent de définir le concept.

La nature générale du leadership organisationnel est d'influencer et de faciliter les efforts individuels et collectifs vers des objectifs communs (Yukl, 2012). Le leadership traditionnel au

sein des entreprises est basé sur les idées bureaucratiques de hiérarchie, de direction et de contrôle (Uhl-Bien, Marion, et McKelvey, 2007).

Miftah (2010) dans Siagian et Khair (2018) affirme qu'un style de leadership est une norme comportementale qu'une personne utilise lorsqu'elle tente d'influencer le comportement des autres ou de ses subordonnés. Les styles de leadership sont des comportements et des stratégies qui sont le résultat d'une combinaison de philosophies, de compétences, de traits et d'attitudes, et sont généralement employés par les leaders lorsqu'ils tentent d'influencer la performance de leurs subordonnés (Tampubolon, 2007 et Sunarsi, 2005).

Nous pouvons conclure que le leadership est la capacité d'une personne à diriger, influencer, encourager et contrôler d'autres personnes ou subordonnés afin qu'ils puissent atteindre consciemment et consciemment des objectifs spécifiques.

2.2. Styles de leadership

Robinson (2006) dans Reza (2010) identifie quatre types de styles de leadership, notamment :

- **Leadership charismatique** : Lorsque les adeptes observent certains comportements de leur leader, ils sont inspirés par des qualités de leadership héroïques ou supérieures. Un leader charismatique possède cinq caractéristiques clés : La vision et l'expression : Il a une vision qui s'aligne sur des objectifs idéaux, espère que l'avenir sera meilleur que le présent et est capable d'exprimer le sens de sa vision de manière à ce que les autres puissent la comprendre. Relations personnelles : Les leaders charismatiques sont prêts à prendre des risques personnels élevés, à encourir des coûts importants et à se sacrifier pour réaliser une vision. Sensible à l'environnement : Vous êtes capable d'évaluer de manière réaliste les contraintes environnementales et les ressources nécessaires au changement. Sensibilité aux besoins des employés : Les leaders charismatiques ont la capacité de connaître les autres (de manière très compréhensive) et de répondre à leurs besoins et à leurs sentiments. Comportement non conventionnel : Les leaders charismatiques affichent des comportements qui sont considérés comme nouveaux et défiant la norme.
- **Style de leadership transactionnel** : Un leader transactionnel est un leader qui dirige ou motive les employés pour atteindre des objectifs définis en clarifiant les exigences du rôle et de la tâche. Le leadership transactionnel se concentre davantage sur la relation leader-suiveur que sur la tentative de provoquer un changement pour le suiveur. Les leaders transactionnels présentent quatre caractéristiques : Récompenses conditionnelles : contrats en échange de récompenses pour les efforts, promesses de récompenser les bonnes performances et reconnaissance des réalisations. Gestion des exceptions (proactive) : Voir et localiser les écarts par rapport aux règles et aux normes, et prendre des mesures correctives. Gestion par exception (réactive) : Intervenir uniquement lorsque les normes ne sont pas respectées. Le laisser-faire : Abandonner les responsabilités et éviter de prendre des décisions.
- **Style de leadership transformationnel** : Le leader se concentre sur les problèmes et les besoins de développement de chaque employé. Les leaders transformationnels changent la façon dont les gens perçoivent les anciens problèmes en les aidant à voir les anciens problèmes d'une nouvelle façon. Ils impliquent les gens, les réveillent et les motivent à faire un effort supplémentaire pour atteindre les objectifs de l'équipe. Il existe quatre caractéristiques d'un leader transformationnel : Charisme : communique un sens de la vision et de l'objectif, instille la fierté, et gagne le respect et la confiance. L'inspiration : Communiquer des attentes élevées,

utiliser des symboles pour concentrer les efforts et décrire les intentions importantes en termes simples. Stimulation intellectuelle : Encourage la résolution intellectuelle, rationnelle et minutieuse des problèmes. Considérations personnelles : soutien personnel, soutien personnel aux employés, formation et conseils.

