

Atelier #04 « Compétences et leadership dans les grands projets publics (GPP) »

Présidents des ateliers :

Olivier Choinière, Université du Québec à Rimouski, Canada

Sophie Cros, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France

Jaeho Eun, Hankuk University of Foreign Studies, Korea

Transmettre votre proposition : <https://airmap2026.sciencesconf.org/>

...

La planification et l'exécution des grands projets publics (GPP) — qu'il s'agisse d'infrastructures majeures, de réformes administratives d'envergure, de transitions écologiques ou de transformations numériques nationales — représentent un défi managérial et organisationnel de premier plan pour les administrations publiques contemporaines (Flyvbjerg & Gardner, 2023). Ces projets se distinguent par leur complexité intrinsèque, leur temporalité longue, leurs enjeux politiques et budgétaires élevés, ainsi que leur exposition maximale aux turbulences environnementales caractéristiques des contextes VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté) (Bennett & Lemoine, 2014). Face à ces défis multidimensionnels, une question centrale émerge : comment les acteurs publics peuvent-ils développer et mobiliser les compétences nécessaires pour piloter efficacement ces initiatives stratégiques dans un environnement aussi instable ?

Dans ce contexte, le succès des GPP ne repose plus uniquement sur la maîtrise technique traditionnelle (ingénierie, planification, gestion des ressources), mais apparaît de plus en plus tributaire de la qualité du leadership exercé et de la diversité des compétences mobilisées par les acteurs publics, qu'ils soient individuels ou organisationnels, à tous les niveaux institutionnels (Sergeeva & Kortantamer, 2021). Si le New Public Management (NPM) a souligné la nécessité d'une gestion orientée vers la performance et l'efficacité, l'heure est désormais à l'exploration de modèles plus nuancés et intégratifs. Ces nouveaux paradigmes incorporent les apports de la Digital Era Governance (Dunleavy, 2006), tout en reconnaissant l'importance cruciale des dimensions « relationnelle », voire lobbyiste, participative ou encore collaborative du leadership public. Dès lors, plusieurs interrogations fondamentales se posent

: quelles formes de leadership sont les plus adaptées aux différentes phases de cycle de vie d'un GPP ? Comment concilier les impératifs de performance gestionnaire avec les valeurs démocratiques et éthiques du secteur public ? Quel rôle jouent les compétences relationnelles et la capacité à naviguer dans des écosystèmes multi-acteurs complexes ?

Nous invitons les chercheurs à soumettre des propositions d'articles théoriques, empiriques ou méthodologiques s'inscrivant dans (mais ne se limitant pas à) les axes suivants :



- Leadership
 - o Comment les leaders peuvent-ils développer des compétences d'anticipation et de résilience face à des risques qui dépassent souvent les cadres d'analyse traditionnels ?
- Gouvernance
 - o Quels mécanismes de gouvernance favorisent la redevabilité sans compromettre l'agilité décisionnelle ? Comment gérer la tension entre la nécessité de confidentialité stratégique et les exigences démocratiques de transparence ?
- Valeur, résultats et bénéfices
 - o Quels indicateurs permettent d'évaluer de manière holistique le succès d'un leadership de GPP au-delà des critères traditionnels de coût, délai et qualité ?
 - o Comment capturer et mesurer les externalités positives et la valeur sociétale générée ?
 - o Quelles méthodologies d'évaluation sont les plus pertinentes dans des contextes marqués par l'incertitude et l'évolution des attentes citoyennes ?
- Parties prenantes
 - o Comment les leaders de projets publics peuvent-ils instaurer et maintenir la confiance des diverses parties prenantes ?
- Risques
 - o Quels dispositifs de veille, de simulation et de prospective permettent d'identifier précocement les signaux faibles (Winch & Hajikazemi, 2025) et les risques émergents (technologiques, sociaux, environnementaux, géopolitiques) ?
 - o Dans quelle mesure les approches classiques de gestion des risques (matrices de risques, plans de contingence) restent-elles pertinentes dans des environnements VUCA, ou faut-il privilégier des méthodologies plus adaptatives et itératives ?
 - o Comment intégrer la participation citoyenne et l'intelligence collective dans les processus d'identification et de mitigation des risques ?
 - o Comment les leaders de GPP peuvent-ils cultiver une culture organisationnelle qui favorise la transparence sur les risques sans paralyser la prise de décision, et qui transforme les crises potentielles en opportunités d'apprentissage organisationnel ?
 - o Quels sont les enseignements tirés des échecs retentissants de GPP, et comment peuvent-ils être capitalisés pour renforcer les pratiques de gestion des risques dans le secteur public ?

Mots-clés : Compétences; leadership; grands projets publics; risques; performance gestionnaire



Références bibliographiques

ALFORD, J., & O'FLYNN, J. (2012). Rethinking public service delivery: Managing with external providers. Macmillan International Higher Education.

ANSELL, C., & GASH, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.

BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BENNETT, N., & LEMOINE, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

BENNIS, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist*, 62(1), 2.

BOYATZIS, R. E., & McKEE, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Harvard Business Press.

BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K., & HARRISON, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

BRYSON, J. M., CROSBY, B. C., & BLOOMBERG, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.

CROSBY, B. C., & BRYSON, J. M. (2005). Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world, John Wiley & Sons.

FLYVBJERG, B., & GARDNER, D. (2023). How big things get done: the surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between (First edition. ed.). Currency.

GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

GOLEMAN, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books

GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

HEAD, B. W., & ALFORD, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.

HEIFETZ, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

IRELAND, R. D., & HITT, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77.



KELLERMAN, B. (2019). The future of followership. *Strategy & Leadership*, 47(5), 42-46.

KELLEY, R. E. (1988). In praise of followers. Brighton, MA: Harvard Business Review Case Services, 142-148

KELLEY, R. E. (2008). Rethinking followership. The art of followership: How great followers create great leaders and organizations, 5-16.

KOTTER, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press

LEE, S., EUN, J., KIM, H., & PARK, S. (2025). Identifying features and core competencies of public leadership through photovoice and Delphi survey. *European Journal of Training and Development*.

MOORE, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

MUMFORD, M. D., FICHTEL, M., ENGLAND, S., & NEWBOLD, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413-440.

NORTHOUSE, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

O'LEARY, R., & VIJ, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American review of public administration*, 42(5), 507-522.

PEARCE, C. L., & CONGER, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

PUTNAM, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy* 6 (1): 65-78.

REIS, J., SANTO, P. E., & MELÃO, N. (2019). Artificial intelligence in government services: A systematic literature review. *New Knowledge in Information Systems and Technologies*, 1: 241-252.

RITTEL, H. W., & WEBBER, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

RITZ, A., BREWER, G. A., & NEUMANN, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.

SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

SERGEEVA, N., & KORTANTAMER, D. (2021). Enriching the concept of authentic leadership in project-based organisations through the lens of life-stories and self-identities. *International Journal of Project Management*, 39(7), 815-825.

TENNYSON, R. (2016). The Brokering Guidebook—Tools for navigating cross sector partnerships. In *International Business Leaders Forum*, 6.

VAN WART, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2): 214-228.



VAN WART, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.

VOGEL, R., & MASAL, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189.

WINCH, G.M. & HAJIKAZEMI, S. (2025). Practical wisdom for leading projects; The case of early warning signs. *Project Leadership and Society*, 6, 1-9.