

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**MÉMOIRE
COMME EXIGENCE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR
ÉLAINE BOULET**

**QUELLES SONT LES COMPÉTENCES QUE DOIT POSSÉDER UN CHEF
D'ÉQUIPE DANS LE SECTEUR PRIVÉ?**

PRÉSENTÉ À

MME NANCY BRASSARD

Mars 2007



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	v
AVANT-PROPOS.....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
LISTE DES TABLEAUX, FIGURE ET ANNEXES.....	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PRÉSENTATION DE LA LITTÉRATURE.....	2
1.1 Historique.....	2
1.2 L'équipe de travail.....	4
1.3 Le chef d'équipe.....	6
1.4 Les rôles du chef d'équipe.....	8
1.4.1 Rôle de leader.....	11
1.4.2 Rôle de coach.....	14
1.4.3 Rôle de superviseur.....	17
1.4.4 Rôle de communicateur.....	19
1.5 Compétences du chef d'équipe.....	21
CHAPITRE 2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	29
2.1 Problématique de recherche.....	29
2.2 Objectif général.....	29
2.3 Objectifs spécifiques.....	31
2.4 Cadre conceptuel.....	32
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....	36
3.1 Population et échantillonnage.....	36
3.2 Outils de collecte des données.....	38
3.2.1 Les entrevues semi-dirigées	38
3.2.2 Le questionnaire utilisé lors des entrevues.....	40
3.2.3 La validation du questionnaire	41
3.3 Analyse et traitement des données.....	41

CHAPITRE 4	RÉSULTATS D'ANALYSE ET INTERPRÉTATION.....	44
4.1	Résultats d'analyse.....	44
4.1.1	L'importance des compétences.....	45
4.1.2	La maîtrise des compétences.....	47
4.1.3	Autres constatations.....	49
4.2	Interprétation des résultats.....	52
4.2.1	L'importance des compétences.....	52
4.2.2	La maîtrise des compétences.....	56
4.2.3	Autres constatations.....	59
4.3	Limites de l'étude.....	62
CONCLUSION.....		66
BIBLIOGRAPHIE.....		68
ANNEXES		

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

TABLEAU 4.1	Moyenne de l'importance des compétences.....	47
TABLEAU 4.2	Moyenne de la maîtrise des compétences.....	49
TABLEAU 4.3	Comparatif des moyennes des sous-dimensions.....	50
TABLEAU 4.4	Moyenne de l'importance des compétences hommes-femmes...	50
TABLEAU 4.5	Moyenne de la maîtrise des compétences hommes-femmes.....	51
FIGURE 2.1	Cadre conceptuel.....	35

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Compétences du personnel d'encadrement.....	75
ANNEXE 2	Actions clés reliées aux compétences du cadre conceptuel....	80
ANNEXE 3	Questionnaire sur les compétences d'un chef d'équipe en milieu organisationnel.....	92
ANNEXE 4	Formulaire de consentement.....	104
ANNEXE 5	Déclaration d'honneur.....	108
ANNEXE 6	Certificat d'éthique.....	109
ANNEXE 7	Profil de compétences pour le chef d'équipe dans le secteur privé.....	117

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent, en premier lieu, à M^{me} Nancy Brassard pour le temps qu'elle a consacré à encadrer ce travail. C'est grâce à ses conseils constructifs et à son aide précieuse si ce projet de mémoire a pu être réalisé.

Je remercie également tous mes collègues du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi pour leur assistance et leurs encouragements.

Enfin, je remercie mes enfants ainsi que leur père, mon conjoint, mes amis et mes parents pour m'avoir soutenue pendant ce travail. À toutes ces personnes, je dis merci d'avoir été à mes côtés.

AVANT-PROPOS

De plus en plus, dans notre environnement immédiat, nous entendons parler de la notion d'équipe. Que ce soit au niveau sportif, amical ou familial, le mot «équipe» fait désormais partie de notre quotidien. Depuis plusieurs années, cette notion s'avère également de plus en plus présente au sein des organisations. Qu'il s'agisse d'un statut officiel ou non officiel, d'équipes de type semi-autonome ou autres, les gestionnaires portent un intérêt plus grand à l'implantation d'équipes au sein de leur entreprise. De plus, le travail au sein des organisations devient de plus en plus organisé non pas d'après des organigrammes traditionnels, mais plutôt en fonction de la notion d'équipe. Somme toute, le travail d'équipe en milieu organisationnel est devenu quasi incontournable, d'où la pertinence de s'interroger à ce sujet.

Cette nouvelle forme d'organisation du travail entraîne un mode différent de gestion de la rémunération. La rémunération dite «variable » s'avère de plus en plus présente à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et implique la possibilité d'un régime de primes en fonction du rendement collectif. Or, ce dernier contribue à accentuer la structure organisationnelle axée sur le travail collaboratif et vise la recherche de l'efficacité. Cela suppose que pour recevoir ces primes, l'équipe doit atteindre les objectifs collectifs qui découlent des objectifs stratégiques de l'organisation dans le but d'accomplir la stratégie d'affaires. Pour rencontrer ces objectifs, le chef d'équipe doit accomplir un rôle

afin de maintenir et d'encourager la performance de son équipe puisque, par l'accomplissement de son rôle, il veille à ce que celle-ci performe. Mais encore faut-il qu'il performe lui-même. Par conséquent, l'intérêt de la présente recherche porte particulièrement sur la notion de chef d'équipe. Puisque la littérature réfère davantage à la notion d'équipe et à la performance d'équipe, il convient de se questionner sur le rôle réel du chef d'équipe en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs collectifs : 1) Est-ce que la performance de l'équipe peut dépendre principalement du travail qu'exécute le chef d'équipe ? 2) Sous-estime-t-on le travail que le chef d'équipe accomplit au sein de l'équipe ? 3) Quelle est la nature de son rôle au sein de l'équipe ? 4) De quelles compétences a-t-il besoin pour remplir son rôle adéquatement?

Il s'agit là d'un bref éventail de questions nécessitant des réponses qui demeurent, encore aujourd'hui, absentes de la littérature. Par conséquent, le questionnement amène à formuler la question générale de recherche suivante : « Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé? »

Au terme de la revue de la littérature, la présente recherche propose l'interprétation des résultats d'une étude de quelques cas, réalisée à l'aide de données recueillies par le biais d'entrevues semi-dirigées.

RÉSUMÉ

La présente recherche s'est questionnée sur la notion d'équipe, plus précisément sur celle du chef d'équipe. Elle désirait en savoir davantage sur ce qui en était à propos du rôle du chef d'équipe et des compétences que ce dernier devait posséder pour accomplir son rôle. Afin de répondre à son questionnement, une revue de littérature portant sur cette notion a été effectuée. Ceci a permis de constater que peu d'auteurs abordent le sujet d'où la problématique de recherche. De ce fait, la présente recherche a proposé un cadre conceptuel basé sur les rôles et les compétences d'un gestionnaire et s'est inspiré de ce dernier pour construire le questionnaire qui a servi d'outil pour la collecte de données effectuée sous forme d'entrevues semi-dirigées. Ces entrevues ont permis aux chefs d'équipe d'exprimer leurs réalités quotidiennes et de porter une réflexion face aux compétences qu'il croit devoir détenir pour bien accomplir leur rôle. Pour ce faire, ils ont attribué une pondération face à l'importance et à la maîtrise de chacune des compétences énumérées dans le questionnaire d'entrevue. Ceci a permis, lors de l'analyse des résultats, de faire une distinction entre les compétences et de proposer une série d'interprétations qui demeurent de l'ordre de la présomption mais qui peuvent apporter différentes pistes de réflexion pour de futures recherches. Pour conclure, la présente recherche propose un modèle du profil de compétences pour le chef d'équipe en milieu organisationnel dans le secteur privé.

INTRODUCTION

En raison des nombreux changements auxquels les sociétés modernes doivent s'adapter, entre autre, la mondialisation des marchés et la haute technologie, les organisations doivent s'affairer à devenir de plus en plus performantes afin de répondre aux règles de compétitivité. Pour ce faire, elles doivent améliorer leur service à la clientèle en offrant un produit ou un service de qualité et ce, dans des délais plus rapides (Roy *et al.*, 1998). Par conséquent, les organisations ont avantage à s'assurer que leur personnel est satisfait afin qu'il collabore en vue de la rencontre des objectifs, tout en contribuant à améliorer la rentabilité de l'organisation (*Ibid.*). Pour atteindre ces standards de satisfaction ainsi que ces sommets de haute performance, le gestionnaire doit d'abord miser sur l'adaptation de ses pratiques de gestion. Cette mesure adaptative permet non seulement d'améliorer la performance de l'organisation, mais amène également le gestionnaire à opter pour de nouveaux modes d'organisation du travail. Pas étonnant de constater l'émergence d'un phénomène encore récent mais très persistant, soit l'implantation des équipes de travail semi-autonomes (Roy *et al.*, 1998).

CHAPITRE 1 PRÉSENTATION DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre se veut le fruit d'une recension de la littérature portant sur l'équipe de travail ainsi que les rôles et compétences du chef d'équipe. Cette recension permet de dresser le bilan de ce que l'on connaît sur le sujet en plus de soulever certaines problématiques qui demeurent encore irrésolues.

À ce stade-ci, il importe d'illustrer le phénomène d'émergence des équipes de travail au sein des organisations. Un bref historique s'avère nécessaire et sert de point de départ afin de guider et d'appuyer la problématique de recherche car à ce jour, peu d'auteurs ont défini quels sont les rôles et les compétences du chef d'équipe.

1.1 HISTORIQUE

Au fil du temps, les courants de pensée managériale se sont transformés. Certains facteurs, de l'ordre des dimensions économiques, politiques, sociales, technologiques et internationales, ont contribué à l'évolution des différents courants de pensée managériale (Bergeron, 2003). Le premier courant, l'école classique de gestion, a contribué à l'instauration d'une culture organisationnelle de type bureaucratique, où le pouvoir est attribué à la haute hiérarchie de la structure organisationnelle. Ce courant, qui semble être la base des actuels modes de gestion, a engendré l'organisation scientifique du travail et l'attribution

de règles afin d'atteindre la stratégie d'affaires, sans nécessairement se soucier des intérêts personnels des individus en poste (*Ibid.*).

Au cours des années 1920, de nombreux changements amenèrent les gestionnaires à considérer davantage les besoins des individus afin de favoriser un esprit de coopération visant l'atteinte des objectifs organisationnels. Les gestionnaires prirent conscience que l'application autocratique de règles strictes ne contribuait pas, à long terme, à motiver leurs employés. C'est dans ce contexte qu'un second courant, l'école des relations humaines, vit le jour. Il s'agissait de la première approche managériale axée sur les relations de travail. C'est dans cette optique que l'on a commencé à accorder plus d'importance aux motivations et aux ambitions des individus. Ce courant a contribué à l'instauration du courant suivant, soit l'école moderne de gestion. À cette école se rattachent les méthodes de gestion quantitatives, elles-mêmes reliées au comportement organisationnel, au processus de gestion et à la théorie des systèmes. C'est précisément à partir de cette théorie que sont nés les concepts du travail en équipe, visant une approche de motivation différente permettant de sensibiliser les individus à l'importance de la congruence entre chacune des unités organisationnelles. Ce courant peut être reconnu comme étant avant-gardiste en comparaison avec les récentes tendances de gestion au sein des organisations. Ces tendances appellent le gestionnaire à relier davantage l'organisation du travail avec la promotion des équipes interfonctionnelles. Cela

constitue une source de motivation favorisant la mobilisation des individus. De plus, cette façon de faire permet aussi de véhiculer la vision stratégique et la culture de l'organisation en plus d'en favoriser l'intégration (Bergeron, 2003).

1.2 L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Afin de bien délimiter la présente recherche, il s'avère pertinent de définir la notion d'équipe puisqu'elle peut impliquer la notion de chef d'équipe.

Certains manuels de gestion contemporaine mentionnent l'importance du travail en équipe (Bergeron, 2003). Pour mener un projet à bien, il semble qu'il ne fait aucun doute que les membres d'une organisation doivent travailler collectivement (*Ibid.*). De ce fait, on pourrait croire que la présence d'équipes dans la structure organisationnelle comporte certains avantages. Néanmoins, on ne retrouve que quelques définitions dans la littérature et ce, malgré le fait que beaucoup d'auteurs abordent la notion, sans toutefois la définir de façon claire et formelle.

Vraisemblablement, une équipe peut être définie comme étant un regroupement d'au moins deux individus qui travaillent indépendamment ou ensemble, mais qui sont collectivement responsables des résultats en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches visant à atteindre les objectifs définis par l'organisation (Rousseau, 2003). Selon Roy *et al.* (1998), il apparaît

qu'une équipe semi-autonome de travail représente un groupe d'individus, composé habituellement de 6 à 18 personnes, appartenant à un même secteur. Ces membres, en plus d'accomplir leurs tâches, détiennent en permanence la responsabilité d'une séquence complète de travail. De plus, à l'intérieur de certaines limites, l'équipe possède un pouvoir décisionnel en ce qui concerne les fonctions de gestion et d'organisation du travail. Par conséquent, elle est responsable de ses résultats (*Ibid.*).

Il semble que la diversité des définitions dépend des types d'équipes. En effet, une équipe peut avoir comme objectif de résoudre des problèmes ou de fabriquer un produit, et peut comporter un nombre variable de membres. De plus, l'objectif à réaliser peut être à court, à moyen ou à long terme (Deschênes, 2005).

Cette étude mentionne cependant que les définitions d'une équipe comportent quatre caractéristiques communes, soit :

1. l'équipe comporte deux ou plusieurs personnes ;
2. elle possède un ou des objectifs communs ;
3. il y a interdépendance des tâches ;
4. elle réalise un ou plusieurs résultats observables.

En comparaison avec une équipe conventionnelle, on peut dire que les équipes semi-autonomes détiennent une certaine forme de pouvoir, car elles prennent une partie de l'autorité normalement attribuée aux cadres (Deschênes, 2005). Toutefois, lorsque la structure d'équipe est présente, les organisations ne se composent pas uniquement d'équipes semi-autonomes. Plusieurs formes d'équipes existent telles qu'une équipe de projets ou de production, qui, elles, ne détiennent pas nécessairement le pouvoir de décision pouvant être accordé aux équipes semi-autonomes (Roy *et al.*, 1998). C'est davantage à ces formes d'équipes que la présente recherche s'intéresse.

1.3 LE CHEF D'ÉQUIPE

La notion d'équipe étant définie, il reste à voir ce qui en est de celle portant sur le chef d'équipe.

Le chef d'équipe correspond à celui qui est responsable d'une équipe composée d'individus unis dans la réalisation d'une tâche commune (Liste officielle publiée au J.O. et action pour promouvoir le français des affaires, 2004). De plus, il est considéré comme celui qui reçoit une rémunération supplémentaire pour accomplir son rôle qui implique certaines fonctions de gestion de contenu et de gestion de personnes (Roy, Guindon et Pelletier, 2000). Tout comme il en va de la notion d'équipe, peu d'auteurs définissent clairement la notion de chef d'équipe. De plus, rares sont les ouvrages faisant mention du terme «chef

d'équipe». Toutefois, il semble que le chef d'équipe devrait démontrer sa sensibilité à la culture, servir de mentor, repousser constamment ses limites et faire preuve de persévérance (Information cadres, 2002). Il semble également que ce dit chef adopte une attitude authentique en plus de prôner le partage d'informations et la communication (*Ibid.*). Selon les besoins, le chef d'équipe peut : 1) transmettre les savoirs aux nouvelles ressources ; 2) évaluer le personnel ; 3) les inciter au travail collectif (Pelchat *et al.*, 2003). Il peut même être inclus dans les fonctions de gestion puisqu'il appartient, dans la plupart des cas, à un niveau hiérarchique situé entre le niveau inférieur et le niveau supérieur (*Ibid.*).

En supposant que le gestionnaire et son entreprise tout comme le superviseur et ses subordonnés peuvent représenter l'équivalent du «chef d'équipe» et de son équipe, il peut être intéressant de faire un lien entre les rôles du gestionnaire et ceux du chef d'équipe.

À cette relève de littérature, il apparaît effectivement que la présence d'équipes en milieu organisationnel impose une structure organisationnelle différente. Cela peut supposer la présence d'un nouveau rôle au sein des organisations, soit celui de chef d'équipe. Ainsi, il s'avère justifié de prétendre que la notion d'équipe peut mener à la notion de chef d'équipe. Pourtant, même avec les changements rapides dans la gestion des organisations depuis les dernières

années et la présence accrue d'équipes dans la structure organisationnelle, ce nouveau rôle ne semble pas toujours reconnu formellement au sein des entreprises qui arborent une organisation du travail impliquant des équipes.

1.4 LES RÔLES DU CHEF D'ÉQUIPE

Le leader dirige son équipe à la manière d'un chef d'orchestre guidant ses musiciens vers une symphonie (Mintzberg, 1989). Afin que les efforts de chacun se coordonnent vers une symphonie parfaite, le chef d'orchestre accomplit un ensemble de tâches et d'actions différentes. En faisant une analogie entre le chef d'orchestre et le chef d'équipe, on pourrait supposer que pour que les efforts de chacun se coordonnent vers un objectif commun, le chef d'équipe utilise ou s'approprie un ensemble de rôles différents qu'il importe de connaître.

À ce jour, il n'existe aucune littérature mentionnant spécifiquement l'ensemble des rôles que doit assumer un chef d'équipe en milieu organisationnel. Quelques auteurs suggèrent des actions reliées aux tâches du chef d'équipe, mais rien de précis à propos de son rôle n'est proposé. Toutefois, il semble plausible d'attribuer au gestionnaire les rôles de leader, de coach, de superviseur et de communicateur (Gendron et Gosselin, 2001).

Il semble que par la portée de sa vision prospective face aux objectifs de son équipe et de son organisation, le gestionnaire influence ses employés en les

motivant face à la réalisation des objectifs (Gendron et Gosselin, 2001). Cela s'avère davantage observable si ce dernier accorde de l'importance à attribuer un sens au travail, car chacun trouve un intérêt dans l'investissement personnel. C'est ainsi que le gestionnaire accomplit son rôle de leader.

Le chef d'équipe efficace entraîne les membres de son équipe par son tact, son intelligence, sa sensibilité et sa sincérité (Information cadres, 2002).