- **Leadership visionnaire** : La capacité de concevoir et d'articuler une vision réaliste, crédible et convaincante de l'avenir d'une organisation ou d'une unité organisationnelle qui se développera et s'améliorera à partir de ce qu'elle est aujourd'hui. Lorsqu'elle est choisie et mise en œuvre correctement, cette vision a le pouvoir immense de faire le premier pas vers l'avenir, en générant les compétences, le talent et les ressources nécessaires pour en faire une réalité.
- **Leadership du laissez-faire** : Selon Boonyachai (2011), ce style de leadership permet à l'équipe de se développer à partir de ses propres prises de décision car le leader n'a pas de réelle autorité. En particulier, le leader répond aux questions, fournit des informations ou apporte son soutien à l'équipe. Les reporters des cadres en congé doivent chercher d'autres ressources pour les aider dans leur décision finale.

2.3. Théories de leadership

Mills (2015) présente certaines théories clés du leadership qui façonnent le monde du leadership, notamment la théorie du leadership des traits, la théorie du leadership comportemental, la théorie du leadership des contingences et la théorie de l'influence du pouvoir.

- **La théorie des traits de personnalité** : La théorie des traits de personnalité stipule que les leaders efficaces naissent avec des qualités naturelles qui ne peuvent être apprises ou acquises au cours d'une vie. Ces traits déterminent la qualité d'un leader en termes d'honnêteté, de compréhension des sentiments d'autrui, de persévérance, de prise de bonnes décisions et d'acceptation des subordonnés. Les interactions avec les subordonnés obligent les dirigeants à redoubler d'efforts afin d'inciter les équipes à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- **La théorie du leadership comportemental** : La théorie du leadership comportemental stipule que l'efficacité des leaders est liée à leur comportement et aux manières qu'ils adoptent pour communiquer leurs décisions à leurs suiveurs.
Selon Lewin (1930), il existe trois types de leaders en termes de comportement : autoritaire, démocratique et laissez-faire.

Les leaders autoritaires prennent les décisions seules et sont plus efficaces lorsque les décisions doivent être prises rapidement et que l'équipe peut faire le travail sans discussion. Les leaders démocratiques impliquent les membres de l'équipe dans le processus de prise de décision ; cela augmente l'engagement et la participation des adeptes. Les leaders démocratiques peuvent être impuissants face à de multiples options et idées.

Un leader laissez-faire laisse le processus de décision entre les mains des membres de son équipe, sans interférence. Ce style fonctionne lorsque les membres de l'équipe sont hautement qualifiés, motivés et capables de travailler sans directives directes. Ce type devient inefficace si le leader est paresseux ou incapable de se concentrer sur la tâche, ce qui est très dangereux pour l'ensemble de l'organisation.

- **La théorie de la contingence du leadership** : La théorie de la contingence stipule que l'efficacité d'un leader ne peut être déterminée par une théorie ou un style particulier, car les

exigences de chaque situation sont différentes et nécessitent des réponses, des décisions ou des actions spécifiques de la part du leader.

- **La théorie du leadership influencé par le pouvoir** : La théorie de l'influence du pouvoir recherche les sources du pouvoir et de l'influence d'un leader. La plus populaire est celle des cinq formes de pouvoir de French et Raven (1959), qui divise le pouvoir en deux catégories : le pouvoir positionnel et le pouvoir personnel.

Selon cette théorie, le pouvoir positionnel d'un leader peut être légal, pécuniaire ou coercitif, tandis que le pouvoir personnel peut être expérientiel ou persuasif. Selon cette théorie, le pouvoir individuel est plus efficace et les leaders se concentrent principalement sur leur expérience et leur expertise pour influencer l'efficacité organisationnelle. L'article de Mills (2015) suggère que les styles de leadership transformationnel sont les plus efficaces, mais les leaders doivent tout de même étudier tous les styles de leadership afin de connaître leurs caractéristiques et d'adopter le style qui convient le mieux à la situation.

2.4. Succès de projet : définitions et critères

Le succès d'un projet est un sujet largement discuté dans le domaine de la gestion de projet (Basten et al., 2011). Traditionnellement, le triangle de fer constitué par la portée, le coût et le temps est considéré comme le facteur clé pour mesurer le succès d'un projet (PMI, 2013). Cependant, d'autres facteurs sont également inclus dans l'évaluation du succès d'un projet, notamment l'acceptation du produit par le client, les parties prenantes, la commercialisation et les opportunités futures du projet (Serrador et Rodney, 2014).

Baccarini (1999) suppose que le succès d'un projet est lié au succès de projet, par exemple B. Systèmes d'information ou produits de R&D, et le succès de la gestion de projet est lié au processus et à la performance du projet en termes de coût, de temps et de qualité (Baccarini, 1999).