Le rôle de leader vise la mobilisation et amène le gestionnaire à rechercher la performance. Cette recherche de la performance renvoie au rôle de superviseur. Le gestionnaire, dans son rôle de superviseur, propose à ses employés l'atteinte d'objectifs collectifs et individuels, et consulte ces derniers afin de s'entendre sur ces objectifs. Il a la responsabilité d'en évaluer les résultats et doit trouver, avec les personnes concernées, des solutions aux écarts de performance (Gendron et Gosselin, 2001).

Selon Information cadres (2002), le chef d'équipe consulte les membres de son équipe pour avoir de l'information et leur opinion avant de prendre une décision. Dans d'autres cas, il se fie à la collaboration des membres de son équipe pour prendre des décisions (*Ibid.*). On pourrait supposer que ces décisions relèvent de différents sujets. On pourrait même aller jusqu'à croire que tout comme il en est pour le gestionnaire, ces décisions peuvent être de l'ordre d'objectifs

individuels ou collectifs. Également, le chef d'équipe peut avoir la responsabilité d'évaluer le personnel (Pelchat *et al.*, 2003).

Les gestionnaires s'assurent également de l'efficacité quant à la circulation de l'information ascendante, descendante et transversale, accomplissant de cette façon leur rôle de communicateur. Ce rôle permet une bonne compréhension face aux orientations prises, à l'organisation du travail ainsi qu'aux stratégies envisagées face aux changements potentiels qui peuvent survenir afin de s'adapter à l'évolution économique (Gendron et Gosselin, 2001).

Le chef d'équipe dynamique s'exprime avec rigueur. Il rassemble ses idées de façon à être simple et clair dans ses propos (Information cadres, 2002). Il est un bon communicateur et laisse couler librement les informations (*Ibid.*). Il diffuse à chacun les objectifs collectifs et individuels qu'il a à réaliser (*Le team management, n.d.*).

Enfin, le gestionnaire, dans son rôle de coach, cherche à développer les compétences des individus de façon qu'ils puissent maintenir leur rendement et se réaliser davantage. En améliorant leurs connaissances et en développant leurs compétences, les individus permettent ainsi d'enrichir le savoir-faire de l'organisation (Gendron et Gosselin, 2001).

Le chef d'équipe possède la tâche de trouver les bonnes affectations pour que les membres de son équipe puissent atteindre leurs objectifs de développement (Information cadres, 2002). De plus, le chef d'équipe, dans son rôle premier, se doit d'inclure à son mandat la perspective d'une consolidation entre les nouvelles ressources et celles plus âgées et ce, pour que le transfert des connaissances s'effectue (Pelchat *et al.*, 2003).

Il apparaît possible d'établir une similarité entre les rôles du gestionnaire et ceux relevant du chef d'équipe. La présente recherche suggère de prendre pour acquis que les rôles du gestionnaire peuvent être représentatifs de ceux du chef d'équipe. Pour les fins de cette étude, la présente recherche attribue au chef d'équipe les rôles de leader, de coach, de superviseur et de communicateur.

1.4.1 RÔLE DE LEADER

Il semble que le leader possède une caractéristique dominante chez lui, qui se manifeste par son expertise, son expérience ou un charisme naturel (Chamberland, 2005). Que ce soit par l'un ou l'autre de ces aspects, on peut croire qu'ils lui donnent le pouvoir d'exercer une influence sur les individus. Ces derniers lui attribuent naturellement ce pouvoir, de sorte que les individus confèrent au leader l'avantage d'être reconnu comme tel en lui accordant une certaine crédibilité. De cette façon, le leader se trouve en mesure de motiver les membres de son équipe (*Ibid.*). La motivation peut être définie comme étant un

« facteur psychologique conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon » (Petit Larousse illustré, 1981). Elle se définit également comme étant un « processus psychologique et physiologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement » (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002).

À la lumière de cela, il semble pertinent de croire que le chef d'équipe entreprend une série d'actions, et ce avec diplomatie, afin d'inciter ses membres à effectuer une tâche ou une responsabilité en vue d'atteindre leurs objectifs. À titre d'exemple, il peut créer une ambiance de travail favorisant le rapprochement des membres qui apprendront ainsi à se connaître davantage (Flaherty, 1997). Il peut aussi démontrer de l'intérêt face aux différentes initiatives de ses membres, encourager l'expression de nouvelles idées, croire au potentiel de son équipe, apprécier les efforts de ses membres et les soutenir. Enfin, il peut intervenir rapidement lors de discordes ou de comportements négatifs, gérer les conflits et suggérer des solutions aux différentes problématiques (Flaherty, 1997).

On pourrait croire que les termes vision, créativité et innovation sont omniprésents pour le chef d'équipe dans l'exercice de son rôle de leader, car ce dernier peut également entreprendre : de créer une vision qui favorise la compréhension qu'ont ses membres face aux tâches à accomplir ; de pousser

une réflexion plus grande afin de créer de nouveaux liens entre les systèmes existants, apportant ainsi des innovations dans les façons de penser ; de tenir compte des contingences et de prévoir les événements de façon à les détailler et à les rendre clairs; d'avoir une bonne gestion du temps ; de tisser des liens inter-équipes de façon à favoriser la concertation avec les autres unités de l'organisation ; de clarifier les différends et de permettre que le point de vue de chacun soit entendu et respecté ; de s'intéresser aux émotions des membres de son équipe et de savoir dédramatiser en utilisant l'humour (Roy *et al.*, 1998). Par le biais de ces nombreuses actions, le leader contribue à la motivation des membres de son équipe. La mobilisation devient alors plus opportune puisque, étant motivés, les individus deviennent plus aptes à agir par eux-mêmes, à s'investir naturellement dans leur travail sans avoir besoin constamment de se faire motiver.

L'avant-gardisme implique une large connaissance du domaine et une forte familiarité en terme d'utilisation du produit (Bécheur et Gollety, n.d.). De ce fait, il semble possible de croire que l'avant-gardisme peut être un attribut qui permettrait au chef d'équipe de demeurer crédible aux yeux des membres de l'équipe. Ainsi, il serait en mesure de continuer d'exercer le pouvoir que ces derniers doivent lui conférer.

1.4.2 RÔLE DE COACH

De nos jours, le terme *coach* est utilisé dans plusieurs secteurs d'activité. Mais lorsqu'il est appliqué à la gestion des organisations, en quoi consiste le rôle de *coach* ?

D'une façon générale, le rôle de *coach* amène à conseiller les individus dans le développement des compétences nécessaires à leur poste (Gendron et Gosselin, 2001). Le gestionnaire, dans ce rôle, répertorie les différentes activités d'apprentissage et les formations disponibles pour ses membres. Il détermine, selon les caractéristiques des individus, l'approche qu'il juge la plus appropriée à chacun d'entre eux : pratique, observation, discussion, expérimentation (*Ibid.*). Il s'entend avec eux sur les compétences qu'ils doivent développer en les sensibilisant à la portée de ces formations en tant qu'éléments facilitateurs dans l'accomplissement de leur travail et en tant qu'occasion de développement personnel (Gendron et Gosselin, 2001). Stimulant ainsi un intérêt professionnel et personnel, il favorise un esprit de collaboration et de participation. Il s'investit en tant qu'accompagnateur dans l'action. Finalement, il fait le bilan des résultats atteints grâce aux nouvelles connaissances acquises. De cette façon, il valide le choix des formations offertes (*Ibid.*).

Le coaching se rapporte donc au développement des compétences d'une personne ou d'un groupe dans le but d'améliorer sa performance (Thiébaud,

2005). Les nombreuses informations disponibles sur le coaching dans la littérature corroborent généralement ces propos. À titre d'exemple, Selman et Evered (n.d) entrevoient le coaching tel qu'une découverte d'actions nouvelles amenant une contribution plus entière et plus productive. Le coaching est présenté également tel un mode de collaboration entre personnes et d'atteinte de résultats sans précédent (Selman et Fullerton, n.d.).

Dans une perspective de soutien et d'aide, le coaching devient un complément à la formation. L'encadrement offert favorise un climat de confiance entre la personne coachée et le coach, permettant ainsi d'effectuer des entretiens personnalisés, lesquels devraient s'effectuer sur une base régulière (*Ibid.*). De cette façon, ces entretiens augmentent la possibilité d'émergence de nouvelles perceptions face aux différentes situations rencontrées, améliorant ainsi le potentiel d'élaboration de nouvelles méthodes de résolution de problèmes (Thiébaud, 2005).

Selon Gendron et Gosselin (2001), le rôle de coach exige de posséder certaines motivations telles que « le goût du dépassement, la passion de transmettre, la foi dans le potentiel humain, le souci des relations de qualité, le souci du travail de qualité, la capacité de reconnaissance et le plaisir de servir ». De plus, le rôle de coach peut être perçu comme une conversation, laquelle adopte souvent un caractère personnel lorsqu'elle est fondée sur les besoins particuliers des

individus (Kinlaw, 1997). Le rôle de coach se révèle alors une réponse à ces besoins personnels (*Ibid.*). On peut donc supposer que le chef d'équipe, par le biais de ce rôle, doit veiller à découvrir ces besoins et à les comprendre afin d'apporter de l'information, du soutien et les ressources nécessaires pour les combler.

En ouvrant un nouvel horizon, l'utilisation de la métaphore semble une nouvelle approche novatrice dans le coaching (Lefebvre, 1998). Cette nouvelle façon de faire permet d'explorer les problèmes et de les cerner sous un angle différent, et ainsi d'évaluer les situations selon une approche moins rationnelle. Selon Lefebvre (1998), il semble que la métaphore puisse assister le chef d'équipe à concevoir des pratiques qui approfondissent et élargissent la compréhension des choses. Dans cette perspective, le coaching s'adresse davantage au cerveau émotionnel en se servant de la métaphore, faisant ainsi appel à la créativité. Le modèle de la métaphore suggère donc un autre langage, différent de celui qui émane de l'intellect. En vue d'un apprentissage de nouvelles connaissances et compétences, « il faut donc user d'autres modèles basés sur un langage et de pratiques qui permettront aux gens de constater l'existence d'un nouveau monde d'action et de signification, et d'y prendre part » (Flaherty, 1997).

Ces réflexions semblent proposer que pour accomplir son rôle de coach, le chef d'équipe doit être à l'écoute des réactions de ses membres et s'ouvrir à leurs émotions et à leurs intérêts. De cette façon, il adoptera une approche intuitive et empirique plutôt que déductive et rationnelle dans le développement des connaissances et habiletés de chacun des membres. Il semble donc pertinent de croire que le chef d'équipe doit détenir une certaine maturité émotionnelle afin de bien diriger ses membres dans le coaching.

1.4.3 RÔLE DE SUPERVISEUR

Le rôle de superviseur fait appel à l'établissement d'objectifs à atteindre, déterminés au préalable en collaboration avec les individus supervisés (Gendron et Gosselin, 2001). Ces objectifs, à caractères individuels et collectifs, visent à atteindre la stratégie d'affaires. Une évaluation s'avère nécessaire afin de valider l'atteinte des objectifs et de permettre ainsi l'élaboration d'un plan d'action visant à redresser la situation, le cas échéant. On peut donc croire que l'évaluation est une responsabilité dans le rôle de superviseur et que la notion de supervision inclut, par le fait même, celle d'évaluation. Roy *et al.* (1998) s'interrogent au sujet de cette évaluation : « Que doit-on mesurer ? À quel moment doit-on mesurer ? Avec quelles méthodes ou techniques doit-on mesurer ? »

Il apparaît que l'évaluation peut être faite de différentes façons et porter sur divers aspects, tels « l'environnement organisationnel, l'intégration des équipes avec leur milieu et les membres des équipes, les processus internes, l'évolution et la maturité des équipes » (Roy *et al*, 1998). Or, il importe de tenir compte de l'importance de déterminer, en premier lieu, l'objectif visé par l'évaluation. L'évaluation, dans la supervision, peut constituer un processus continu d'échanges et de réflexions entre l'évaluateur et l'évalué (Drolet, 1998). De cette façon, l'évaluation favorise une analyse qui amène la suggestion de solutions en ce qui concerne la rencontre d'objectifs. Dans cette éventualité, il peut s'avérer que certaines de ces solutions se révèlent être un besoin de formation pour l'évalué. Cette formation pourrait être un élément facilitateur dans l'accomplissement des tâches de l'évalué, et contribuerait à améliorer ses compétences. À ce titre, la supervision permet donc de faire une analyse réflexive sur les différentes activités et les tâches menées par l'individu afin de vérifier le soutien dont il a besoin.

Il semble donc opportun d'affirmer que le chef d'équipe, lors de l'évaluation, alterne son rôle de superviseur pour celui de coach en proposant des solutions pour l'amélioration des compétences. Le chef d'équipe doit donc avoir l'habileté de passer d'un rôle à l'autre. « Les rôles de coach et de superviseur sont souvent confondus parce que, notamment, les besoins de développement ressortent au moment où le superviseur évalue la performance d'un employé et

fixe avec lui les cibles de rendement de la prochaine année.» (Gendron et Gosselin, 2001).

1.4.4 RÔLE DE COMMUNICATEUR

Il apparaît que les gestionnaires sont responsables de la circulation de l'information ascendante, descendante et transversale et qu'en effectuant cette transmission d'informations, ils accomplissent leur rôle de communicateur. De cette façon, ils favorisent la congruence dans les différentes unités organisationnelles (Gendron et Gosselin, 2001). À la lumière de ces informations, il semble que la communication inter-équipes détienne une certaine importance (Bélanger *et al.*, 2002). Les chefs d'équipe doivent donc se rencontrer pour se communiquer de l'information à propos des nouvelles connaissances acquises et des innovations dans l'organisation du travail. Ils doivent également échanger avec la direction pour entrevoir des visions globales et en faire la planification (*Ibid.*).

En bout de ligne, cela porte à penser que ce partage peut être profitable pour l'organisation et que la communication favorise une culture d'entreprise davantage axée sur l'entraide, l'échange et la collaboration. Cette culture semble appropriée pour une organisation du travail structurée en équipes, car « communiquer, c'est un processus collectif de changement » (Bélanger *et al.*, 2002). Communiquer consiste : à accorder la liberté d'expression à tous et à

s'entendre ensemble à propos des objectifs et des moyens pour les atteindre ; à faire preuve d'humilité en faisant place aux idées de chaque interlocuteur, démontrant ainsi une volonté de réduire les paliers hiérarchiques de la structure organisationnelle ; à arriver à la résolution de problèmes ; à expérimenter de nouvelles avenues ; à s'entraider et à apprendre. Communiquer exige également d'être en mesure de donner une qualité d'écoute à l'interlocuteur, lui accordant ainsi une forme de reconnaissance. Enfin, la communication exige un certain degré de confiance et de transparence (*Ibid.*).

L'accessibilité à l'information à tous les niveaux hiérarchiques permet une plus grande compréhension face aux orientations stratégiques et aux pratiques qui en découlent (Gendron et Gosselin, 2001). De cette façon, les stratégies apparaissent davantage cohérentes et pertinentes aux yeux des individus. On peut donc croire que la communication de l'information est primordiale pour que les individus se sentent impliqués et consultés dans les décisions stratégiques (*Ibid.*). Le chef d'équipe doit s'assurer que ses membres possèdent toute l'information nécessaire en ce qui concerne la pertinence des tâches à accomplir afin que ces derniers en comprennent la portée. Pour ce faire, le chef d'équipe doit faire preuve de maîtrise face à son rôle de communicateur.

Les réunions peuvent servir d'outil de communication à propos des tâches, car elles sont souvent le lieu de rencontre et d'échange d'informations (Galley,

2000). Le chef d'équipe peut les utiliser comme une opportunité de démontrer à ses membres sa volonté d'établir une bonne communication, gage de confiance. Ces rencontres peuvent également : servir de levier pour motiver les membres en les félicitant pour ce qu'ils ont accompli ; servir à consulter les membres concernant les obstacles et les problèmes rencontrés afin d'échanger sur les solutions possibles ; apporter des pistes de réflexion sur les projets à venir (*Ibid.*). Les réunions d'équipe doivent être efficaces en amenant tous les éléments favorables à l'atteinte des objectifs. Elles doivent susciter un climat favorable à la résolution de problèmes et de conflits, car tout porte à croire qu'elles sont la base de la transmission d'informations et garantes d'une bonne communication.

1.5 COMPÉTENCES DU CHEF D'ÉQUIPE

Les descriptions d'emplois contiennent des renseignements sur les tâches et les activités ou sur les responsabilités et devoirs que doit accomplir le titulaire qui détient l'emploi (Thériault et St-Onge, 2002). Par conséquent, elles donnent au titulaire de l'emploi des indications en ce qui concerne les attentes et les exigences de l'organisation envers lui. De plus, les descriptions d'emplois donnent à l'organisation des éléments qui lui permettent de déterminer les exigences reliées à ces emplois (*Ibid.*). Il semble que ces exigences peuvent être du domaine des compétences que doit posséder l'individu. À ce titre, la norme ISO 9001 propose l'élaboration de référentiels de compétences

(Labruffe, 2003). Ce référentiel permet de décrire les emplois et de mettre en oeuvre l'amélioration des compétences (*Ibid.*).

La présente étude s'attarde particulièrement à l'élaboration des rôles du chef d'équipe, car elle suppose que les tâches que le chef d'équipe accomplit découlent de ses rôles. Afin d'accomplir ces tâches, l'organisation détermine les exigences de l'emploi qui semble demander certaines compétences à posséder pour être en mesure de les accomplir. Il est donc apparu pertinent pour la présente recherche d'aborder le sujet des compétences en l'introduisant par les rôles du chef d'équipe.

En d'autres mots, le chef d'équipe semble accomplir différents rôles en alternance. Ces rôles comportent des exigences reliées aux tâches et aux responsabilités, ce qui implique que le chef d'équipe doit posséder certaines compétences pour accomplir ces rôles.