De nombreux chercheurs ont présenté des critères du succès d'un projet en approfondissant la recherche, mais ils ne sont pas encore parvenus à une conclusion cohérente.

Tableau 1 : Critères du succès de projet

| Auteur | Critères |
|----------------------------------|---|
| Bryde et Robinson (2005) | Le succès du projet comprend le pré-succès, l'achèvement réussi et l'exploitation réussie. |
| Kim et Reinschmidt (2011) | Les principaux indicateurs du succès d'un projet sont la satisfaction du client, la qualité, la durée, le coût et d'autres indicateurs complexes. |
| Gabriella Cserháti (2014) | Il existe cinq critères du succès d'un projet : l'efficacité, l'impact sur un client, l'impact sur l'équipe, le succès commercial et immédiat, et la préparation de l'avenir. |
| Joslin et Müller (2015) | Les mesures du succès du projet comprennent le triangle de fer "temps-coût-qualité" et la satisfaction du client. |

| | |
|---------------------------|---|
| Luo et al. (2017) | Le succès d'un projet comprend le temps, le coût, la qualité, la santé et la sécurité, la performance environnementale, la satisfaction des participants, la satisfaction des utilisateurs, la durabilité et la valeur commerciale. |
| Wang et al. (2019) | Le succès du projet comprend l'efficacité du projet, les avantages pour l'organisation, l'impact du projet, la satisfaction des parties prenantes et le potentiel futur. |

2.5. Softs skills du leader

Deux chercheurs, Kumar et Meenu (2009), identifient les soft skills comme des « compétences transférables » qui complètent les compétences techniques et académiques et répondent aux besoins de la vie professionnelle. « Ces compétences incluent les traits de personnalité qui déterminent à quel point on interagit avec les autres, permettant aux individus de gérer avec succès les défis et opportunités de leurs postes ». (Perreault, 2004).

Les soft skills sont une combinaison de qualités relationnelles, interpersonnelles et sociales et sont considérées comme complémentaires aux compétences techniques (hard skills). Meenakshi et Sharma (2009) considèrent les soft skills comme des « parapluies » car elles regroupent plusieurs types de compétences, à savoir les compétences interpersonnelles, les compétences relationnelles, l'intelligence émotionnelle, la pensée critique, la communication, les compétences d'équipe, la gestion des personnes et des projets. Ce sont en fait des « soft skills », que certains auteurs préfèrent définir comme « des compétences comportementales, relationnelles, sociales et interpersonnelles ». Sens de la communication, esprit d'initiative, confiance en soi, créativité, intelligence émotionnelle... autant de qualités personnelles et relationnelles qui peuvent transformer un simple collaborateur en un collaborateur actif, productif et inspirant pour le reste de l'équipe.

Dans notre étude empirique, nous allons évaluer et savoir les softs skills les plus pratiquées auprès des leaders et des managers des PME de la région du nord du Maroc, comme la communication, la créativité, l'esprit d'initiative, la technique de la résolution des problèmes, l'esprit critique, l'être créative, la motivation et l'esprit d'équipe.

2.6. La cohésion et l'engagement d'équipe

Dans notre article, nous nous sommes intéressé de définir d'autres concepts importants relatifs à notre article et qui contribuent au succès des projets, tels que la cohésion et l'engagement d'équipe.

❖ **La cohésion d'équipe** : La cohésion d'équipe est définie comme la perception par le chef de projet du degré d'attractivité d'une équipe pour ses membres et de la proximité des liens interpersonnels entre les membres de l'équipe (Cook et al., 1997).

De plus, la cohésion d'équipe est un facteur clé dans la formation de l'efficacité de l'équipe, définie comme l'attrait des liens partagés qui poussent les membres de l'équipe à rester dans l'équipe et à travailler ensemble (Casey-Campbell et Martens, 2009). La cohésion d'équipe est conceptuellement liée à la confiance et à l'ouverture, qui conduisent à une performance d'équipe supérieure. Bien que des chercheurs aient étudié l'impact positif de la cohésion d'équipe sur le succès des projets (Graves et Ringuest, 2018).