Une fois de plus, nous ne trouvons pas de littérature concernant précisément le terme « compétence du chef d'équipe ». Toutefois, le terme « compétence » en soi est utilisé. Selon Levy-Leboyer (1996), les traits de personnalité et les attitudes caractérisent l'individu et expliquent les différences de comportements dans l'exécution d'une tâche. Les compétences que possède un individu sont la mise en action de ses attitudes, de ses traits de personnalité ainsi que des

connaissances qu'il a acquises. Ces connaissances peuvent être étroitement liées aux activités professionnelles. De ce fait, le concept des compétences semble lié aux activités professionnelles et à tout ce qui est nécessaire pour mener à bien les missions de ces activités (*Ibid.*). Selon Noyé (2003), la notion de compétence professionnelle se définit par la capacité que possède un individu d'assembler son savoir-faire, ses comportements et ses connaissances pour maîtriser sa situation professionnelle et les résultats qu'il vise à obtenir. En d'autres mots, il s'agit d'utiliser son savoir-faire, ses comportements et ses connaissances dans une situation de travail en jouant son rôle (Noyé, 2003). Toujours selon ce même auteur, les compétences se distinguent en compétences techniques, relationnelles et organisationnelles. Les compétences techniques ou spécifiques correspondent à la réalisation du métier, à la technique professionnelle utilisée (Noyé, 2003). Les compétences relationnelles relèvent de la capacité de l'individu à communiquer d'une façon efficace avec ses collègues, alors que les compétences organisationnelles sont dans la capacité de planifier des activités, des projets, des plans d'action (*Ibid.*). Toutefois, une distinction semble pertinente de supposer en ce qui concerne les compétences de base et distinctives. Les compétences de base que possède un individu sont les compétences fondamentales qu'il doit maîtriser pour accomplir son travail (Noyé, 2003). Sans ces compétences, le travail peut connaître des retards, des insuffisances. Les compétences distinctives sont celles que possède l'individu, qui lui permet de performer dans son travail. C'est

ce qui lui permet de se distinguer des autres, d'obtenir de très bons résultats (*Ibid.*).

Toutefois, il semble que les compétences du rôle de coach englobent les connaissances générales que devrait posséder le gestionnaire, ses habiletés et ses attitudes et ce, à travers l'enseignement qu'il donne et sa façon d'interagir avec les autres (Gendron et Gosselin, 2001). De plus, il apparaît qu'afin d'être reconnu en tant que coach, ce dernier doit posséder quatre compétences de leader, soit : la compétence de conseiller ; la compétence de guider ; la compétence de former ; la compétence de confronter et de stimuler ses collaborateurs pour améliorer leur performance (Kinlaw, 1997). À la lumière de cela, on pourrait croire que pour être coach, le gestionnaire doit d'abord posséder les qualités d'un leader. Afin de performer dans le rôle de leader, l'individu, qui dans ce cas-ci est identifié comme étant le gestionnaire, doit posséder des compétences relatives à l'individualité, à la collectivité et à l'objectif (Divine et Flaherty, 2000). Le domaine de l'individualité concerne le monde dans lequel l'individu évolue seul, en estimant ses actions judicieusement pour rencontrer son propre intérêt (*Ibid.*). Le domaine de la collectivité réfère aux pratiques, aux rôles, aux valeurs qui établissent ce qui est important au sein du groupe. L'accès à ce domaine passe nécessairement par le dialogue et l'échange entre individus (Divine et Flaherty, 2000). Le domaine

de l'objectif est celui des processus, de la technologie et de la science. Il appartient à un type de réalité objective plutôt qu'interprétative (*Ibid.*).

Deschênes (2005) aborde les compétences sous un autre angle. Il parle de compétences personnelles, interpersonnelles et organisationnelles. Les compétences personnelles relèvent de l'individu lui-même. Elles se manifestent lorsqu'il fait preuve de créativité et d'innovation ou qu'il démontre un certain niveau d'autonomie et de responsabilisation. Le respect de l'éthique de l'organisation, la transparence en ce qui concerne l'information, la facilité d'adaptation au changement et le souci du développement personnel peuvent représenter des référents face aux compétences personnelles (Deschênes, 2005).

Les compétences interpersonnelles renvoient davantage aux relations avec les autres, à la bonne volonté et à la capacité de collaborer avec les pairs. Elles deviennent perceptibles lorsque l'individu influence les autres et démontre une capacité de délégation. L'accompagnement dans le développement des compétences des autres, la mobilisation, le respect et la capacité d'écoute face aux autres, la capacité de recevoir la critique, de l'accepter et d'en émettre semblent tous des éléments révélateurs de ces compétences (*Ibid.*).

Les compétences organisationnelles se rattachent davantage au contenu et au processus. Elles ressortent lors du travail en équipe responsabilisée et en réseau d'équipes interdépendantes. Ces compétences impliquent différentes facettes telles que la gestion de l'amélioration continue, de la communication, des conflits, du changement, des opérations et des projets. Elles semblent prioriser une approche client axée sur la qualité (*Ibid.*).

De façon générale, il semble que pour les futurs gestionnaires, certaines compétences seront à privilégier. Ils devront être à l'affût des changements et posséder une grande capacité d'adaptation face à ces derniers, leur permettant ainsi d'être proactifs en ce qui concerne les innovations en matière de gestion organisationnelle (Bourgault, Charih, Maltais et Rouillard, 2003a). Selon ces mêmes auteurs, ils devront : posséder de fortes aptitudes interpersonnelles afin que leurs membres adhèrent facilement à leur vision ; faire preuve de leadership afin de mobiliser leurs membres ; développer davantage le savoir-être plutôt que le savoir-faire ; et, finalement, se respecter en équilibrant leur vie professionnelle et personnelle.

Les compétences du personnel d'encadrement telles que suggérées dans le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement* (Conseil du Trésor, 2005) sont présentées sous deux dimensions, soit la dimension fonctionnelle et la dimension humaine. La dimension fonctionnelle relève de

compétences reliées à l'environnement et à la gestion des opérations ; la dimension humaine, quant à elle, se rapporte aux compétences reliées à la gestion des personnes et de soi-même. Les gestionnaires publics doivent accomplir leur travail dans un contexte de développement de réseaux et de partenariat, influencé par les effets de la technologie de l'information et des communications (Conseil du Trésor, 2005). Ils doivent également veiller à la gestion et au développement continu des compétences dans un contexte où il y a différentes cultures. Pour arriver à travailler dans cette réalité organisationnelle, ils doivent eux-mêmes posséder plusieurs compétences. C'est dans cette perspective que le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré ce profil (*Ibid.*). Il constitue les bases des orientations gouvernementales en ce qui concerne la gestion de carrière et de développement du personnel d'encadrement.

Il semble possible d'affirmer que toutes les organisations, sans exagération, parlent aujourd'hui de gestion des compétences (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2005). La gestion des compétences a pour but d'offrir à l'organisation l'opportunité de disposer en temps voulu des individus ayant des compétences (Cohen et Soulier, 2004). Ces compétences relèvent des connaissances, des aptitudes et des expériences de l'individu, ainsi que de la motivation nécessaire pour accomplir les activités et assumer les responsabilités qui apparaissent indispensables à l'évolution de l'organisation (*Ibid.*).

Le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement* est un cadre de référence qui soutient les actions liées à la carrière et au développement des compétences des gestionnaires de la fonction publique (Conseil du Trésor, 2005). Il s'avère utile lors du processus d'embauche. Il sert également à planifier et à préparer la relève de gestionnaires (*Ibid.*). De plus, il est une référence pour le développement des compétences des gestionnaires en poste, notamment pour déterminer les besoins et les activités de développement. Il peut également servir de soutien lors de l'évaluation du rendement des gestionnaires (Conseil du Trésor, 2005).

C'est à cette approche des compétences que la présente étude s'est intéressée (voir l'annexe 1). Puisque la présente recherche a pris pour acquis que les rôles du gestionnaire semblaient représentatifs des rôles du chef d'équipe, elle voulait vérifier s'il en était de même en ce qui concerne les compétences. La présente recherche veut savoir si ce profil, élaboré pour les gestionnaires publics, apparaît valide dans le secteur privé. L'utilisation de ce modèle dans la présente recherche a servi de base pour le questionnaire employé lors de la collecte des données et pour suggérer un modèle de compétences pour les chefs d'équipe dans le secteur privé. À titre d'information supplémentaire, les actions clés relatives à chacune de ces compétences sont détaillées (annexe 2). Toutefois, les actions clés n'ont fait l'objet d'aucune utilisation dans la présente recherche.

CHAPITRE 2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Deuxièmement, le chapitre s'attarde à la formulation d'une problématique de recherche en plus d'en préciser les objectifs visés, tant généraux que spécifiques, pour en arriver à définir les concepts à étudier. Par la suite, le chapitre présente le cadre conceptuel proposé pour la réalisation de la présente recherche.

2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La présente recherche s'intéresse aux compétences que doit posséder un chef d'équipe en milieu organisationnel. Or, cette notion est peu abordée dans la littérature ainsi que celle concernant le rôle du chef d'équipe d'où la problématique de recherche et l'importance de s'y attarder.

2.2 OBJECTIF GÉNÉRAL

Comme mentionné précédemment, la gestion des organisations change et s'adapte en fonction de différents facteurs, apportant ainsi des innovations dans la structure organisationnelle. Il semble que ces innovations apportent une organisation du travail qui priorise la formation d'équipes au sein des organisations. L'équipe, lors de sa formation, se familiarise à travailler en synergie en définissant ses rôles, ses valeurs et sa mission. À ce stade de développement, l'équipe est relativement dépendante de l'individu qui la

supervise (Roy *et al.*, 1998). Par la suite, l'équipe évolue dans le temps et passe à d'autres phases de développement qui peuvent l'amener à devenir autonome. Il semble que ce processus de développement peut apporter un impact dans le rôle du superviseur (*Ibid.*). En effet, il apparaît que plus l'équipe se rapproche de l'autonomie, moins le superviseur détient de responsabilités face aux différentes prises de décisions, puisque ces dernières relèvent davantage de l'équipe elle-même (Roy *et al.*, 1998). Selon Drolet (1998), le superviseur doit accomplir trois fonctions : administratives, d'enseignement et de soutien. Dans la fonction administrative, le superviseur s'occupe de tâches reliées à la gestion alors qu'il contribue à l'amélioration des savoirs en termes de connaissances, d'habiletés, d'attitudes et de valeurs dans la fonction d'enseignement. Lorsque le superviseur accomplit la fonction de soutien, il appuie ses subordonnés et veille à ce qu'ils expriment leurs besoins personnels (Drolet, 1998).

Il semble que le chef d'équipe, pour sa part, démontre une ouverture aux idées et aux suggestions des membres de son équipe (Information cadres, 2002). Il semble que son rôle tend, entre autres, à servir ses membres plutôt qu'à tenter de les contrôler (*Ibid.*). Mais peu de littérature aborde la notion de chef d'équipe. Étant donné la présence accrue d'équipes en milieu organisationnel, il semble opportun de se questionner sur la notion de chef d'équipe. Quel est le rôle du chef d'équipe? Pour remplir son rôle adéquatement, le chef d'équipe doit posséder certaines compétences. Qu'en est-il à propos de ces compétences?

Est-ce que le chef d'équipe sait lesquelles il doit posséder pour remplir son rôle?
Existe-t-il des compétences qui soient prédominantes à posséder pour l'appuyer dans l'exercice de son rôle?

L'objectif général de la présente recherche vise à identifier les compétences que doit posséder le chef d'équipe pour remplir son rôle.

2.3 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Avant l'embauche ou la promotion, le futur chef d'équipe est évalué. On peut croire que l'employeur vérifie si l'individu possède certaines compétences afin de s'assurer que ce dernier sera en mesure d'accomplir les tâches, devoirs et responsabilités qu'exigera son emploi. Si aucun modèle ne réfère au rôle du chef d'équipe, comment l'employeur fait-il pour évaluer son candidat ? Si le rôle de chef d'équipe n'est pas clairement défini, comment l'employeur fait-il pour déterminer les compétences nécessaires pour accomplir ce rôle ? Sur quels critères de sélection se base-t-il ? Autrement dit, comment fait-il pour déterminer que cet individu plutôt qu'un autre répondra aux exigences relatives à l'emploi ? Quelles sont ces exigences ? Quelles sont les compétences qui s'avèrent nécessaires pour répondre à ces exigences ?

À ce jour, il n'existe pas de modèle dans la littérature qui exprime quelles devraient être les compétences que doit posséder un chef d'équipe qui œuvre

dans le secteur privé. Toutefois, on peut se demander ce qu'en pense celui déjà en poste. Il pourrait juger les compétences qui lui semblent prioritaires et pourrait exprimer le degré de maîtrise qu'il croit posséder face à ces compétences.

La présente étude propose donc d'identifier les compétences que le chef d'équipe, dans le secteur privé, doit posséder pour accomplir son rôle. Plus spécifiquement, lesquelles il considère comme importantes de posséder pour remplir son rôle, et le degré de maîtrise qu'il croit posséder face à l'ensemble de ces compétences.

2.4 CADRE CONCEPTUEL

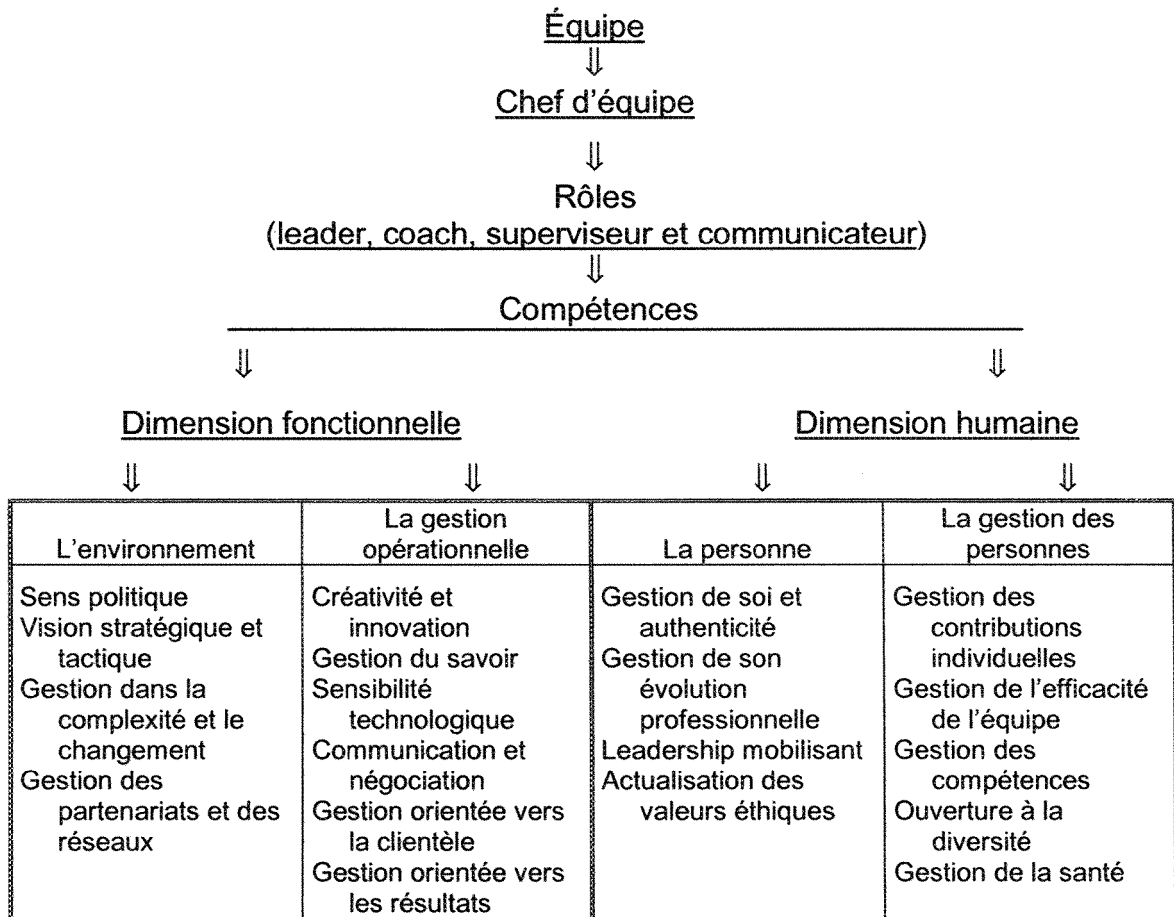
Pour répondre aux questions de la recherche, un cadre conceptuel a été élaboré. Cette étude suppose que les compétences mentionnées dans le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, élaboré par le Conseil du Trésor, peuvent être attribuées au chef d'équipe. Il est également proposé que les rôles du gestionnaire proposés par Gendron et Gosselin (2001) peuvent être représentatifs du rôle de chef d'équipe. Par conséquent, pour les fins de cette étude, le cadre repose sur une fusion de ces deux modèles déjà existants.

L'organisation du travail faisant appel aux équipes est présente en milieu organisationnel afin d'aider le gestionnaire à atteindre les objectifs de stratégie d'affaires. Les objectifs que les équipes doivent rencontrer découlent de ces objectifs stratégiques. Tel que mentionné antérieurement, le chef d'équipe diffuse les objectifs collectifs et individuels que les individus doivent atteindre (*Le team management, n.d.*). Également, le chef d'équipe peut avoir la responsabilité d'évaluer le personnel (Pelchat *et al.*, 2003). Puisqu'il diffuse les objectifs et évalue les individus, on pourrait penser qu'afin que l'équipe atteigne ces objectifs, le chef d'équipe guide les membres tant au niveau du processus, soit comment faire, qu'au niveau de la réalisation de tâches spécifiques, c'est-à-dire quoi faire. Il semble donc que le chef d'équipe peut jouer un rôle prédominant et important au sein de l'équipe. En fait, ce rôle comporte plusieurs rôles tels que ceux suggérés précédemment. On suppose que ces rôles comportent des tâches et activités et qu'afin de les accomplir, le chef d'équipe doit posséder certaines compétences. Selon le profil de compétences auquel s'intéresse l'étude, ces compétences relèvent de deux dimensions, fonctionnelle et humaine. La dimension fonctionnelle se résume en la capacité du chef d'équipe de prendre en considération différents facteurs de l'environnement interne et externe de l'organisation et en sa capacité de faire une gestion opérationnelle satisfaisante. La dimension humaine se résume en la capacité de s'autogérer dans l'exercice de ses fonctions ainsi que de gérer les membres de son équipe dans l'accomplissement de leurs tâches.

En d'autres termes, la notion d'équipe peut sous-entendre celle de chef d'équipe. Ce dernier, lorsqu'il est présent dans la structure organisationnelle, a la responsabilité d'assumer les rôles auxquels il s'est engagé face à son équipe. Pour y arriver, il semble qu'il doive posséder certaines compétences, et ces dernières peuvent relever des dimensions humaine et fonctionnelle. Afin de bâtir le cadre conceptuel, une fusion de deux modèles a été faite (figure 2.1). Pour les fins de l'étude, les rôles du gestionnaire tels qu'identifiés par Gendron et Gosselin (2001) et les compétences telles qu'élaborées dans le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement* ont été associés. Toutefois, ceci ne veut en aucun temps supposer que les compétences du profil gouvernemental sont celles à détenir pour accomplir les rôles de leader, de coach, de superviseur et de communicateur.