❖ **L'engagement d'équipe** est défini comme le lien psychologique que les membres d'une équipe entretiennent avec celle-ci (Pearce et Herbig, 2004). Riketta et Van Dick (2005)

expliquent que les individus ont tendance à s'identifier à des équipes ou à des groupes plutôt qu'à des organisations, de sorte qu'ils ont tendance à s'engager davantage envers les équipes ou les groupes de travail. En effet, les employés interagissent plus souvent avec les membres de leur équipe de travail qu'avec les autres membres de l'organisation (Ricketta et Van Dick, 2005). Les membres de l'équipe qui se sentent valorisés et soutenus par leur équipe ont tendance à s'y attacher (Paillé, 2009). Un fort engagement au sein de l'équipe rendra les membres de l'équipe plus actifs et constructifs et leur permettra de survivre dans des conditions désagréables (Mellahi, Budhwar, et Li, 2010). Plus les membres de l'équipe sont engagés dans l'équipe, plus ils sont susceptibles de travailler ensemble pendant longtemps (Porter, 2005). Par conséquent, les membres qui sont engagés envers leur équipe sont susceptibles de profiter à l'organisation en travaillant dur au nom de l'équipe (Rousseau et Aubé, 2014).

3. Méthodologie de recherche adoptée

Cet article sert à présenter notre étude qualitative exploratoire en effectuant des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès des dirigeants, des responsables et des chefs de projets dans les PME de la région du nord du Maroc, dans le but de contextualiser notre travail recherche.

L'étude qualitative exploratoire est optée pour la technique des entretiens semi-directifs et qui a été menée auprès d'un échantillon de 7 dirigeants, de responsables et de chefs de projets des PME industrielles de la région du nord du Maroc. Le traitement des données suivra une analyse de contenu thématique sous le logiciel Nvivo 12.

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des interviewés :

Tableau 2 : Les personnes interrogées

| Identifiant | Sexe | Profession | Année d'expérience | Durée d'entretien |
|-------------|-------|---------------------------|--------------------|-------------------|
| Leader 1 | Femme | Responsable de production | 8 ans | 31 min |
| Leader 2 | Homme | Directeur de production | 32 ans | 41 min |
| Leader 3 | Homme | Gérant | 47 ans | 46 min |
| Leader 4 | Homme | Responsable de projet | 34 ans | 55 min |
| Leader 5 | Femme | Responsable de production | 13 ans | 45 min |
| Leader 6 | Homme | Responsable de production | 23 ans | 34 min |
| Leader 7 | Homme | Chef de projet | 6 ans | 31 min |

Source : Enquête réalisée sur le leadership et le succès de projet en Janvier 2023

4. Présentation des résultats

Après avoir mené et conduit des entretiens semi-directifs guidés avec la population choisie qui sont généralement des dirigeants, des responsables et des chefs de projets des 7 PME industrielles (Automobile, Aéronautique, Textile et agroalimentaire) situées dans la région du

répondants, de même, le tableau ci-dessous présente la longueur et le nombre de répétition de ces mots dans nos entretiens :

Tableau 3 : Fréquence des mots « Leadership et succès de projet »

| Mot | Longueur | Nombre |
|-------------------|----------|--------|
| leadership | 10 | 43 |
| style | 5 | 34 |
| équipe | 6 | 21 |
| réussite | 8 | 15 |
| leader | 6 | 14 |
| motivation | 10 | 13 |
| productivité | 12 | 13 |
| projet | 6 | 12 |
| transformationnel | 17 | 12 |
| nouvelle | 8 | 9 |
| succès | 6 | 9 |
| contribue | 9 | 8 |
| efficace | 8 | 8 |
| l'équipe | 8 | 8 |
| membres | 7 | 8 |
| objectifs | 9 | 8 |
| confiance | 9 | 7 |

Source : Enquête réalisée sur le leadership et le succès de projet en Janvier 2023 (Nvivo 12)

La perception de leadership dans la gestion de projet s'analyse par les répondants d'après les expériences cumulées au fil du temps, la profession de gestionnaire de projets se réunit autour d'un ensemble de principe et de qualité dont le leadership se présente comme un levier principal et important.

Les interviews confirme que le leadership est le fait d'être plus proche de l'équipe de travail, par des conseils, par la fixation d'une stratégie de travail, planification des objectifs a long et court terme, comme il est confirmé par le LEADER 2 « *En matière de leadership il est essentiel de savoir diriger et motiver l'équipage pour atteindre les objectifs en terme technique ou bien au niveau technique mais en ce qui concerne le comportementale la communication avec l'équipage est un facteur clé pour la réussite* ».

Un autre élément essentiel avancé par les interviews de leadership est la confiance aux membres de l'équipe, une condition essentielle de la réussite d'un projet afin de les aider à développer leurs compétences, d'éliminer les obstacles, de communiquer avec eux facilement.

De même, comme il est avancé par un autre répondant LEADER 3 « *qu'un leader a un engagement profond envers l'objectif et qu'il s'efforce d'atteindre, il doit être un grand visionnaire, a une grande capacité de déléguer, de faciliter les taches et le travail d'équipe, de les conseiller, les motiver, de communiquer effectivement sans limites, de gérer toutes les sortes de problèmes, il faut que j'inspire les autres à me suivre* ».

D'après l'analyse des réponses des interviews sur la perception de leadership et son importance dans la gestion et le succès de projet, il apparaît que l'opérationnalisation de ce concept est se traduit en terme d'engagement envers l'équipe ; en terme de confiance, en terme de capacité de motivation de l'équipe de projet et de communiquer avec elle.

L'importance de leadership réside dans sa contribution à la réussite du projet comme il est confirmé par la majorité des répondants. De même, c'est une qualité qui influence les membres d'équipe à être motivé et à améliorer la productivité qui permet d'apaiser les tensions, les conflits, résoudre les obstacles, les problèmes personnels donc cela conduisent à la réussite des projets.

Les répondants mettent l'accent aussi sur la motivation de leur leadership et les actions prises pour la mesure du succès, comme il est avancé par LEADER 4 que « *le desir de réaliser des objectifs et de surmonter les défis toute en s'améliorant de nous-mêmes et de devenir leaders, sans oublié d'aider les autres pour faire une différence dans la vie des autres que ce soit en aidant leur équipe à réussir ou contribuant à améliorer la société dans laquelle ils vivent* ». En effet, la réalisation des buts, la réalisation de soi, le développement personnel sont des qualités dont le leader doit les adoptés en donnant aussi la motivation à tout le monde et pour cela il doit toujours être motivé, et donne un sens à ce qu'il fait et croit toujours à ce qu'il fait, parce qu'il impacte sur la motivation des employés, la motivation et le leadership sont étroitement liés et sont des éléments cruciaux en entreprise.

La mesure du succès par les interviews se traduit par le degré de réalisation des objectifs qui donne de plus en plus la motivation pour continuer et chercher d'autres réussites, ainsi, la mesure du succès est le fait d'être se positionner en tant que leader sur le marché national et international, cela va influencer et rendre développer les compétences et valoriser les ressources humaines, maîtriser la productivité de la société.

4.2. Les soft skills du leader et le succès des projets

Il n'y a pas de développement sans projets (Ika, 2005) et, l'instrument-projet est encore considéré, de nos jours, comme le véhicule privilégié des organisations. Les projets dans notre contexte actuel comportent plusieurs particularités (Proulx & Brière, 2014) : les besoins sont complexes, les conditions de travail peuvent être difficiles, les exigences des bailleurs de fonds, système composé d'individus interdépendants dont les comportements et les relations de pouvoir peuvent exercer un effet décisif le succès ou l'échec des projets, Par conséquent, les facteurs managériaux dont les Soft skills deviennent plus que jamais importants dans l'explication du succès des projets.



Figure 2 : Nuage des mots « Les soft skills du leader et le succès des projets »

Source : Enquête réalisée sur le leadership et le succès de projet en Janvier 2023

(Nvivo 12)

Tableau 4 : Fréquence des mots « Les soft skills du leader et le succès des projets »

| Mot | Longueur | Nombre |
|------------------|----------|--------|
| compétences | 11 | 38 |
| succès | 6 | 25 |
| projets | 7 | 22 |
| comportementales | 16 | 21 |
| membres | 7 | 19 |
| skills | 6 | 19 |
| équipe | 8 | 16 |
| problèmes | 9 | 16 |
| manager | 7 | 14 |
| communication | 13 | 13 |
| leader | 6 | 13 |
| techniques | 10 | 13 |
| coordination | 12 | 12 |
| esprit | 6 | 12 |
| influencent | 11 | 11 |
| collaboration | 13 | 10 |
| créativité | 10 | 10 |
| l'équipe | 8 | 10 |

| | | |
|------------|----|----|
| qualités | 8 | 10 |
| résolution | 10 | 10 |
| cohésion | 8 | 7 |

Source : Enquête réalisée sur le leadership et le succès de projet en Janvier 2023
(Nvivo 12)

Dans cette étude, nous avons essayé de cerner les variables du Soft Skills du manager qui contribuent au succès des projets à travers l'analyse documentaire des pratiques en place et à travers les entretiens avec les acteurs des différents métiers au niveau des PME industrielles marocaines.