FIGURE 2.1

CADRE CONCEPTUEL



Adaptation de : Gendron et Gosselin (2001) et Conseil du Trésor (2005)

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Pour faire suite à la présentation de la littérature, des concepts et du cadre conceptuel, il est indiqué d'expliquer le modèle qui a servi de cadre opérationnel, soit la population visée, les outils de collecte des données utilisés ainsi que la méthode d'analyse des données en vue de répondre au questionnement que soulève la présente étude.

3.1 POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE

La population visée par cette recherche représente les chefs d'équipe en milieu organisationnel dans le secteur privé. Afin d'être précis à propos de la population à l'étude, il semble pertinent d'éclaircir quelques variantes au sujet de la notion de chef d'équipe.

Le titre de chef d'équipe est attribué à celui qui reçoit une rémunération supplémentaire pour accomplir son rôle et qui assume certaines fonctions de gestion de contenu et de gestion de personnes (Roy *et al.*, 1998). Ce titre peut également être attribué en d'autres cas. En effet, il semble que certains chefs d'équipe, malgré leur niveau de tâches et de responsabilités supplémentaires, acceptent leur mandat en dépit d'une compensation monétaire moins élevée, car ils exercent ce rôle simplement par amour de leur travail ou par motivation intrinsèque (Schermerhorn *et al.*, 2002).

De plus, certaines organisations reconnaissent formellement le chef d'équipe en lui attribuant ce titre, alors que d'autres semblent adopter une terminologie différente pour qualifier le titre de l'emploi, même si les tâches apparaissent similaires à celles du chef d'équipe.

Selon Deschênes (2005), la diversité des types d'équipes apporte des particularités dans le rôle du chef d'équipe, car la nature de l'équipe varie selon ses fonctions opérationnelles et sa forme, virtuelle ou co-localisée. Sa taille et sa longévité peuvent également influencer sur la nature de l'équipe.

Afin d'être général et de ne pas restreindre la population visée, les critères de l'échantillon choisi sont :

1. le chef d'équipe qui reçoit ou non une rémunération supplémentaire pour les rôles qu'il exerce;
2. le chef d'équipe qui est reconnu formellement ou non par ce titre d'emploi et ce, peu importe la nature de son équipe.

Toutefois, afin de valider si le modèle de compétences élaboré pour les cadres dans le secteur public est pertinent dans le secteur privé, seul le chef d'équipe provenant de ce secteur est visé par cette étude.

La collecte des données a été réalisée à partir d'un échantillon de six chefs d'équipe provenant de la grande, de la moyenne et de la petite entreprise de la région du Saguenay - Lac-Saint-Jean. Ces entreprises oeuvrent dans des domaines différents, soit : industriel; informatique; ingénierie; restauration. La taille des équipes des répondants varie entre 5 à 30 individus. Six entrevues semi-dirigées ont été effectuées, et trois des six chefs d'équipe sont des femmes.

3.2 OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

L'entrevue semi-dirigée fut l'outil principal de collecte des données. Ces entrevues consistaient, à partir d'un questionnaire de base, à jauger la perception du chef d'équipe à propos des compétences relatives à l'exercice de ses rôles. Chacun des chefs d'équipe a apprécié l'occasion qui lui a été offerte de pouvoir s'exprimer sur ses compétences et sur ses rôles puisque, comme le démontre le cadre conceptuel, ces rôles s'avèrent en lien direct avec l'exercice des compétences.

3.2.1 LES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

L'entrevue semi-dirigée permet de poser des questions prédéterminées dans un ordre ou une sémantique modifiable (Gauthier, 1992). Elle demeure l'outil qui permet une plus grande liberté d'expression, donnant ainsi au chef d'équipe la

possibilité de s'exprimer plus longuement sur ses connaissances et ses opinions. Dans ce sens, l'entrevue semi-dirigée permet d'apporter de l'information supplémentaire, car elle suggère au chef d'équipe de parler davantage de ses expériences, de sa vie, ce qui l'amène à cheminer vers différentes pistes de réflexion. Cette possibilité semble inexistante lors de l'administration d'un simple questionnaire. L'interaction entre le chef d'équipe et l'intervieweur a permis d'amener des suggestions et, spécifiquement dans cette recherche, des suggestions concernant d'autres compétences que celles élaborées dans le questionnaire. En effet, la synergie provoquée par la présence des deux individus a généré l'émergence de nouvelles idées.

Lors d'entrevues, quatre modes d'administration se révèlent possibles, soit : 1) le face-à-face ; 2) l'entrevue téléphonique ; 3) l'entrevue auto-administrée ; 4) le groupe de discussion. Dans cette étude, pour chacune des entrevues, le face-à-face fut le mode d'administration sélectionné. L'environnement immédiat était calme afin de minimiser la possibilité d'interférence. De cette façon, le chef d'équipe et l'intervieweur ont pu demeurer concentrés sur le sujet. La durée moyenne de chacune des entrevues a été d'une heure trente.

Lors des entrevues, un vocabulaire simple et clair a été utilisé, de façon à éviter les erreurs d'interprétation. Une attention particulière a été portée à la

formulation des questions afin de minimiser la possibilité de biais qui aurait pu influencer le répondant.

Les entrevues ont permis d'identifier les compétences qu'un chef d'équipe, dans le secteur privé, doit posséder pour accomplir son rôle. Plus spécifiquement, elles ont permis de vérifier si le chef d'équipe, dans le secteur privé, juge pertinent de posséder les mêmes compétences que celles proposées dans le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement* (Conseil du Trésor, 2005). De façon plus détaillée, le chef d'équipe a eu la possibilité d'accorder un degré d'importance et un degré de maîtrise pour chacune des compétences en leur attribuant une pondération.

3.2.2 LE QUESTIONNAIRE UTILISÉ LORS DES ENTREVUES

Le *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement* (Conseil du Trésor, 2005) a servi de référence pour construire le questionnaire des entrevues semi-dirigées (voir l'annexe 3). Le questionnaire reprend la majorité des compétences élaborées dans ce profil. Les énoncés présents dans le questionnaire sont précis et fournissent suffisamment d'informations pour être bien compris. Une attention particulière a été portée afin de minimiser la possibilité d'ambiguïté dans les énoncés. De plus, la formulation de chaque énoncé a été présentée de façon à ne mesurer qu'une seule dimension de la compétence.

3.2.3 LA VALIDATION DU QUESTIONNAIRE

Ce profil de compétences a fait l'objet d'une étape préliminaire de validation avant d'entamer l'étape officielle de collecte des données. Ainsi, il a été validé auprès de trois chefs d'équipe externes à la recherche afin de s'assurer que le questionnaire ne comportait aucune ambiguïté apparente et que les énoncés s'avéraient clairs. À la suite de cette vérification, quelques correctifs concernant les énoncés ont été apportés. Certaines compétences présentes dans le profil gouvernemental ont été enlevées du questionnaire puisque ces chefs d'équipe ont jugé qu'elles n'étaient pas pertinentes dans leur secteur. D'autres énoncés de compétences ont été adaptés au langage du secteur privé. Au terme de cette phase exploratoire, il a été présumé de la validité du questionnaire afin de procéder à la collecte des données principales.

3.3 ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

L'échelle du questionnaire contient six niveaux de graduation, allant d'une très petite mesure (1) à exagérément (6). Six niveaux ont été sélectionnés afin de réduire la possibilité d'erreur de tendance centrale (Bertrand, 1994). De plus, chaque répondant a attribué une pondération relativement : 1) au degré d'importance qu'il juge nécessaire de posséder pour bien remplir son rôle face à chacune des compétences ; 2) au degré de maîtrise qu'il juge posséder face à ces compétences. Une moyenne de chacune des compétences a été calculée de manière à faire ressortir des résultats plus précis, ce qui a permis de calculer

une moyenne en ce qui concerne chacune des sous-dimensions des deux dimensions générales à l'étude. En d'autres termes, une moyenne concernant l'environnement et une moyenne qui porte sur la gestion opérationnelle ont été calculées. Cela réfère aux deux sous-dimensions de la dimension fonctionnelle selon le cadre conceptuel de la recherche. De la même façon, une moyenne qui se rapporte à la gestion des personnes et une moyenne relative à la personne, reliées toutes deux à la dimension humaine, ont été également calculées. Finalement, ces calculs permettent d'entrevoir quelle dimension, fonctionnelle ou humaine, le chef d'équipe juge la plus importante et laquelle il croit maîtriser davantage.

La pondération 6, qui représente une mesure exagérée, est traitée à part dans l'analyse des résultats puisqu'elle sous-entend une demande d'amélioration. Cette pondération n'a donc pas été prise en compte lors du calcul des moyennes. En effet, une mesure exagérée constitue un extrême, ce qui suppose qu'il peut être nuisible de posséder ou de maîtriser une compétence de manière exagérée. À titre d'exemple, on peut penser que le chef d'équipe qui croit maîtriser de façon exagérée la compétence « Remettre en cause les façons de faire dans les prises de décisions » (Conseil du Trésor, 2005) laisse supposer qu'il remet constamment en question la pertinence des façons de faire actuelles dans les prises de décisions, laissant ainsi sous-entendre qu'il arrive difficilement à se positionner face à une façon de faire optimale ou face à une

solution, ce qui constitue une faiblesse en soi. Il a été expliqué à chaque chef d'équipe, au début des entrevues, le concept de la mesure exagérée. Donc, les chefs d'équipe étaient pleinement conscients de ce choix avant d'attribuer cette pondération à une compétence. Ils ont même mentionné qu'effectivement, ils voyaient qu'ils possédaient une faiblesse face aux compétences auxquelles ils ont attribué ce niveau de pondération.

CHAPITRE 4 RÉSULTATS D'ANALYSE ET INTERPRÉTATION

Rappelons que les résultats de l'analyse et l'interprétation des résultats visent à constater quelles sont les compétences qu'un chef d'équipe doit posséder dans le secteur privé. Pour ce faire, il a été identifié : 1) l'importance qu'accorde le chef d'équipe du secteur privé aux compétences exposées ; 2) le degré de maîtrise qu'il juge posséder face à ces compétences.

Dans ce chapitre, les résultats de l'analyse seront présentés en premier lieu afin de dégager, par la suite, leur interprétation.

4.1 RÉSULTATS D'ANALYSE

Tel que mentionné précédemment, les chefs d'équipe répondants ont attribué une pondération pour chaque compétence contenue dans le questionnaire, une pondération pour le degré d'importance et une autre pour le degré de maîtrise. Cette pondération était établie sur une échelle de 1 à 6. Puisqu'il a été expliqué aux chefs d'équipe que la pondération 6 pouvait dénoter une faiblesse, cette pondération ne fait pas partie du calcul des moyennes. Donc, les moyennes sont basées sur une cote maximale de 5.

Une moyenne a été calculée pour chaque compétence afin de permettre d'identifier s'il y aurait des différences significatives à observer entre les

compétences : 1) par rapport au degré d'importance ; 2) par rapport au degré de maîtrise que les chefs d'équipe jugent posséder. Par la suite, la présente recherche a regroupé ensemble les moyennes des compétences de la sous-dimension « gestion opérationnelle » pour en faire une moyenne représentative de ladite sous-dimension, toujours en ce qui concerne : 1) le degré d'importance; 2) le degré de maîtrise. Elle a fait de même avec les autres sous-dimensions, soit l'environnement, la gestion des personnes et la personne. Pour terminer, une moyenne représentative de chacune des dimensions, fonctionnelle et humaine, a été calculée à partir des moyennes de leurs sous-dimensions respectives.

4.1.1 L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES

À la suite de la compilation de la pondération accordée, l'analyse démontre que les chefs d'équipe répondants jugent que les compétences spécifiques suivantes sont les plus importantes à posséder (5/5) :

Compétences faisant partie de la sous-dimension « La gestion des personnes » (tableau 4.1) :

- bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de toute l'équipe ;
- diriger les membres sous votre responsabilité.

Compétence faisant partie de la sous-dimension « La personne » (tableau 4.1) :

- bien maîtriser votre équilibre personnel.

Compétence faisant partie de la sous-dimension « La gestion opérationnelle » (tableau 4.1) :

- reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation (transfert des connaissances).

Compétence faisant partie de la sous-dimension « L'environnement » (tableau 4.1) :

- créer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe.

En revanche, la compétence que les chefs d'équipe répondants jugent la moins importante est celle qui consiste à comprendre les limites des technologies de l'information en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de leur équipe (4,08/5). Cette compétence fait partie de la sous-dimension « La gestion opérationnelle ».

De façon plus générale, les moyennes des dimensions auxquelles appartiennent les compétences révèlent que la dimension humaine semble être celle à laquelle le chef d'équipe accorde le plus d'importance. Toutefois, la

différence des résultats de l'analyse entre cette dimension et celle fonctionnelle ne semble pas significative étant donné le minime écart entre les deux. La sous-dimension de la gestion des personnes est légèrement priorisée comparativement aux autres sous-dimensions. À l'opposé, la sous-dimension de la gestion opérationnelle apparaît comme étant celle à laquelle il accorde le moins d'importance (tableau 4.1).

Tableau 4.1 Moyenne de l'importance des compétences

DIMENSION			
Fonctionnelle		Humaine	
4,34		4,59	
Sous-dimension		Sous-dimension	
L'environnement	La gestion opérationnelle	La personne	La gestion des personnes
4,38	4,29	4,57	4,61

4.1.2 LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES

À la suite de la compilation de la pondération accordée, l'analyse démontre que le chef d'équipe croit que les compétences spécifiques suivantes sont celles qu'il juge maîtriser le mieux (4,75/5):

Compétence faisant partie de la sous-dimension « L'environnement » (tableau 4.2) :

- créer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe.

Compétences faisant partie de la sous-dimension « La gestion des personnes » (tableau 4.2) :

- favoriser le développement des compétences des membres de votre équipe en tenant compte de leurs aspirations et de leurs talents ;
- diriger les membres sous votre responsabilité.

Par contre, la compétence que le chef d'équipe juge maîtriser le moins est celle qui consiste à lire et à décoder correctement l'environnement politique (éthique et légal) de l'organisation (3,33/5). Cette compétence appartient à la sous-dimension « L'environnement ».

De façon générale, la moyenne des dimensions auxquelles sont rattachées les compétences révèle que la dimension humaine semble être celle que le chef d'équipe croit maîtriser le mieux. Toutefois, une fois de plus, la différence entre la moyenne accordée à la dimension fonctionnelle n'est pas significative en soi. La moyenne de la sous-dimension « La gestion des personnes » est la plus

élevée. La sous-dimension de la gestion de soi apparaît celle que les chefs d'équipe répondants croient maîtriser le moins (tableau 4.2).

Tableau 4.2 Moyenne de la maîtrise des compétences

DIMENSION			
Fonctionnelle		Humaine	
4,14		4,17	
Sous-dimension		Sous-dimension	
L'environnement	La gestion opérationnelle	La personne	La gestion des personnes
4,12	4,16	4,10	4,24

4.1.3 AUTRES CONSTATATIONS

Il fut possible de remarquer que le degré de pondération accordé à l'importance des compétences est supérieur à celui accordé à la maîtrise de ces mêmes compétences. Ainsi, de l'analyse des moyennes, il résulte que les chefs d'équipe répondants semblent considérer que les compétences sont plus importantes à posséder qu'il croit les maîtriser (tableau 4.3).

Tableau 4.3 Comparatif des moyennes des sous-dimensions

Dimension	Importance	Maîtrise
Fonctionnelle	4,34	4,14
Humaine	4,59	4,17
Sous-dimension	Importance	Maîtrise
L'environnement	4,38	4,12
La gestion opérationnelle	4,29	4,16
La personne	4,57	4,10
La gestion des personnes	4,61	4,24

Également, en prenant en considération le sexe des répondants, l'étude dénote que les femmes ont accordé un degré de pondération plus élevé que celui des hommes en ce qui concerne l'importance des compétences et ce, autant pour la dimension fonctionnelle qu'humaine (tableau 4.4).

Tableau 4.4 Moyenne de l'importance des compétences hommes-femmes

Dimension	Hommes(3)	Femmes(3)
Fonctionnelle	4,17	4,39
Humaine	4,39	4,80
Sous-dimension		
L'environnement	4,35	4,42
La gestion opérationnelle	3,98	4,36
La personne	4,39	4,76
La gestion des personnes	4,38	4,83

Cependant, les hommes se sont accordés, comparativement aux femmes, un degré de pondération plus élevé en ce qui concerne la maîtrise des compétences relatives aux deux dimensions (tableau 4.5).

Tableau 4.5 Moyenne de la maîtrise des compétences hommes-femmes

Dimension	Hommes(3)	Femmes(3)
Fonctionnelle	4,31	3,97
Humaine	4,41	3,94
Sous-dimension		
L'environnement	4,30	3,93
La gestion opérationnelle	4,32	4,00
La personne	4,40	3,81
La gestion des personnes	4,42	4,06

Les chefs d'équipe répondants ont mentionné que toutes les compétences contenues dans le questionnaire étaient requises pour bien remplir leur rôle. Ils ont même suggéré certaines compétences supplémentaires. Deux chefs d'équipe ont suggéré la compétence suivante :

- être proactif de façon à avoir une vision prospective de ses membres dans son domaine technique.

Un de ces deux chefs d'équipe a suggéré les compétences supplémentaires suivantes :

- être en mesure de connaître les compétences de ses membres pour pouvoir les diriger professionnellement même s'il doit suggérer à certains d'entre eux de changer d'équipe malgré le fait qu'ils peuvent être performants au sein de son équipe ;

- inciter ses membres à trouver eux-mêmes des solutions à certains problèmes plutôt que les leur fournir en prétextant un manque de temps.

Finalement, cinq chefs d'équipe ont attribué une pondération de 6, une compétence distinctive à chacun, quant à la maîtrise des compétences suivantes :

- prendre position sur vos valeurs ;
- percevoir les enjeux éthiques dans sa gestion ;
- intervenir dans les situations problématiques ;
- comprendre la complexité comme un phénomène d'évolution ;
- accepter la complexité comme un phénomène d'évolution.

4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette section est consacrée à l'interprétation des résultats de l'analyse. Toutefois, la présente étude tient à préciser qu'étant donné la taille de l'échantillon, les interprétations ne peuvent être généralisées à grande échelle. Elles portent davantage sur une base des pistes de réflexion que d'affirmation.

4.2.1 L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES

À partir des résultats de l'analyse, l'importance qu'attribuent les chefs d'équipe répondants « de bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de

toute l'équipe donne à penser que ces derniers considèrent comme primordial de créer un climat de travail positif. Cela faisant, la possibilité de collaboration et d'entraide pour les membres de l'équipe pourrait être accentuée, pouvant contribuer ainsi à un meilleur rendement de l'équipe. Pour arriver à créer cette dynamique, les membres peuvent avoir besoin d'un guide afin de ne pas perdre de vue cet objectif. À ce titre, le chef d'équipe peut servir de guide. Les chefs d'équipe répondants croient important de « diriger les membres qui sont sous leur responsabilité ». Par conséquent, on peut croire que, de cette façon, ils guident les membres de leur équipe.

Afin de bien guider les individus, on suppose que le chef d'équipe pourrait déterminer les priorités qui leur permettront, à lui et à ses membres, d'atteindre les objectifs visés. En outre, on pourrait croire que le chef d'équipe faisant preuve d'une capacité de contrôle face aux objectifs s'accorde une crédibilité pour que ses membres se laissent guider par lui. Pour ce faire, encore faut-il qu'il face preuve de discipline personnelle, qu'il démontre un certain contrôle de lui-même. Ceci pourrait justifier le fait que les chefs d'équipe répondants considèrent important de posséder la compétence de « bien maîtriser son équilibre personnel ».

Les répondants reconnaissent également l'importance stratégique du transfert des connaissances. Cela peut s'expliquer par le fait que le vieillissement de la

main-d'oeuvre est un phénomène présent. En effet, on observe un écart d'âge marqué chez les employés au sein des organisations (Pelchat *et al.*, 2003). De nouvelles recrues peu expérimentées prendront la relève des travailleurs qui partiront à la retraite d'ici quelques années (*Ibid.*). Il semble donc pertinent de s'interroger sur des façons de faire efficaces afin de s'assurer que ces personnes, riches de connaissances, puissent transmettre leur savoir avant de quitter l'organisation pour laquelle elles travaillent.

Les chefs d'équipe répondants jugent que les compétences relatives à la dimension humaine, plus précisément la gestion des personnes, sont celles qui sont les plus importantes de posséder. Cela peut suggérer que les chefs d'équipe répondants, dans l'exercice de leurs rôles, doivent davantage gérer les comportements et les attitudes de leurs membres. Pour ce faire, on peut supposer qu'ils doivent être à l'écoute de leurs membres, les assister et les soutenir et ce, autant dans leur développement professionnel que personnel. On pourrait même croire qu'ils doivent développer des qualités reliées à l'écoute et à la gestion des émotions des gens, puisqu'elles sont en lien direct avec leurs attitudes. Selon Lenhardt (2002), la réelle écoute et la maîtrise de la communication peuvent être des compétences que le coach, s'il les possède, l'assiste à créer les conditions d'une motivation maximale. L'écoute des motivations profondes des gens et la prise en compte des émotions représentent des compétences qui considèrent le facteur humain (*Ibid.*).

Également, on pourrait suggérer aux chefs d'équipe de travailler en apprenant à suivre leur intuition, laquelle fait davantage appel au ressenti qu'au rationnel. À la lumière de ces informations et en parallèle avec la théorie exposée, ceci peut laisser croire que le chef d'équipe pourrait exercer davantage les rôles de communicateur en écoutant ses membres, et de coach en les soutenant dans leur développement. Ainsi, le rôle de superviseur, se rapportant davantage au contenu des tâches et à la rencontre d'objectifs, pourrait être exercé en moindre proportion par rapport à ces deux rôles. Les résultats de l'analyse corroborent cette interprétation puisque les chefs d'équipe répondants accordent un degré d'importance moindre à la gestion opérationnelle. Mais ceci demeure une suggestion, car la tenue des rôles du chef d'équipe peut varier également en fonction de la nature de l'organisation du travail, de la complexité des tâches et du degré de professionnalisme des membres de l'équipe, ainsi que de la maturité de l'équipe.

Toutefois, en supposant que le chef d'équipe doit développer des qualités reliées à l'écoute et à la gestion des émotions des gens, la description de tâches qui incombe au chef d'équipe devrait porter davantage sur l'aspect humain. En d'autres mots, le chef d'équipe devrait davantage se préoccuper de la motivation des individus puisque l'on présume qu'étant motivés, ces derniers sont satisfaits dans leur milieu de travail, et c'est ce que ces derniers réclament.

Plus largement, il semble qu'il en résulterait une amélioration du climat de l'équipe, engendrant du même coup l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. Cette réflexion tend à démontrer que le chef d'équipe, en mettant l'accent sur ses rôles de communicateur par ses qualités reliées à l'écoute et de leader en motivant ses membres, satisfait en partie les exigences reliées à son rôle de superviseur. En effet, tel que présenté dans la revue de la littérature, il semble que les responsabilités reliées à l'atteinte des objectifs relèvent davantage du rôle de superviseur (Gendron et Gosselin, 2001).

4.2.2 LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES

Les chefs d'équipe répondants accordent un degré d'importance élevé dans l'art de « créer des relations avec des partenaires en vue d'atteindre les objectifs d'équipe ». Heureusement, ces derniers croient maîtriser cette compétence. Ceci suppose qu'en plus de croire en la pertinence d'établir des relations interéquipes, les répondants croient être en mesure d'agir concrètement pour créer des relations externes à l'organisation. Toutefois, rien ne démontre que l'entretien de ces relations aide à atteindre leurs objectifs d'équipe même si c'est le but visé.

Diriger les membres de son équipe semble également un aspect que les chefs d'équipe répondants croient maîtriser. Afin de les diriger, on peut croire que les

chefs répondants doivent accomplir leur rôle de superviseur. En effet, la supervision amène le chef d'équipe à diriger ses membres dans le but d'atteindre les objectifs. Elle porte à l'évaluation (Gendron et Gosselin, 2001). C'est précisément lors de l'évaluation que les besoins de formation ressortent. Le chef d'équipe doit donc alterner son rôle de superviseur et celui de coach (*ibid.*). Le coaching, qui guide l'individu dans l'amélioration de ses compétences, suggère ainsi une direction reliée à la formation de ce dernier. Il semble donc opportun de penser qu'en croyant maîtriser la compétence « Diriger les membres de son équipe », les répondants affirment qu'ils possèdent en partie la maîtrise de leurs rôles de superviseur et de coach qu'ils doivent accomplir. Ceci apparaît pertinent puisque ces derniers croient maîtriser l'art de « favoriser le développement des compétences de ses membres en tenant compte de leurs aspirations et de leurs talents », compétence qui est en lien direct avec le rôle de coach.

À l'opposé, lire et décoder l'aspect éthique et légal de l'organisation est la compétence qu'ils croient maîtriser le moins. Il n'a pas été clarifié, lors des entrevues, pourquoi les chefs d'équipe répondants sont moins à l'aise avec cette compétence. Toutefois, on pourrait penser que les chefs d'équipe répondants, dans l'exercice de leurs rôles, n'ont pas à se préoccuper prioritairement de l'aspect éthique et légal de l'organisation. Si cette supposition s'avère vraie, ceci pourrait vouloir dire que les chefs d'équipe répondants n'ont

pas l'opportunité de maîtriser cette compétence même s'ils la possèdent puisqu'ils n'ont pas à l'utiliser.

L'étude permet de constater que les répondants croient maîtriser davantage les compétences reliées à la gestion des personnes. Heureusement, car les résultats de l'analyse permettent de réaliser que c'est la sous-dimension qui est la plus importante pour eux. Ceci pourrait permettre, dans l'éventualité que leur discours et leurs actions vont de pair, d'assurer la probabilité d'une assistance de qualité face aux besoins des individus présents au sein de l'équipe, veillant ainsi à les satisfaire. Toutefois, afin d'être en mesure d'encadrer et de soutenir les membres de leur équipe, encore serait-il préférable que les chefs d'équipe s'accordent un certain respect afin de préserver leur équilibre personnel. En prêchant cet exemple, ils suggèrent à leurs membres d'en faire autant. Mais l'étude révèle que les compétences reliées à la gestion de la personne sont celles que les répondants croient maîtriser le moins. Une sensibilisation pour le chef d'équipe à cet effet peut donc se révéler nécessaire afin que ce dernier préserve cette dimension de sa vie professionnelle qui implique, par le fait même, une portion de sa vie personnelle. Si on avait des recommandations à formuler, elles iraient dans le sens que le chef d'équipe devrait porter une attention particulière à cet aspect.

4.2.3 AUTRES CONSTATATIONS

Le fait que les chefs d'équipe répondants accordent un niveau de pondération plus élevé à l'importance des compétences plutôt qu'à la maîtrise de ces dernières peut laisser miroiter, d'un côté, la présence d'une certaine forme d'humilité de leur part et, d'un autre côté, d'un jugement trop sévère envers eux-mêmes. Ceci peut laisser entrevoir également que les chefs d'équipe répondants désirent performer davantage. En effet, puisqu'ils se jugent moindres dans l'art de maîtriser les compétences que dans l'importance qu'ils y attribuent, ceci peut sous-entendre qu'ils considèrent pouvoir encore s'améliorer, pouvant vouloir viser ainsi la performance. Il semble que ces particularités sont davantage présentes chez les répondants de sexe féminin, puisque ces dernières s'attribuent une moyenne plus basse que les hommes face à la maîtrise, et plus haute face à l'importance des compétences.

L'un des chefs d'équipe répondant suggère de posséder quelques compétences supplémentaires au contenu du questionnaire utilisé lors des entrevues, entre autre, celle d'avoir une vision prospective dans son domaine technique. Ceci porte à croire qu'il doit devancer les problèmes, anticiper les solutions de façon à assister ses membres afin qu'ils ne soient jamais pris dans une situation stagnante. Un d'entre eux propose également d'apporter ces solutions seulement après avoir donné la possibilité à ses membres de faire leur propre cheminement à ce propos. De cette façon, il leur donne l'occasion de se

responsabiliser et d'augmenter leur capacité d'autonomie. Ceci appuie les propos de Lenhardt (2002), qui définit le coaching comme étant une aide offerte à une personne en créant les conditions qui lui permettront de trouver et d'élaborer ses propres solutions.

De plus, ce chef d'équipe suggère qu'il doit être en mesure de reconnaître les forces de chacun de ses membres afin de les conseiller dans leur cheminement professionnel et personnel et ce, malgré la perte d'un de ces individus qui s'avère compétent au sein de l'équipe. De cette façon, on peut supposer que le chef d'équipe doit avoir acquis une certaine maturité de manière à ne pas songer de façon égoïste à garder cet individu au sein de son équipe. En effet, il peut s'avérer, d'une part, que cet individu s'épanouirait davantage dans un autre département et, d'autre part, qu'il serait plus profitable à l'organisation que cet individu comble un autre poste. Ceci suggère donc que le chef d'équipe doit penser aux intérêts de l'organisation ou de ses membres au détriment, quelquefois, des intérêts de son équipe.

Puisqu'il a été expliqué aux chefs d'équipe répondants que le degré de pondération 6 reflète une certaine faiblesse, l'étude dévoile que ces derniers peuvent posséder quelques lacunes en ce qui concerne certaines compétences. Entre autres, la compétence « Prendre position sur ses valeurs » a été soulevée par un chef d'équipe répondant. Ceci peut amener le fait qu'il arrive qu'il se

retrouve dans des situations qui vont à l'encontre de ses valeurs, le mettant du même coup face à un conflit intrapersonnel (Chamberland, 2005). Il serait donc justifiable qu'il puisse exprimer ses incompréhensions de façon à ne pas demeurer dans une zone d'inconfort intériorisé. En exprimant ses incompréhensions à son supérieur, ce chef d'équipe pourrait engager un dialogue qui pourrait lui apporter une réflexion face aux valeurs proprement dites de l'organisation. Ces valeurs sont en lien direct avec la culture organisationnelle (Bergeron, 2003). De cette façon, le chef augmenterait ses chances de percevoir davantage les enjeux de la culture organisationnelle dans la gestion de son équipe.

Un des chefs d'équipe répondants exprime avoir également de la difficulté à comprendre les situations dans leur complexité, à les voir comme un phénomène d'évolution. Ceci peut vouloir dire que ce chef d'équipe n'a pas tendance à voir le bon côté des choses. Ceci peut supposer qu'il possède une attitude de nature pessimiste plutôt qu'optimiste, car le pessimiste est défini comme celui qui pense que tout va mal alors que l'optimiste prétend que tout est pour le mieux (Petit Larousse illustré, 1981). Également, en plus d'avoir de la difficulté à voir ces situations comme un phénomène d'évolution, il mentionne avoir de la difficulté à les accepter ainsi. Difficile pour lui de les accepter s'il n'arrive pas à les comprendre.

Un autre chef d'équipe répondant mentionne que la compétence « Intervenir dans des situations problématiques » en est une qu'il semble avoir de la difficulté à gérer. Si ces situations se rapportent à des changements, ceci peut vouloir dire qu'il perçoit le changement comme étant problématique plutôt que bénéfique. Puisque le changement peut être une innovation et, dans ce cas, être un phénomène d'évolution, on pourrait croire que tout comme l'autre répondant, ce chef d'équipe est de nature plutôt pessimiste. À la limite, on pourrait même aller jusqu'à croire que de cette façon ce chef d'équipe crée une forme de résistance face au changement. Si tel est le cas, il serait avantageux pour lui de changer sa perception face aux événements de façon à améliorer sa vision des choses. Ainsi, il pourrait davantage entrevoir le changement comme étant bénéfique. Toutefois, le fait qu'il ait de la difficulté à intervenir dans des situations problématiques peut être causé par d'autres facteurs. La présente recherche n'a pas validé la raison précise pour laquelle le chef d'équipe répondant dénonce avoir une problématique face à cette compétence.

4.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'interprétation des résultats apporte différentes suggestions. Toutefois, ces dernières sont davantage basées sur un système de croyances et sur la perception. De plus, on présume que les répondants ont été honnêtes, mais cela demeure dans l'ordre de la présomption.

Étant donné le nombre de répondants, cette étude ne peut être généralisée. Ceci pose une limite, car la présente recherche a dû prendre l'échantillon de chefs d'équipe disponibles à répondre au questionnaire. Il serait intéressant, dans une future recherche, d'avoir un échantillon ayant un nombre suffisant de répondants afin d'être représentatif de la population. Toutefois, la présente recherche ouvre tout de même une porte à d'autres avenues de recherche.

Également, cette recherche est quantitative. Faire une recherche similaire à partir d'un autre modèle de compétences permettrait de voir ce qu'en pensent les mêmes chefs d'équipe répondants. Par la suite, il serait possible d'évaluer en comparant les réponses si le modèle de compétences utilisé influence les réponses des répondants. En effet, peut-être serait-il davantage profitable à l'avancement des connaissances de faire une recherche d'ordre qualitative. De cette façon, le chef d'équipe pourrait s'exprimer sans cadre de référence.

Cette recherche a fusionné deux modèles (Gendron et Gosselin, 2001, et Conseil du Trésor, 2005) pour élaborer un cadre. Ce cadre a été suggéré pour les fins de cette recherche mais, dans la réalité, sa véracité n'est pas vérifiée. Déterminer quelles compétences sont en lien direct avec les rôles pourrait s'avérer utile. Plus précisément, il pourrait être profitable de pouvoir affirmer qu'afin de bien remplir son rôle de coach, le chef d'équipe doit posséder des compétences telles que diriger les personnes qui sont sous sa responsabilité et

encourager le développement des formations. Ces liens semblent actuellement absents de la littérature. Il serait pertinent d'en faire ressortir un outil de gestion.

Également, les rôles du chef d'équipe ont été proposés. Faire une recherche en ce qui concerne précisément les rôles du chef d'équipe pourrait enrichir la littérature à ce sujet. Les similarités entre les résultats de cette future recherche et les rôles proposés par la présente recherche pourraient être exposées. Ainsi, il serait possible de distinguer les différences en ce qui concerne les rôles de superviseur, de coach, de communicateur et de leader. Ceci pourrait même permettre d'identifier d'autres rôles que ceux proposés par la présente recherche. Ainsi, cette autre recherche s'avérerait un élément facilitateur pour le chef d'équipe.

De plus, plutôt que de questionner le chef d'équipe, on pourrait demander ce qu'en pensent les membres de l'équipe : quelles compétences jugent-ils que leur chef devrait posséder ? Les membres de l'équipe pourraient nous dire s'il s'avère exact que la gestion des personnes est l'encadrement principal dont ils ont besoin. Si c'est le cas, ils pourraient préciser leurs attentes face à cet encadrement. Sinon, ils pourraient préciser quelle est la dimension qui est la plus importante pour eux. Également, ils pourraient s'exprimer sur les rôles qu'ils s'attendent que leur chef d'équipe entreprenne et mette en oeuvre.

La littérature demeure quand même relativement abondante sur le rôle du manager et du coach. Il serait intéressant que de futures recherches mettent davantage l'accent sur les rôles et les compétences du chef d'équipe, puisqu'on retrouve de plus en plus cette fonction au sein des organisations et que très peu d'auteurs abordent ce sujet dans la littérature.

CONCLUSION

L'interprétation des résultats amène différentes suggestions. Ces suggestions sont consolidées dans la présente conclusion afin d'apporter à la littérature d'autres pistes de réflexion. Finalement, un modèle de compétences pour le chef d'équipe dans le secteur privé est proposé à partir du modèle de référence de la présente recherche.