Les soft Skills adoptés par les managers des projets ont un rôle très important dans le succès des projets comme il est avancé par les interviews. En effet, le manager doit mobiliser les soft skills qui vont lui permettre de gérer l'équipe à savoir la créativité, proposer et mettre de nouveaux process et constamment améliorer les conditions de travail, communiquer correctement, écouter bien tous les membres, gérer le temps et le stress. En outre comme il est confirmé par LEADER 2 « *Les soft skills du manager peuvent jouer un rôle clé dans le succès d'un projet, les soft skills sont des compétences non techniques mais essentielles pour intégrer avec les autres de manière efficace et pour gérer efficacement un projet. D'abord il faut être capable de communiquer clairement et d'une manière concise* ». Un manager de projet doit donc être capable de diriger et motiver l'équipe, apte de gérer son temps, de résoudre les problèmes via la communication et de s'adapter aux changements de l'environnement de travail comme il est confirmé par LEADER 4 et LEADER 5.

Le rôle joué des soft skills des managers se manifeste aussi par la bonne communication, l'information qui doit circuler de manière fluide pour avoir une meilleure productivité, et d'être capable de décider dans toutes les situations, d'analyser, de gérer les problèmes, de motiver le personnel, se manifeste de même par l'intelligence émotionnelle, écoute active, empathie, connaissance des membres d'équipe, leurs besoins, savoir résoudre des problèmes complexes et prendre des décisions, la flexibilité, tout cela conduit à la réussite des projets.

En résumé que tous les répondants ont insisté sur le rôle et l'impact des soft skills du manager sur la réussite de projet. Ils confirment que le manager doit avoir la synergie, l'interdépendance avec l'environnement et l'équipe de travail, doit être capable de choisir, gérer et motiver toute l'équipe, motiver leurs confiances, bien communiquer avec toute l'équipe et l'information doit être disponible au bon moment et aux bonnes personnes, gérer tous les conflits et être responsable de la cohésion.

Les interviews mettent l'accent sur les qualités comportementales nécessaires pour assurer le succès des projets à savoir la coordination, la motivation, la cohésion, la collaboration et la coordination entre les membres d'équipe et qu'il faut toujours avoir un esprit d'équipe afin de créer un climat de travail agréable, de confiance entre les membres, de partager une même dynamique de changement, de renforcer les biens, de se préparer aux aléas et aux urgences.

4.3. La cohésion, l'engagement et le succès des projets

La cohésion d'équipe et l'engagement est un principe dont on entend très souvent parler. Cette notion est importante pour l'équilibre d'un groupe, son bien-être et ses performances. Les

Comme s'illustre dans ce nuage de mot et ce tableau de fréquence de mot, que les mots « cohésion, équipe, engagement, coopération, communication, richesse, solution, soutien, créativité, ... » sont des mots plus présents dans nos entretiens. En effet, les membres d'une équipe très cohésive se concentrent sur le processus, pas sur la personne. Leur but est d'améliorer le processus, non pas de chercher « Qui n'a pas bien fait quoi ? ». Tous les membres de l'équipe sont donc respectés ce qui explique les mots « résoudre, divergence, soutien, aligné, confiance ». La cohésion d'équipe est l'un des tout premiers critères de motivation et de fidélisation des équipes et qui implique leur engagement vers les projets. En effet, les équipes très cohésives sont heureuses quand elles réussissent et ont le sentiment de faire partie de quelque chose d'important, de grand.

Les résultats exploratoires dans ce travail montrent que le succès d'un projet dépend essentiellement du soutien et de la cohésion d'équipe. La motivation commune des membres de l'équipe d'atteindre l'objectif fixé fait toute la différence. Pourtant, de nombreux managers oublient l'importance de la cohésion dans leurs équipes. En entreprise, les équipes font cohabiter des personnes très différentes. Pour autant, chaque membre de l'équipe est lié aux autres par l'atteinte des objectifs communs. Le rêve de tout manager est d'avoir l'équipe la plus performante possible.