L'étude fait ressortir que la gestion des personnes semble un élément important pour les chefs d'équipe répondants. L'interprétation de ces résultats porte à croire que l'aspect humain, dans la gestion des personnes, doit être considéré. Que ce soit dans la gestion des émotions, de prendre en compte les aspirations des individus, de les écouter ou de les guider dans leur développement professionnel, il semble que ces chefs d'équipe croient en la gestion des ressources humaines en tenant compte de l'aspect humain dans leur gestion. Toutefois, l'étude ne dit pas pourquoi les chefs d'équipe en arrivent principalement à cette conclusion. Ils ont peut-être déjà expérimenté eux-mêmes une gestion des personnes axée sur l'aspect humain. Si tel est le cas, il devrait être vérifié si ceci leur a apporté des résultats observables. En mettant l'accent sur l'aspect humain, les chefs d'équipe répondants ont peut-être remarqué une performance supérieure de leur équipe. L'éventualité que leurs croyances les amènent à penser que c'est ce que les membres de leur équipe souhaitent peut être une autre avenue. On pourrait se demander également si

c'est le traitement qu'ils aimeraient recevoir de leur supérieur ou encore si, simplement, ces chefs d'équipe ont des aptitudes reliées aux relations interpersonnelles. Ces suppositions demeurent dans l'ordre de la présomption. Toutefois, il serait intéressant de vérifier leur véracité. En prenant pour acquis que l'aspect humain dans la gestion des personnes est essentiel, il n'en demeure pas moins que l'équipe doit performer. L'équipe détient des objectifs qu'elle doit réaliser, et elle doit prendre les moyens pour y arriver. L'équipe, ayant en son sein un chef, peut déléguer la responsabilité de la coordination des tâches et des actions pour se diriger vers un but commun. D'autres responsabilités peuvent être également attribuées au chef d'équipe. Chaque équipe est distinctive de par sa nature, sa maturité, son champ d'activités. Malgré ceci, un profil de compétences pour le chef d'équipe dans le secteur privé est proposé dans la présente recherche (annexe 7). Ce profil est élaboré à partir du questionnaire qui a servi lors des entrevues. Puisqu'il est présumé que ce questionnaire a été validé, le profil reprend l'intégralité des compétences suggérées dans ce questionnaire. Seules les compétences suggérées par deux chefs d'équipe répondants comme devant être supplémentaires sont ajoutées au profil.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubret, A., Gilbert, P et Pigeyre, F. (2005). *Management des compétences*. Dunod.
- Bécheur, A et Gollety, M. (n.d). *Validation d'une échelle de mesure du profil de lead user*. Document récupéré le 8 octobre 2006, tiré de www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/becheur_gollety.pdf
- Bélanger, J., Bélanger, P., Bourque, R., Deschênes et autres (2002). *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail en équipe*. Confédération des syndicats nationaux.
- Bergeron, P. (2003). *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Bertrand, R. (1994). *Concepts de base en mesure et évaluation*. Département de mesure et évaluation. Université Laval.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. et Rouillard, L. (2003a). *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines : les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir, rapport de recherche*. Direction des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. et Rouillard, L. (2003b). *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines : les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir, rapport synthèse*. Direction des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Brassard, N. (2005). *Évaluation du rendement et rémunération*. Cours dispensé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Brun, J. et Dugas, N. (2003). *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines : la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Direction des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005a). « Diriger, c'est enseigner en allant voir ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005b). « Gérer, c'est créer ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 5.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005c). « Gérer, c'est donner du sens ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 4.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005d). « Le contrôle avant et pendant l'action ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 4.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005e). « Le management de la peur et de la terreur ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 5.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005f). « Le projet avant toute chose ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005g). « L'expertise ne remplace pas l'expérience ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 5.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005h). « L'importance des choix gagnants ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005i). « Mener vraiment une institution ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 5.

- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005j). « Née pour être coach ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 9.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005k). « Oser penser l'impensable ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005l). « Un nouveau leadership au conseil ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Cardinal, J. et Lapierre, L. (2005m). « Un télescope, un galon et un miroir ». *La Presse affaires, gestion d'aujourd'hui*, 6.
- Chamberland, E. (2005). *Créativité et négociation*. Cours dispensé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Cohen, A et Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences*. Éditions liaisons.
- Conseil du Trésor. (2005). *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*. Direction des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Deschênes, P. (2005). *Intervention et développement organisationnel*. Cours dispensé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Divine, L. (n.d.). *Un coach, c'est un coach ! Mais quoi d'autre ?* Référence incomplète.
- Divine, L. et Flaherty, J. (2000). *Le coaching de compétences essentielles pour les leaders*. Référence incomplète.
- Drolet, A. (1998). *Le cahier du superviseur au BACC en travail social*. Département travail social, Université du Québec à Chicoutimi.

- Dupéré, F. *L'éthique : l'affaire de tous*. Document récupéré le 2 mai 2005, tiré de www.portail-rhri.com/votre_emploi/impression.asp?idFicDoc=20538.
- Flaherty, J. (1997). *Le coaching et la nouvelle biologie*. Référence incomplète.
- Fornal, P. P. (2002). *Culture organisationnelle à haut rendement : un rôle de leader pour les gestionnaires des ressources humaines*. Document récupéré le 2 mai 2005, tiré de www.portail-rhri.com/effectif/impression.asp?idFicDoc=6291.
- Fullerton, R. (1999). *Coaching et mentorat : ce que tout cadre supérieur veut savoir*. Référence incomplète.
- Galley, T. K. (2000). *Formez-vous vraiment une équipe ?* Document récupéré le 29 avril 2005, tiré de www.portail-rhri.com/expertise/articles/impression.asp?idFicDoc=11568.
- Gauthier, B. (1992). *De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, M. et Gosselin, G. (2001). *Jouer son rôle de coach : pour une alliance entre apprentissage et performance*. Publications CFC.
- Information Cadres. (2002). *La gestion dynamique des équipes de travail*. Dossier spécial de recherche synthèse, numéro 11.
- Kinlaw, D. C. (1997). *Adieu patron ! Bonjour coach !*. Les Éditions Transcontinental inc.
- Labruffe, A. (2003). *Management des compétences*. Afnor.

- Lapierre, L. (2005). *Gérer, c'est créer*, Document récupéré le 25 août 2005, tiré de <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>
- Lefebvre, P. (1998). *L'utilisation de la métaphore en coaching*. Référence incomplète.
- Le team management* (n.d.). Document récupéré le 28 avril 2005, tiré de www.references.be/scripts/indexpage.asp?headingID=3306
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Les éditions d'organisations
- Liste officielle publiée au J.O. et action pour promouvoir le français des affaires (2004). Document récupéré le 15 août 2005, tiré de www.nald.ca/ftext/measlitf/230.htm
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Les Éditions d'Organisation.
- Noyé, D. (2003). *Cultiver les compétences*. Éditions Insep Consulting.
- Orgogozo, I. (n.d.). *Les paradoxes du management*. Les Éditions d'Organisation.
- Pelchat, Y., Campeau, A., Vézina, M. et Bradette, J. (2003). *Vieillesse de la main-d'oeuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*. Direction des communications, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Petit, M. (1999). *Le développement des compétences : mode d'emploi*. Document récupéré le 2 mai 2005, tiré de www.portail-rhri.com/effectif/impression.asp?idFicDoc=995.

- Pritchard, P. (2003). *Nouvelles sur le coaching : contexte: chef d'équipe*. Document récupéré le 29 avril 2005, tiré de http://coaching.gc.ca/stories/the_team_leader_f.asp
- Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conceptualisation, mesure et validation*. Thèse de doctorat, Université de Montréal. Département de Psychologie, faculté des Arts et des Sciences.
- Roy, M., Fortier L. et Bergeron, S. (2004). *Développement d'instruments de mesure de performance en SST à l'intention des entreprises manufacturières organisées en ESA de travail*. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
- Roy, M., Fortier, L. Guindon, J., Bergeron, J. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : Bilan de connaissances, rapport. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec.
- Roy, M. Guindon, J., et Pelletier, C. (2000). *Étude et recherche, équipes semi-autonomes de travail : Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises*. Institut de recherche en santé et sécurité au travail du Québec.
- Roy, M. et St-Jacques, D. (2003). *Bilan de connaissances, rapport. Équipes semi-autonomes en santé et sécurité du travail : Mise à jour de la recension des écrits et du modèle organisationnel du travail en équipes semi-autonomes*. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2002). *Comportement humain et organisation, 3^e édition*. Éditions du Renouveau pédagogique.

Selman, C. J. et Evered, D. R. (n.d.). *Le coaching et l'art de la gestion*.
Référence incomplète.

Selman, J. et Fullerton, R. (n.d.). *Coaching et éthique*. Référence incomplète.

Taggart, J. (2000). *Réflexion sur le coaching et le mentorat*. Document
récupéré le 14 juillet 2005, tiré de [http://leadership.gc.ca/asp-
components/form-manager/showform.asp?formid=23&lang=F](http://leadership.gc.ca/asp-components/form-manager/showform.asp?formid=23&lang=F)

Teasdale, C. (n.d.). *Comment savoir si on est crédible comme professionnel de
la gestion des ressources humaines*. Document récupéré le 2 mai 2005,
tiré de www.portail-rhri.com/effectif/impression.asp?idFicDoc=26204

Thériault, R. et St-Onge, S. (2002). *Gestion de la rémunération : théorie et
pratique*. Gaëtan Morin Éditeur.

Thiébaud, M. (2005). *Coaching*. Document récupéré le 14 juillet 2005, tiré de
[http://leadership.gc.ca/asp-components/form-
manager/showform.asp?formid=23&lang=F](http://leadership.gc.ca/asp-components/form-manager/showform.asp?formid=23&lang=F)

Tremblay, M. (n.d.). *Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe*.
Document récupéré le 2 mai 2005, tiré de
www.portail-rhri.com/effectif/impression.asp?idFicDoc=7668 .

ANNEXE 1 COMPÉTENCES DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

DIMENSION FONCTIONNELLE

L'environnement

Le personnel d'encadrement doit posséder les aptitudes suivantes :

- Une vision stratégique et tactique : il doit percevoir l'organisation dans son ensemble de même que les perspectives d'évolution, et choisir les stratégies et les tactiques appropriées.

- Un sens politique : il doit être en mesure de lire et de décoder correctement l'environnement politique des systèmes publics et de l'organisation.

- La capacité de gérer dans la complexité et le changement : il doit comprendre et accepter la complexité comme un phénomène d'évolution, en tirer profit et gérer la dynamique de changement conséquente.

- La capacité de gérer des partenariats et des réseaux : il doit créer et gérer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de l'unité.

La gestion opérationnelle

Le personnel d'encadrement doit posséder les aptitudes suivantes :

- La capacité de créativité et d'innovation : il doit remettre en cause les façons de faire, chercher des approches novatrices de travail et encourager cette recherche chez les autres.
- La capacité de gérer le savoir : il doit reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation, et en assumer la saine gestion.
- Une sensibilité technologique : il doit utiliser les technologies de l'information et en comprendre les possibilités et les limites en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de son unité.
- La capacité de communiquer et de négocier : il doit communiquer avec divers interlocuteurs et négocier efficacement selon une approche qui concilie les besoins des parties.
- Une approche de gestion orientée vers la clientèle : il doit comprendre et tenir compte des besoins des citoyens et des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de son unité.

- Une approche de gestion orientée vers les résultats : il doit gérer la production de biens et de services de son unité en s'orientant vers l'atteinte de résultats de qualité à l'égard de la clientèle, et vers l'utilisation optimale des ressources.

DIMENSION HUMAINE

La gestion de la personne

Le personnel d'encadrement doit être en mesure d'entreprendre les actions suivantes :

- La gestion de soi et l'authenticité : il doit bien se connaître, maîtriser son équilibre et préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de sa vie.
- La gestion de son évolution personnelle : il doit assumer ses choix professionnels, mettre à profit ses compétences et développer pleinement ses talents.
- L'exercice d'un leadership mobilisant : il doit exercer une influence significative, susciter l'engagement et inspirer ses collègues ainsi que le personnel.

- L'actualisation des valeurs éthiques : il doit percevoir les enjeux éthiques dans sa gestion, prendre position sur ses valeurs et sur celles de l'organisation, puis les intégrer dans ses actions.

La gestion des personnes

Le personnel d'encadrement doit être en mesure d'entreprendre les actions suivantes :

- La gestion des contributions individuelles : il doit diriger les personnes sous sa responsabilité et encourager leur contribution de même que veiller à ce qu'elles utilisent au mieux leurs compétences et qu'elles soient mobilisées dans leurs actions.
- La gestion de l'efficacité de l'équipe : il doit bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de toute l'unité.
- La gestion des compétences : il doit favoriser le développement des compétences des personnes et l'évolution de leur carrière en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations.

- L'ouverture à la diversité : il doit reconnaître que les différences entre les personnes, particulièrement entre les membres des groupes cibles, constituent un apport dynamique pour l'équipe et en tenir compte dans la gestion des personnes et l'offre de services.
- La gestion de la santé : il doit mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, des moyens de promouvoir la santé et la sécurité tant physiques que psychologiques des personnes, et intervenir dans les situations problématiques.

Tiré de : Conseil du Trésor (2005). *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement.*

ANNEXE 2 ACTIONs CLÉS RELIÉES AUX COMPÉTENCES DU CADRE CONCEPTUEL

Actions clés reliées au sens politique :

- comprendre le sens des politiques publiques et des objectifs gouvernementaux ainsi que leur incidence sur l'organisation ;
- interpréter les attentes, les points de vue et les enjeux des instances politiques, et en tenir compte dans les stratégies ;
- gérer l'influence politique et médiatique ;
- prendre des décisions de façon non partisane en fonction de la marge de manoeuvre et mesurer les conséquences des actions sur le plan politique.

Actions clés reliées à la vision stratégique et tactique :

- développer une vision prospective ou d'avenir ;
- saisir les occasions jugées intéressantes pour l'organisation ;
- évaluer continuellement les effets des politiques sur l'organisation et l'environnement ;
- déterminer des stratégies pratiques et réalistes, en tenant compte des multiples dimensions de l'organisation ;
- concilier les divers intérêts dans l'élaboration des orientations et des objectifs de l'unité ;
- définir les domaines d'amélioration en vue de l'évolution de l'unité.

Actions clés reliées à la gestion de la complexité et du changement :

- appréhender les situations dans leur complexité et leurs multiples dimensions ;
- composer avec les situations paradoxales et ambiguës, et agir en conséquence ;
- anticiper, analyser et gérer l'incertitude et les situations complexes qui en découlent ;
- s'adapter à des situations complexes pour en faire une occasion de renouvellement ;
- implanter des changements de façon stratégique en y associant les membres de l'équipe ;
- prévoir et gérer les obstacles et les résistances.

Actions clés reliées à la gestion des partenariats et des réseaux :

- créer des liens de concertation avec les autres unités pour atteindre les objectifs organisationnels ;
- comprendre les attentes des différents partenaires ainsi que les enjeux, et en tenir compte dans les stratégies ;
- établir des liens entre les secteurs public, privé et communautaire pour susciter la collaboration requise ;
- conclure des ententes de partenariat en définissant clairement les zones de responsabilité et de collaboration ;

- traiter avec les partenaires et les réseaux en vue d'atteindre les objectifs, et agir en réelle concertation ;
- concilier les intérêts et les enjeux des partenaires au cours des différentes étapes ;
- informer les partenaires et les membres des réseaux de tout élément d'information nécessaire.

Actions clés reliées à la créativité et à l'innovation:

- prendre du recul par rapport au présent et manifester une ouverture face aux autres façons de voir ou de faire ;
- stimuler l'émergence d'idées nouvelles et mettre à profit celles qui concourent à de meilleurs résultats organisationnels ;
- mettre en place des conditions propices à l'innovation et à la créativité de son unité ;
- susciter le renouvellement des façons de faire en vue d'améliorer l'offre de services et d'optimiser les ressources ;
- encourager l'innovation, l'expérimentation et le risque, puis prévoir les effets des innovations ;
- savoir utiliser efficacement le potentiel d'innovation qu'offrent les suggestions, les difficultés ou les plaintes.

Actions clés reliées à la gestion du savoir :

- définir les savoirs stratégiques dans son secteur d'intervention ;
- juger rapidement de la pertinence de l'information reçue, et la diffuser auprès des collaborateurs ;
- assurer la circulation, la mise à jour et l'enrichissement des savoirs stratégiques de son unité ;
- savoir déceler les possibilités des nouvelles technologies pour la gestion de l'information, et en tirer profit ;
- assurer la qualité de l'information stratégique ;
- préserver l'expertise lors du départ d'un employé.

Actions clés reliées à la sensibilité technologique :

- développer un esprit d'ouverture face au potentiel des technologies ;
- savoir tirer profit des technologies pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité, la qualité et la simplicité des services ;
- mettre à profit les technologies pour améliorer l'offre de services, et implanter les changements culturels et structurels qui en découlent ;
- favoriser le choix de moyens adaptés à la capacité variable des citoyens face à l'utilisation des technologies ;
- utiliser avec aisance les technologies qui sont à sa disposition.

Actions clés reliées à la communication et à la négociation :

- percevoir les valeurs, les sentiments et la situation de ses interlocuteurs ;
- communiquer avec ses interlocuteurs en tenant compte de leurs objectifs et de leurs caractéristiques, et s'y adapter ;
- savoir convaincre, influencer et se laisser influencer ;
- traiter l'information accessible et la transmettre au bon endroit.

Actions clés reliées à la gestion orientée vers la clientèle :

- cerner les besoins et les attentes des citoyens et des clients à l'égard des services offerts, ainsi que leur évolution ;
- favoriser la consultation et la participation des citoyens et des groupes d'intérêt lors de l'élaboration de politiques et de programmes ;
- adapter ses interventions aux droits des citoyens ;
- s'assurer que la prestation des services correspond aux engagements de l'organisation à l'égard de la clientèle ;
- évaluer régulièrement la satisfaction des clients et l'efficacité des programmes, puis mettre en place les améliorations et les innovations nécessaires ;
- contribuer à développer la sensibilité envers la clientèle au sein de l'équipe;

- être réceptif aux plaintes et aux suggestions de la clientèle et les considérer comme une occasion d'innover ;
- assurer la protection des renseignements personnels de la clientèle.

Actions clés reliées à la gestion orientée vers les résultats :

- élaborer, à partir des objectifs stratégiques et des priorités de l'organisation, le plan d'action de son unité ;
- assurer dans sa planification une utilisation optimale des ressources disponibles (humaines, financières, informationnelles, etc.) ;
- exercer une gestion efficace des ressources allouées ;
- susciter une dynamique d'amélioration continue des processus et rendre disponibles les conditions et les moyens nécessaires à la prestation des services par l'équipe ;
- exercer un suivi continu de la production et de sa qualité, notamment à l'aide d'indicateurs, et apporter les mesures correctives ;
- rendre compte des résultats atteints par son unité et expliquer les écarts par rapport à la planification.

Actions clés reliées à la gestion de soi et à l'authenticité :

- développer une bonne connaissance de soi en tant que personne et comme gestionnaire ;

- adopter un comportement en accord avec ses opinions, son discours et ses valeurs personnelles ;
- reconnaître et bien gérer ses émotions, puis intégrer la dimension émotive dans ses relations avec les autres ;
- reconnaître les effets de la tension sur sa vitalité et prendre les moyens de se protéger ;
- s'investir dans ses fonctions de façon efficiente, et se garder du temps pour le recul et le ressourcement ;
- déléguer les tâches qui peuvent être effectuées par les membres de l'équipe ;
- préserver les zones appartenant à sa vie personnelle ;
- inciter les membres de l'équipe à préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de leur vie en leur donnant l'exemple ;
- déterminer ses objectifs et ses moyens de soutien et de développement personnel.

Actions clés reliées à la gestion de l'évolution personnelle :

- définir son plan de carrière afin d'en actualiser le potentiel ;
- prendre les moyens d'apprendre, de se développer et de maintenir ses compétences relativement à ses fonctions et à ses perspectives d'avenir ;
- se tenir informé des possibilités et des perspectives de promotion ou d'avancement professionnel ;

- développer des réseaux de partage, d'entraide et de développement socioprofessionnels ;
- recourir à des moyens en vue de soutenir ses tâches de gestion et son développement professionnel (consultation, accompagnement, etc.) ;
- établir ses zones d'amélioration professionnelle et élaborer son plan de développement.

Actions clés reliées au leadership mobilisant :

- communiquer le sens du travail et la vision du devenir de l'unité, et susciter l'adhésion des membres ;
- affirmer ses valeurs et sa vision personnelle dans le but d'influencer les pairs, les supérieurs et les employés ;
- créer des relations de collaboration qui s'appuient sur la considération, le respect et la confiance ;
- stimuler et mobiliser les collaborateurs et les employés, notamment par la prise en considération de leurs opinions ;
- présenter les projets de changements organisationnels avec conviction et assurance de façon à susciter l'engagement ;
- prendre les décisions et faire les choix appropriés en tant que leader ;
- stimuler et guider d'autres personnes ;
- contribuer à l'engagement social et communautaire de l'organisation.

Actions clés reliées à l'actualisation des valeurs éthiques :

- prendre le temps de réfléchir sur l'éthique, et appliquer une rigueur de pensée à ses décisions et à ses actions ;
- favoriser le développement d'une culture éthique dans son unité en suscitant la remise en question et la réflexion individuelles ;
- promouvoir une conduite éthique tant par le discours que par l'exemple ;
- oser s'affirmer ;
- agir en accord avec ses valeurs éthiques et celles de l'organisation, et justifier le sens de ses actions ;
- exercer et faire exercer le pouvoir discrétionnaire sur la base de valeurs éthiques.

Actions clés reliées à la gestion des contributions individuelles :

- attribuer les mandats en fonction des compétences et des profils individuels ;
- répartir le travail de façon équitable entre chaque personne ;
- adapter son style de gestion aux caractéristiques et encourager la co-responsabilité chez les personnes en ce qui concerne l'atteinte des résultats de l'unité ;
- superviser et soutenir l'accomplissement du travail par le biais de la rétroaction, tout en laissant place à l'initiative et à la créativité des personnes ;

- fournir les moyens, l'information et les outils nécessaires à la réalisation des mandats ;
- évaluer l'atteinte des résultats et reconnaître de façon juste l'apport de chacun ;
- implanter les changements en tenant compte des personnes et de leurs besoins individuels d'adaptation et de soutien.

Actions clés reliées à la gestion de l'efficacité de l'équipe :

- créer un milieu de vie qui repose sur l'entraide et la coopération ;
- orienter et stimuler la dynamique et la synergie d'équipe pour atteindre une efficacité d'ensemble ;
- mettre l'accent sur des objectifs d'équipe découlant de la vision organisationnelle et reconnaître les résultats collectifs pour favoriser la cohésion et la fierté au sein de l'équipe ;
- favoriser la participation et la consultation de chacun comme partenaire et co-responsable de l'ensemble ;
- favoriser l'émergence d'une vie d'équipe qui respecte les personnes et valorise leur spécificité et leur complémentarité ;
- améliorer la collaboration et la concertation découlant des approches, des expériences et des différences individuelles ;
- assurer la continuité en cas d'absence.

Actions clés reliées à la gestion des compétences :

- favoriser et stimuler l'apprentissage en le liant au développement de l'organisation pour lui donner davantage de sens ;
- créer un milieu axé sur l'apprentissage dans l'action en se servant de la diversité des talents et des expériences ;
- favoriser l'utilisation des compétences des personnes en tenant compte des responsabilités et des mandats confiés ;
- consacrer le temps et les moyens nécessaires au développement des compétences et à leur actualisation ;
- appuyer l'évolution de la carrière en favorisant les nouveaux défis et l'expression du potentiel et des talents individuels ;
- suivre la réalisation du plan individuel de développement et le relier à l'évaluation du rendement et aux perspectives d'avancement ;
- prévoir des stratégies de gestion de la relève de son unité afin d'assurer la continuité des services et le maintien de l'expertise.

Actions clés reliées à l'ouverture à la diversité :

- connaître les principes d'équité en emploi et les différents programmes d'accès à l'égalité ainsi que les responsabilités de gestion qui en découlent;
- faire preuve d'ouverture, de respect et de tolérance face à la diversité des personnes ;

- comprendre son cadre de référence personnel et celui des autres face à la diversité pour interagir efficacement ;
- favoriser, au sein de l'équipe, une attitude d'ouverture et de respect face à la diversité des personnes, puis agir pour résoudre les difficultés qui pourraient en découler ;
- s'assurer que les personnes au sein de l'équipe ont les compétences et les habiletés nécessaires pour interagir de façon efficace avec une clientèle diversifiée.

Actions clés reliées à la gestion de la santé :

- veiller à ce que l'organisation ainsi que les conditions de travail favorisent et protègent la santé des personnes ;
- veiller à ce que l'environnement physique soit adéquat pour préserver la santé et la sécurité des personnes ;
- assurer un climat de travail qui contribue au mieux-être de chacun ;
- favoriser le retour au travail lors d'invalidité tout en respectant les limites fonctionnelles des personnes, et soutenir la réintégration progressive.

Tiré de : Conseil du Trésor (2005). *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement.*

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES D'UN CHEF D'ÉQUIPE EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Madame, Monsieur,

Le présent questionnaire vous est adressé dans le cadre d'une étude qui vise à vérifier les compétences nécessaires qu'un chef d'équipe doit posséder en milieu organisationnel pour remplir son rôle. Plus précisément, l'étude s'intéresse à valider un modèle de compétences déjà existant pour les gestionnaires et à l'adapter formellement au chef d'équipe.

Nous vous prions de prendre quelques minutes pour remplir ce questionnaire avec soin. Veuillez, selon le cas, choisir une des modalités de réponse proposées, cocher les cases qui correspondent à votre situation, ou inscrire votre réponse dans l'espace réservé à cet effet.

Les résultats serviront à produire un mémoire de maîtrise selon les exigences de maîtrise en Gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi. L'anonymat et la confidentialité des résultats sont garantis. L'identification demandée ne servira qu'au classement des réponses. Pour toute information supplémentaire, vous pouvez consulter l'étudiante chercheuse ÉLAINE BOULET par téléphone au (418) 541-5162 ou par courriel à l'adresse: eboulet@bellnet.ca. Vous pouvez aussi communiquer avec la directrice de la recherche Madame NANCY BRASSARD par téléphone au (418) 545-5011 poste 5680 ou par courriel à l'adresse: nancy_brassard@uqac.ca.

Merci de votre collaboration

Nom:
Titre:
Organisation:
Adresse:
Téléphone 1:
Téléphone 2:
Courriel:

Dans un premier temps, quel degré d'importance accordez-vous à ces compétences dans votre rôle de chef d'équipe?

Dans un deuxième temps, quel niveau de maîtrise croyez-vous avoir de ces compétences?

1: Dans une très petite mesure 2: Dans une petite mesure 3: Dans une moyenne mesure
4: Dans une grande mesure 5: Dans une très grande mesure 6: Exagérément

1. Percevoir l'organisation dans son environnement global (environnement externe et interne)

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

2. Percevoir les perspectives d'évolution (vision prospective ou d'avenir de votre équipe)

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

3. Choisir les stratégies et les tactiques appropriées, en tenant compte de multiples dimensions de l'organisation

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

4. Lire et décoder correctement l'environnement politique (éthique et légal) de l'organisation

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

5. Comprendre la complexité comme un phénomène d'évolution

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

6. Accepter la complexité comme un phénomène d'évolution

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

7. Gérer la dynamique de changement

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

8. Tirer profit de la dynamique de changement

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

9. Créer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux
associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

10. Gérer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux
associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

11. Remettre en cause les façons de faire dans l'organisation du travail

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

12. Remettre en cause les façons de faire dans les prises de décisions

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

13. Chercher des approches novatrices de travail

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

14. Encourager les autres à remettre en cause les façons de faire dans
l'organisation du travail

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

15. Encourager les autres à remettre en cause les façons de faire dans les
prises de décisions

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

16. Encourager les autres à chercher des approches novatrices de travail

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

17. Reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation
(transfert des connaissances)

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

18. Assumer la saine gestion de ces savoirs dans l'organisation

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

19. Utiliser les technologies de l'information

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

20. Comprendre les possibilités des technologies de l'information en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

21. Comprendre les limites des technologies de l'information en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

22. Communiquer avec divers interlocuteurs selon une approche qui concilie les besoins des parties (compétence d'être conciliateur)

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

23. Négocier efficacement avec divers interlocuteurs selon une approche qui concilie les besoins des parties (compétence d'être bon négociateur)

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

24. Comprendre les besoins des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

25. Tenir compte des besoins des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

26. Gérer la production de biens et de services de votre équipe en s'orientant vers l'atteinte des résultats de qualité à l'égard de la clientèle

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

27. Gérer la production de biens et de services de votre équipe en s'orientant vers l'utilisation optimale des ressources

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

28. Bien vous connaître

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

29. Bien maîtriser votre équilibre personnel

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

30. Préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de votre vie

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

31. Assumer vos choix professionnels

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

32. Mettre à profit vos compétences

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

33. Développer pleinement vos talents

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

34. Exercer une influence significative

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

35. Susciter l'engagement

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

36. Inspirer vos collègues ainsi que les membres de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

37. Percevoir les enjeux éthiques dans votre gestion

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

38. Prendre position sur vos valeurs

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

39. Prendre position sur les valeurs de l'organisation

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

40. Intégrer ces valeurs dans vos actions

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

41. Diriger les membres de votre équipe sous votre responsabilité

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

42. Encourager la contribution des membres de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

43. Veiller à ce que les membres de votre équipe utilisent au mieux leurs
compétences

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

44. Veiller à ce que les membres de votre équipe soient mobilisés dans leurs
actions

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

45. Bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de toute
l'équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

46. Favoriser le développement des compétences des membres de votre
équipe en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

47. Favoriser l'évolution de leur carrière en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

48. Reconnaître que les différences entre les personnes constituent un apport dynamique pour l'équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

49. Tenir compte de l'apport dynamique de l'équipe (compte tenu des différences) dans la gestion des membres de votre équipe

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

50. Tenir compte de l'apport dynamique de l'équipe (compte tenu des différences) dans l'offre de services

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

51. Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la santé des personnes

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

52. Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la sécurité physique des personnes

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

53. Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la sécurité psychologique des personnes

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

54. Intervenir dans les situations problématiques

Degré d'importance: 1 2 3 4 5 6

Degré de maîtrise: 1 2 3 4 5 6

55. Y a-t-il des compétences que vous jugez nécessaires dans l'exercice de votre rôle et qui ne sont pas mentionnées?

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les répondants qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire. En guise de remerciement, il sera possible que chacun des participants puisse avoir un sommaire des résultats de cette recherche.

ANNEXE 4 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

NOM DE L'ÉTUDE	Étude sur les compétences d'un chef d'équipe en milieu organisationnel de la Maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi
AUTEUR DE L'ÉTUDE	Élaine Boulet, étudiante au programme de Maîtrise en gestion des organisations
DIRECTRICE DE RECHERCHE	Nancy Brassard
ÉTABLISSEMENT	Département des sciences administratives Université du Québec à Chicoutimi 555, boul. de l'Université Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Nous vous invitons à participer à notre étude

Particularités de l'étude

Cette étude consiste à déterminer quelles sont les compétences qu'un chef d'équipe doit posséder, en milieu organisationnel, afin de bien remplir son rôle. Le but précis est de vérifier si les chefs d'équipe, dans le secteur privé, ont besoin de posséder les mêmes compétences que le personnel d'encadrement dans le secteur public. De façon plus détaillée, les chefs d'équipe accorderont un degré d'importance et de maîtrise pour chacune de ces compétences. Ils auront également l'opportunité de suggérer, si tel est le cas, d'autres compétences qui seraient peut-être inexistantes dans le profil suggéré.

Description du projet

L'étude vise à proposer un profil de compétences pour les chefs d'équipe dans le secteur privé. Pour ce faire, un questionnaire, basé sur les compétences que doit posséder le personnel d'encadrement dans le secteur public, vérifiera le degré de maîtrise et d'importance accordé face à ces compétences par le chef d'équipe dans le secteur privé. Ainsi, un profil de compétences des chefs d'équipe dans le secteur privé sera proposé.

Avantages et risques

Les avantages

Les avantages de cette étude sont de faire avancer les connaissances concernant les compétences que doit posséder actuellement un chef d'équipe dans le milieu organisationnel. Ayant conscience que l'organisation est en perpétuel changement afin de s'adapter à l'environnement externe, le chef d'équipe, nouveau rôle de plus en plus présent au sein des organisations, a intérêt à être conscient des compétences qu'il doit posséder afin de bien remplir son rôle.

À la toute fin de la recherche, la présente étude suggérera un profil de compétences pour ces chefs d'équipe dans le but de les assister dans l'accomplissement de leur rôle ou du moins, qu'ils aient un modèle de référence face aux compétences jugées nécessaires de posséder.

Confidentialité des données et diffusion des résultats

L'identité des participants de cette étude restera confidentielle puisque les informations figurant sur le formulaire de consentement seront mises à part. Les informations anonymes du questionnaire socio-démographique serviront à établir des statistiques concernant la provenance des répondants, si une prime leur est accordée pour leur fonction de gestion qu'ils ont à remplir, leur implication dans le milieu, etc. Ces statistiques seront nécessaires à l'élaboration possible de corrélations linéaires.

Les données recueillies serviront à établir un profil de compétences pour les chefs d'équipe dans le secteur privé et seront conservées. Le participant ne pourra donc exercer son droit de retrait suite à la collecte des données. Une fois les données colligées, l'analyse de celles-ci sera faite et la présentation des résultats fera l'objet d'une analyse de la part d'experts, de la Doyenne ainsi qu'auprès de la commission des études et de la sous-commission des études, et serviront aux fins d'autres projets de recherche.

Modalités relatives à la participation du sujet

Les sujets participant à cette étude le font de manière volontaire. Aucune rémunération ne sera faite pour susciter l'intérêt envers la présente recherche. En tout temps, les participants qui désirent obtenir de plus amples informations peuvent contacter la responsable de la recherche en composant le 418-698-4580. Les résultats de la présente étude seront publics et disponibles au département des sciences administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Déclaration du participant

Je déclare avoir pris connaissance du présent document et d'avoir bien compris les informations s'y retrouvant. Je reconnais avoir eu toute la liberté de contacter la personne responsable de l'étude pour poser les questions que je désirais. Ma participation à cette étude est strictement volontaire et confidentielle. J'acquiesce à ce que les données recueillies, autres que confidentielles, soient utilisées à des fins de présentations, conférences, publications diverses, etc.

En signant ce document, je reconnais avoir pris connaissance de mon implication dans cette étude et je consens de mon plein gré d'en faire part.

Nom du participant	_____	
Signature du participant	_____	Date _____
Nom du témoin	_____	
Signature du témoin	_____	Date _____

À contacter, pour répondre à vos questions :

Élaine Boulet
Téléphone : 418-698-4580
Courriel : eboulet@bellnet.ca

Veuillez faire parvenir les correspondances écrites à l'attention de la Directrice de recherche :

Dr. Nancy Brassard
Département des sciences administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Téléphone : 418-545-5011 poste 5680

Courriel : nancy_brassard@uqac.ca

ANNEXE 5 DÉCLARATION D'HONNEUR

Je, soussigné(e) _____, à titre de _____
_____ pour le projet de recherche _____

_____ ,
m'engage à respecter le caractère confidentiel de toute information nominative dont j'aurai accès dans le cadre du projet de recherche ci-haut mentionné et à ne pas divulguer, reproduire ou utiliser, d'une quelconque manière, cette information autrement que pour les fins pour lesquelles elle m'est communiquée.

Je m'engage également à respecter la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'Université du Québec à Chicoutimi, l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi que la loi et les règles de l'art en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et ce, tant au niveau de la cueillette d'information confidentielle, de son traitement que de sa diffusion.

J'ai signé à _____, ce _____ jour du mois de _____
de l'an _____.

Nom _____ Signature _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Témoin (Nom)

Signature

ANNEXE 6 CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1

Comité d'éthique de la recherche

**DEMANDE DE
CERTIFICATION ÉTHIQUE**

Description du projet de recherche

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	
1.1 Titre du projet :	Quelles sont les compétences que doit avoir un chef d'équipe en milieu organisationnel?
1.2 Responsable du projet : Indiquez vos coordonnées (inclure téléphone et courriel, s'il y a lieu). Étudiant : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>	Élaine Boulet 1424 des Érables Chicoutimi G7H 1E5 Tél. : 418-698-4580 Courriel : eboulet@bellnet.ca
1.3 Département (ou autre) : <u>Si étudiant, précisez le programme, sa date de début et de fin présumée et le nom du directeur de recherche.</u>	PROGRAMME DE MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS, VOLET SCIENTIFIQUE. Début du programme : automne 2004 Fin présumée du programme : printemps 2006 Directrice de recherche : Nancy Brassard
1.4 Durée du projet : <u>Si étudiant, la durée du projet correspond généralement à la durée du programme d'études.</u>	La durée de la recherche, incluant la rédaction du mémoire, est d'environ 4 trimestres. Le dépôt du projet est prévu pour le printemps 2006.