La cohésion d'équipe développe l'intelligence collective : ses membres se soutiennent et trouvent ensemble des solutions aux difficultés rencontrées. L'investissement individuel de chaque collaborateur est de ce fait accentué. Cela est confirmé par les répondants LEADER 2 « *La cohésion et l'engagement d'équipe sont des éléments clés pour le succès de tout projet. Un groupe de travail bien cohérent et engagé est en mesure de travailler de manière efficace et de résoudre les problèmes qui se posent. Cela peut contribuer grandement au succès du projet en grandissant les frictions au sein de l'équipe* ». De même, LEADER 3 confirme que « *la cohésion est très importante, une équipe ne se donne efficacement à son travail que dans la mesure où elle présente une certaine cohésion surtout nous on travail par chaine s'il n'y a pas de cohésion on va rien réaliser* ». Et de même par LEADER 4 et LEADER 5 que La cohésion de l'équipe est un aspect clé de la réussite lorsque les membres sont en mesure de se soutenir et de bien communiquer entre eux, l'équipe aura une grande chance pour réaliser le succès, d'améliorer la confiance et la satisfaction des membres, ils permettent le dépassement de soi au profit du collectif, ils facilitent la communication et ils créent l'esprit d'équipe. L'impact de la cohésion d'équipe sur le succès des projets s'appariait dans le cas d'un environnement cohésif est entretenue par les relations de confiance et de respect sur lesquelles celui-ci est fondé. On constate que les membres de l'équipe sont plus motivés, s'engagent dans la stratégie de prise de décision et co-assument les responsabilités qui permettront de tirer de l'équipe de meilleurs résultats, notamment dans les tâches collaboratives. Cela augmente l'estime de soi et les performances des collaborateurs. Cela est confirmé comme il est avancé dans la revue de littérature que plusieurs études soutiennent l'idée que les groupes en cohésion sont plus performants que les non cohésifs. Ils obtiennent des scores plus élevés en termes de comportement et d'efficacité. Pour preuve, les stratégies commerciales réussies sont généralement mises en œuvre par une équipe efficace, dotée d'un haut niveau de cohésion.

Renforcer la cohésion d'une équipe, c'est sortir du « je » pour entrer dans le « nous ». Il s'agit de transformer l'esprit d'équipe en créant des relations d'engagement commun, de responsabilité partagée et de recherche de solutions tous ensemble. Mais la cohésion d'équipe

est essentielle est loin d'être suffisant pour l'obtenir. Un esprit d'engagement et de coopération est nécessaire pour résoudre les problèmes et dépasser les situations critiques. Dans ce point la majorité des répondants ont confirmés que leur membre de projet coopère entre eux, LEADER 2 « *Bien sûr mon équipe coopèrent et s'entraident entre eux pour résoudre les problèmes et trouver des solutions plus adéquate et efficace* ». Une bonne coordination entre les membres d'équipe permet d'atteindre cet esprit d'équipe, nous pourrions toujours constater un dérapage de la part de quelques membres, mais c'est au leader de faire en sorte que les équipes surviennent à l'objectif commun. Cependant la majorité des répondants confirment que le nombre de personnes engagées sur un projet n'est pas un critère déterminant pour avoir des meilleurs résultats, et que les opinions divergentes sont à la fois une richesse, mais nécessite de l'exploiter dans le sens où il ne bloquent pas le processus du projet, cela est bien dit par le LEADER 3 « *A mon avis un grand nombre de personnes engagés ne permet pas de donner des résultats mais la qualité d'effectifs engagés qui fait la différence* » et le LEADER 6 « *C'est vrai les opinions divergentes sont une richesse mais ce n'est pas le grand nombre des personnes engagés qui donnent des valeurs mais leurs rendements et que la curiosité d'apprendre de nouvelles choses, la créativité de l'équipe qui donnent des résultats* ». De même, le LEADER 7 avance que « *communiquer clairement sur les valeurs de l'équipe, assurer le même niveau d'information pour tous, responsabiliser chaque membre, célébrer tous les succès collectifs qui fait le succès et n'est le nombre de membre engagés* ».

La cohésion d'équipe et l'engagement est donc des caractéristiques communes aux équipes performantes. Les membres de cette équipe y sont plus coopératifs et efficaces pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Inversement, le manque de cohésion au sein même d'une équipe aura certainement une incidence sur ses performances. En raison d'un stress et de tensions inutiles entre collègues, la situation devient vite dommageable pour l'entreprise. Les équipes performantes ne sont pas le fruit d'une coïncidence. Elles atteignent des niveaux de collaboration et de coopération plus élevés parce que leurs membres se font confiance, partagent un fort sentiment d'identité d'équipe et ont confiance en leur efficacité. Toutes ces équipes possèdent un haut niveau d'intelligence émotionnelle, ce qui est déterminant dans la cohésion des équipes performantes.