1.5	<p>Projet ayant déjà été évalué par les pairs : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> Si oui, joindre une copie de la décision. Sinon, <u>dans le cas d'un étudiant</u>, veuillez fournir une lettre de votre directeur de recherche certifiant le contenu scientifique du projet ou, <u>dans les autres cas</u>, veuillez fournir les informations suivantes :</p> <p><u>Pair certifiant le contenu scientifique du projet</u></p> <p>Nom :</p> <p>Titre :</p> <p>Affiliation :sdfgdfsgdfg</p> <p><u>Signature du pair</u> : _____</p>
1.6	<p>Description sommaire du projet (problématique, objectif, méthodologie)</p> <p>De plus en plus, dans notre environnement immédiat, nous entendons parler de la notion d'équipe. Le travail au sein des organisations est de plus en plus organisé, non pas d'après des organigrammes traditionnels, mais en fonction des équipes. Le travail d'équipe en milieu organisationnel est devenu quasi incontournable, pour la rencontre d'objectifs organisationnels. Et qui dit équipe dit chef d'équipe. Afin de rencontrer ces objectifs, le chef d'équipe doit accomplir un rôle afin de maintenir et d'encourager la performance de son équipe car, le chef d'équipe, à travers l'accomplissement de son rôle, veille à ce que son équipe performe. Mais encore faut-il qu'il performe lui-même. Il convient donc de se questionner sur ce qui en est réellement pour le chef d'équipe. La rencontre d'objectifs collectifs peut-elle dépendre majoritairement du travail qu'exécute le chef d'équipe? Sous-estimons-nous le travail qu'il accomplit au sein de l'équipe? Est-il reconnu dans l'accomplissement de son rôle? Quel est son véritable rôle au sein de l'équipe? De manière plus spécifique, doit-il posséder des compétences précises pour accomplir son rôle? Et, dans l'affirmative, quelles sont-elles?</p> <p>L'intérêt de la recherche se porte donc principalement à déterminer quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe en milieu organisationnel afin de remplir son rôle. Cette recherche se fera sous forme d'une étude de cas. Il sera vérifié si un modèle de compétences attribué au personnel d'encadrement dans le secteur public est approprié au chef d'équipe dans le secteur privé. Suite à l'analyse des résultats, un modèle des compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé sera suggéré.</p>

2. SUJETS HUMAINS IMPLIQUÉS	
2.1	<p>Décrire la population ou les sujets humains qui seront impliqués ou étudiés dans le cadre du projet.</p> <p>Dans le but d'être le plus général possible, la population visée sera le chef d'équipe qui reçoit ou non une compensation financière supplémentaire pour le rôle qu'il tient au sein de son équipe. Toutefois, il sera pris en considération que ce dernier est reconnu formellement comme tel auprès de son supérieur immédiat. La présente étude ne tiendra pas compte du degré de maturité de son équipe ou du nombre de ses membres ou d'autres caractéristiques. Car il a été pris pour acquis que peu importe les différences au niveau des caractéristiques de l'équipe, il n'en demeure pas moins que le chef d'équipe a un rôle à remplir et qu'il doit posséder certaines compétences pour bien remplir son rôle.</p> <p>Toutefois, les chefs d'équipe représentatifs de la population viendront du secteur privé. Ceci est dans le but de vérifier si le modèle de compétence de référence (qui provient du secteur public) est applicable dans le secteur privé.</p> <p>Dans le but de généraliser l'information recueillie à l'ensemble de la population visée, un échantillon qui étudie des composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de notre population sera utilisé. Cette formule est celle retenue car nous jugeons que la population est très importante et qu'il faut récolter un bon nombre de données pour chaque individu.</p>
2.2	<p>Indiquer s'il existe des liens de parenté entre les investigateurs et les sujets.</p> <p>Il n'existera aucun lien de parenté entre les investigateurs et les sujets désireux de participer à cette étude.</p>
2.3	<p>Décrire, en termes précis, les procédures utilisées pour rendre bien éclairé le consentement des sujets.</p> <p>En premier lieu, il y aura une prise de contact soit téléphonique ou par Internet avec les populations ciblées à l'étude. Par la suite, toutes les personnes désireuses de participer à l'étude recevront un formulaire de consentement ainsi que le questionnaire sur le degré de maîtrise et d'importance des compétences. Pour ce qui est du formulaire de consentement, elles pourront le retourner par la poste pour garder l'aspect de confidentialité.</p>

2.4	<p>Déclarer toute rémunération ou compensation consentie aux sujets. Énoncer les termes de l'entente relative à la compensation.</p> <p>Les sujets à l'étude participeront de manière totalement volontaire. Il n'y aura aucune rémunération pour les personnes désireuses de participer à l'étude. Cependant, en guise de remerciement, il sera possible de remettre un sommaire des résultats aux personnes qui le désireront.</p>
------------	---

3. MODALITÉS DE LA RECHERCHE

3.1	<p>Énoncer de façon détaillée les procédés ou épreuves qui concernent ou impliquent des sujets humains (ex. : trois entrevues dirigées, d'une heure chacune, à intervalle d'un mois, ayant pour but...).</p> <p>La base du questionnaire est faite à partir de l'ouvrage: « Le profil de compétences du personnel d'encadrement ». Il sera vérifié si les chefs d'équipe, dans le secteur privé, ont besoin de posséder les mêmes compétences que le personnel d'encadrement dans le secteur public. De façon plus détaillée, les chefs d'équipe accorderont un degré d'importance et de maîtrise pour chacune de ces compétences. Ils auront également l'opportunité de suggérer, si tel est le cas, d'autres compétences qui seraient peut-être inexistantes dans le questionnaire. Finalement, le questionnaire fait mention de leur rôle à savoir si ce rôle leur est bien défini, s'il est bien défini également pour les autres membres de l'organisation, si une description claire de ce rôle est disponible. Vous retrouverez, en annexe 2, le questionnaire qui sera distribué aux différents répondants. Le temps requis pour compléter les questionnaires est d'environ une heure à une heure 30 minutes. Un mot de remerciement ainsi que des informations concernant la possibilité d'obtenir un sommaire des résultats de l'étude y figurent aussi. Un total de 25 répondants est prévu.</p> <p>Il est prévu de faire des entrevues semi-dirigées pour permettre aux répondants une libre expression, sans toutefois trop déborder du sujet. Elles donneront l'opportunité de permettre aux répondants d'apporter de l'information supplémentaire, de parler davantage de leur expérience, de leur vie, ce qui peut amener différentes pistes de réflexion, possibilité qui ne peut être présente lors d'un questionnaire. Il sera alors possible d'interagir avec les répondants afin de pousser plus loin le questionnement et les réflexions. Chaque entrevue sera d'une durée d'environ deux heures. Il est prévu de faire 6 entrevues semi-dirigées.</p>
------------	---

3.2	<p>Décrire et évaluer les risques et avantages prévisibles pour les sujets.</p> <p>Aucun risque n'est prévisible pour les sujets. Par contre, certains avantages sont présents. En effet, en questionnant un nombre minimal de trente personnes, il sera possible de généraliser l'étude. Ainsi, le produit offert pourrait être un outil de référence pour chaque gestionnaire intéressé d'améliorer les compétences de leur chef d'équipe dans son organisation, plus précisément dans le secteur privé.</p>
3.3	<p>Indiquer le calendrier de réalisation des procédés ou épreuves (tests,...) de la recherche.</p> <p>Il est prévu de commencer les entrevues semi-dirigées à la mi-décembre 2005. Il en est de même pour la distribution du questionnaire. Nous prévoyons un délai de trois semaines pour le retour du questionnaire. Ce qui nous amène à croire qu'à la mi-janvier, il sera possible de commencer l'analyse des données.</p>

4. INFORMATION COLLIGÉE	
4.1	<p>Si le projet implique la cueillette ou l'utilisation de données afférentes à des sujets humains, décrire : 1) les sources employées; 2) l'information recherchée; 3) le niveau de confidentialité attaché à ces informations.</p> <p>En collaboration avec le département des sciences administratives, la liste des sujets constituant les populations visées sera construite sous peu. Par la suite, un premier contact sera fait soit par téléphone ou par Internet. Le but étant de solliciter les sujets de participer à l'étude. L'étape suivante sera de faire parvenir le questionnaire ainsi que le formulaire de consentement aux personnes désireuses de participer à l'étude.</p> <p>L'étape suivante est de faire ressortir les compétences que doit posséder un chef d'équipe en milieu organisationnel dans le secteur privé et de proposer un modèle.</p> <p>Les informations confidentielles ne seront recueillies qu'à partir du formulaire de consentement de participation à l'étude. Ces informations ne seront pas colligées avec les résultats des questionnaires d'évaluation du programme. Les informations confidentielles seront traitées à part afin de conserver le caractère de confidentialité attribuable à toute recherche.</p>

4.2	<p>Si l'information est de nature confidentielle, énoncer les mécanismes élaborés : 1) pour obtenir le consentement des sujets et/ou de toute personne ayant autorité sur l'information; 2) pour assurer la confidentialité des données une fois colligées; 3) pour assurer la conservation des données en lieu sûr; 4) la période de conservation des données (date de destruction).</p> <p>Le nom des répondants ne figurera pas sur les questionnaires d'évaluation du programme.</p> <p>Étant donné que les lettres de consentement seront conservées à part, les questionnaires resteront confidentiels. Lors de la transmission des données aux experts, à la Doyenne, à la commission des études ainsi qu'à la sous-commission des études, seules les informations concernant les compétences des chefs d'équipe apparaîtront.</p> <p>Les données recueillies seront conservées dans les archives du département des sciences administratives.</p> <p>Les données doivent être conservées de façon permanente au département des sciences administratives.</p>				
4.3	<p>Indiquer le nom et la fonction des personnes qui ont ou qui auront accès à l'information confidentielle colligée.</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="373 1186 690 1260">Élaine Boulet</td><td data-bbox="706 1186 1520 1260">Étudiante à la Maîtrise en gestion des organisations; auteure du projet.</td></tr> <tr> <td data-bbox="373 1291 690 1344">Nancy Brassard</td><td data-bbox="706 1291 1520 1344">Directrice de recherche.</td></tr> </table>	Élaine Boulet	Étudiante à la Maîtrise en gestion des organisations; auteure du projet.	Nancy Brassard	Directrice de recherche.
Élaine Boulet	Étudiante à la Maîtrise en gestion des organisations; auteure du projet.				
Nancy Brassard	Directrice de recherche.				
4.4	<p>Pour les personnes impliquées dans la cueillette ou l'utilisation des données confidentielles, joindre une déclaration d'honneur (ou un serment d'office) <u>SIGNÉ(E)</u> garantissant le respect de la confidentialité. (Veuillez vous référer au modèle sur le site Web de l'Université : document intitulé <i>Déclaration d'honneur</i>)</p> <p>Voir en annexe.</p>				

5. DIFFUSION DES RÉSULTATS	
5.1	<p>Indiquer précisément sous quelle forme (données nominatives, regroupement statistique...) et de quelle manière les résultats de la recherche touchant des sujets humains seront publiés ou diffusés.</p> <p>Les résultats de la recherche ne concerneront que les données recueillies dans les questionnaires d'évaluation du programme. Ceux-ci ne renfermeront aucune donnée confidentielle. Il n'y aura donc aucune publication d'informations confidentielles concernant des sujets humains.</p> <p>Les données recueillies par les questionnaires d'évaluation permettront de faire des analyses statistiques de type « corrélation » afin de déceler s'il y a des liens directs, indirects ou nuls entre les différents groupes à l'étude.</p> <p>Les résultats qui seront analysés par les experts, la Doyenne, la commission et la sous-commission des études seront par la suite remis au département des sciences administratives. Des suggestions concernant le profil de compétences pour un chef d'équipe dans le secteur privé seront alors suggérées dans le rapport final.</p>
5.2	<p>Préciser quels critères seront utilisés pour déterminer si une demande de renseignements sera autorisée ou non (ex. : demande relative aux données nominatives colligées).</p> <p>Seules les personnes ayant signé la déclaration d'honneur auront accès aux données nominatives de l'étude.</p>
5.3	<p>Décrire les modalités de consentement des sujets en ce qui a trait à la permission de diffuser des résultats à travers lesquels l'identité serait révélée ou décelable.</p> <p>Aucune donnée confidentielle ne sera diffusée pendant ou après l'étude en cours. L'intérêt de l'étude porte uniquement sur les résultats des questionnaires concernant le profil de compétences d'un chef d'équipe. Il n'y aura aucun nom qui figurera sur les questionnaires d'évaluation du programme, il ne sera aucunement possible d'identifier les questionnaires.</p>

6. AUTRES RENSEIGNEMENTS																
6.1	<p>Décrire le rôle spécifique des membres de l'équipe de recherche qui peuvent poser des gestes à incidence déontologique et préciser la nature de leur contrat d'emploi (ex. : professeur, auxiliaire de recherche, étudiant...).</p> <p>Élaine Boulet Étudiante à la Maîtrise en gestion des organisations, volet scientifique.</p> <p>Nancy Brassard Directrice de recherche.</p>															
6.2	<p>Le responsable du projet doit joindre à la présente la déclaration de consentement qui sera utilisée pour obtenir l'acceptation des sujets. (Veuillez vous référer au document intitulé <i>Informations à inclure dans la déclaration de consentement des sujets humains devant participer au projet de recherche</i> situé sur le site Web de l'Université)</p> <p>Vous trouverez en annexe la déclaration de consentement qui sera utilisée pour l'étude.</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS</th> <th>Documents annexés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ANNEXE 1 :</td> <td>Déclaration de consentement (voir le point 6.2)</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>ANNEXE 2 :</td> <td>Serment(s) ou déclaration d'honneur (voir le point 4.4)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ANNEXE 3 :</td> <td>Décision de pairs ou, dans le cas d'un étudiant, lettre du directeur de recherche relative au contenu scientifique du projet (voir le point 1.5)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>AUTRES :</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS		Documents annexés	ANNEXE 1 :	Déclaration de consentement (voir le point 6.2)	•	ANNEXE 2 :	Serment(s) ou déclaration d'honneur (voir le point 4.4)	<input type="checkbox"/>	ANNEXE 3 :	Décision de pairs ou, dans le cas d'un étudiant, lettre du directeur de recherche relative au contenu scientifique du projet (voir le point 1.5)	<input type="checkbox"/>	AUTRES :		<input type="checkbox"/>
LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS		Documents annexés														
ANNEXE 1 :	Déclaration de consentement (voir le point 6.2)	•														
ANNEXE 2 :	Serment(s) ou déclaration d'honneur (voir le point 4.4)	<input type="checkbox"/>														
ANNEXE 3 :	Décision de pairs ou, dans le cas d'un étudiant, lettre du directeur de recherche relative au contenu scientifique du projet (voir le point 1.5)	<input type="checkbox"/>														
AUTRES :		<input type="checkbox"/>														

_____	_____
Date	Signature du responsable du projet
	(S'il-vous-plaît, signez en noir)
_____	_____
Date	Si étudiant, signature du directeur de
	recherche
	(S'il-vous-plaît, signez en noir)

SG/mjd 26 août 2004

ANNEXE 7 PROFIL DE COMPÉTENCES POUR LE CHEF D'ÉQUIPE DANS LE SECTEUR PRIVÉ

DIMENSION FONCTIONNELLE

L'environnement

Percevoir l'organisation dans son environnement global (environnement externe et interne)

Percevoir les perspectives d'évolution (vision prospective ou d'avenir de votre équipe)

Choisir les stratégies et les tactiques appropriées, en tenant compte des multiples dimensions de l'organisation

Lire et décoder correctement l'environnement politique (éthique et légal) de l'organisation

Comprendre la complexité comme un phénomène d'évolution

Accepter la complexité comme un phénomène d'évolution

Gérer la dynamique de changement

Tirer profit de la dynamique de changement

Créer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe

Gérer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de votre équipe

La gestion opérationnelle

Remettre en cause les façons de faire dans l'organisation du travail

Remettre en cause les façons de faire dans les prises de décisions

Chercher des approches novatrices de travail

Encourager les autres à remettre en cause les façons de faire dans l'organisation du travail

Encourager les autres à remettre en cause les façons de faire dans les prises de décisions

Encourager les autres à chercher des approches novatrices de travail

Reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation (transfert des connaissances)

Assumer la saine gestion de ces savoirs dans l'organisation

Utiliser les technologies de l'information

Comprendre les possibilités des technologies de l'information en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de votre équipe

Comprendre les limites des technologies de l'information en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de services de votre équipe

Communiquer avec divers interlocuteurs selon une approche qui concilie les besoins des parties (compétence d'être conciliateur)

Négocier efficacement avec divers interlocuteurs selon une approche qui concilie les besoins des parties (compétence d'être bon négociateur)

Comprendre les besoins des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de votre équipe

Tenir compte des besoins des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de votre équipe

Gérer la production de biens et de services de votre équipe en s'orientant vers l'atteinte des résultats de qualité à l'égard de la clientèle

Gérer la production de biens et de services de votre équipe en s'orientant vers l'utilisation optimale des ressources

DIMENSION HUMAINE

La personne

Bien vous connaître

Bien maîtriser votre équilibre personnel

Préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de votre vie

Assumer vos choix professionnels

Mettre à profit vos compétences

Développer pleinement vos talents

Exercer une influence significative

Susciter l'engagement

Inspirer vos collègues ainsi que les membres de votre équipe

Percevoir les enjeux éthiques dans votre gestion

Prendre position sur vos valeurs

Prendre position sur les valeurs de l'organisation

Intégrer ces valeurs dans vos actions

La gestion des personnes

Diriger les membres de votre équipe sous votre responsabilité

Encourager la contribution des membres de votre équipe

Veiller à ce que les membres de votre équipe utilisent au mieux leurs compétences

Veiller à ce que les membres de votre équipe soient mobilisés dans leurs actions

Bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de toute l'équipe

Favoriser le développement des compétences des membres de votre équipe en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations

Favoriser l'évolution de leur carrière en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations

Reconnaître que les différences entre les personnes constituent un apport dynamique pour l'équipe

Tenir compte de l'apport dynamique de l'équipe (compte tenu des différences)
dans la gestion des membres de votre équipe

Tenir compte de l'apport dynamique de l'équipe (compte tenu des différences)
dans l'offre de services

Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la
santé des personnes

Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la
sécurité physique des personnes

Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens pour protéger la
sécurité psychologique des personnes

Intervenir dans les situations problématiques

Autres compétences supplémentaires

Être proactif de façon à avoir une vision prospective de ses membres dans son
domaine technique

Être en mesure de connaître les compétences de ses membres pour pouvoir les
diriger professionnellement même s'il doit suggérer à certains d'entre eux de
changer d'équipe malgré le fait qu'ils peuvent être performants au sein de son
équipe

Inciter ses membres à trouver eux-mêmes des solutions à certains problèmes
plutôt que les leur fournir en prétextant un manque de temps