5. Conclusion

La présente étude exploratoire avait pour ambition de vérifier s'il existe un lien empirique entre le leadership, les Soft skills du manager marocain et le succès des projets, pour ce faire, trois axes ont été analysés à savoir, les Soft skills du manager, le leadership, la cohésion, l'engagement d'équipe et leurs relations avec le succès du projet projets des PME industrielles dans la région du nord du Maroc.

Nous avons commencé ce travail par la présentation de notre cadre conceptuel et théorique, à savoir : le concept de leadership et ses styles, afin de démontrer leur influence sur le succès de projet. Nous avons souligné également la méthode d'exploitation des données collectées en utilisant l'analyse de contenu.

Notre étude qualitative a porté sur 7 entretiens semi-directifs avec les dirigeants, les managers et les chefs de projets choisies dans les PME industrielles situées dans la région du nord du Maroc. Ces derniers ont été interrogés sur les styles du leadership et leur influence sur le succès

des projets. D'une durée entre 31 et 55 minutes, ces entretiens se sont déroulés suivant un guide d'entretien composé de questions ouvertes afin de permettre la libre expression des personnes interviewées. Ces entretiens ont été enregistrés, transcrits et soumis à une analyse de contenu à travers le logiciel Nvivo 12.

Sur la base des résultats de ces travaux, d'un point de vue recherche, il sera intéressant dans des études futures d'examiner les déterminants du leadership qui contribuent à la réussite des projets d'entreprise, ainsi que de mener ces études dans le secteur des services. Suite à notre analyse qualitative exploratoire, il convient de mener une étude quantitative confirmatoire, qui nous permet de valider et de tester empiriquement les résultats de ce travail de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Basten, D., Joosten, D., et Mellis, W. (2011). Managers' perceptions of information system project success. *J. Comput. Inf. Syst.* 52, 12–21. doi: 10.1080/08874417.2011.11645536
- [2] Boonyachai, Y., (2011). An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions, Thèse, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- [3] Bryde D. J. et Robinson L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria, *International Journal of Project Management*, vol. 23, pp. 622–629.
- [4] Cooke-Davies, T. (2002). The 'Real' Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management*, 20 (2002), 185-190.
- [5] Crosbie, R. (2005). "Learning the Soft Skills of Leadership." *Industrial and Commercial Training* 37(1):45-51.
- [6] Cserhádi G. et Szabó L., (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects, *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 613–624.
- [7] Joslin R. et Müller R., (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts, *International Journal of Project Management*, vol. 33, pp. 1377–1392.
- [8] Kim B.-C. et Reinschmidt K. F., (2011). Combination of project cost forecasts in earned value management, *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 137, pp. 958–966.
- [9] Luo, L. Q. He, Xie, J., Yang, D., et Wu, G., (2017). Investigating the relationship between project complexity and success in complex construction projects, *Journal of Management in Engineering*, vol. 33.
- [10] Mills (2015). Asian et American Leadership Styles: How Are They Unique? Extrait des documents de recherche par Harvard Business Review, 2015, <http://hbswk.hbs.edu/item/4869.html> (MindTools, 2015).
- [11] PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI. Pennsylvania, PA: Project Management Institute, Inc, Newtown Square.
- [12] Reza, Regina Aditya. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt sinar santosa perkasa banjarnegara. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- [13] Serrador, P., et Rodney, P. J. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 119, 75–84. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.011
- [14] Siagian, TS, et Khair, H. (2018). The Influence of Leadership Style And Work Environment On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Scientific Journal of Volume Management*. 1, Number. 1, September 2018, 1, 59-70.
- [15] Tampubolon, Biatna. D. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor EtosKerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- [16] Uhl-Bien, M., Marion, R. et McKelvey, B., (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), pp. 298–318.
- [17] Wang, D. H. Fu, et Fang, S. (2019). The relationship between relational quality and megaproject success: the moderating role of incentives," *Engineering Management Journal*, vol. 25, pp. 1–13.
- [18] Yammarino, Francis, Dionne, Shelley, Chun, Jae et Dansereau, Fred. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review. *The Leadership Quarterly*.
- [19] Yukl, G., (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66–85