



Étude sur les compétences relationnelles des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises

Mémoire présentée

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

PAR

© **Boubaker Yessine**

Juillet 2017

Composition du jury :

[Farid Ben Hassel], président du jury, [UQAR]

[Bruno Urli], directeur de recherche, [UQAR]

[Malik Touré], examinateur externe, [IAE-Lille, Université de Lille 1, France]

Dépôt initial le [Juillet 2017]

Dépôt final le [Août 2017]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Pour mes parents, NEJI et LILIA, sans leur connaissance, leur sagesse et leur assistance, je n'aurais pas les objectifs que je dois lutter et être le meilleur pour réaliser mes rêves ...

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements pour les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon directeur M. Bruno Urli. Sans son support, encouragement et ses conseils, je n'aurais jamais pu finaliser mon travail.

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont aidé tout au long de mon parcours universitaire, afin de réaliser mon objectif.

RÉSUMÉ

Le management de projet ne se focalise plus uniquement sur les compétences techniques permettant de bien gérer un projet mais porte maintenant un regard sur l'articulation du projet avec l'organisation. Les gestionnaires de projet et les membres d'équipes de projet, comme les managers, s'inscrivent donc dans de nombreuses interactions avec différentes parties prenantes (membres de l'équipe de projet, clients, ...) et doivent donc posséder une grande capacité relationnelle.

Ce changement de posture implique, pour les gestionnaires de projet en particulier, de développer des compétences nouvelles, appelées 'compétences relationnelles' ou 'soft skills'. Ces compétences, qui englobent des compétences comportementales, émotionnelles ou encore interpersonnelles, sont reconnues pour être des vecteurs de performance sociale et économique dans les organisations ou dans les projets. Mais si ces compétences relationnelles sont désormais incontournables, leur application nécessite qu'elles soient identifiées, évaluées et développées de manière pertinente selon l'évolution des différentes équipes projet. Ces conditions nécessaires au développement des compétences relationnelles chez les gestionnaires de projet sont au cœur de la problématique de recherche de ce mémoire. L'objectif poursuivi par l'auteur de cette étude est double :

- Identifier les compétences relationnelles les plus importantes au regard des gestionnaires de projet comme des membres d'équipes de projet
- Appréhender le niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des Compétences relationnelles et identifier les processus utilisés pour l'évaluation et l'amélioration des compétences relationnelles

Pour ce faire, un sondage web a été envoyé à des gestionnaires de projet et des membres d'équipes de projet et qui a permis de dresser un portrait de l'importance relative de ces compétences relationnelles et de leur modes d'évaluation en contexte de projet.

Mots clés : compétence, compétences relationnelles, compétences interpersonnelles, leadership, gestion de projet.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ.....	vi
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Revue de littérature.....	4
1.1. METIER DU MANAGER.....	4
1.1.1. Bref Historique	4
1.1.2. Caractérisation du métier de manager	4
1.2. À PROPOS DES ACTIVITES ET DES ROLES DU MANAGER	7
1.2.1. Les activités du manager	7
1.2.2. La Théorie De Henry Mintzberg Sur Les Rôles Du Manager.....	10
1.3. PERSPECTIVES DU MANAGEMENT.....	18
CHAPITRE 2 Les compétences du manager : des compétences techniques aux Compétences relationnelles	21
2.1. LA NOTION DE COMPETENCE.....	21
2.1.1. Racines historiques	21
2.1.2. Des approches fort diverses	23
2.2. LES COMPETENCES DU MANAGER	26

2.2.1.	À la recherche des compétences managériales	28
2.3.	TENTATIVES DE CODIFICATION DES COMPETENCES MANAGERIALES	32
2.3.1.	Les compétences techniques/Professionnelles	33
2.3.2.	Les compétences politiques	34
2.3.3.	Les compétences sociales et interpersonnelles	35
2.4.	LES ‘COMPETENCES RELATIONNELLES’ DES MANAGERS	38
2.4.1.	Définitions	38
2.4.2.	Les différentes dimensions des compétences relationnelles.....	39
2.4.3.	Les compétences relationnelles : clés du succès managérial?.....	43
2.5.	L’EVALUATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES DES MANAGERS.....	46
2.5.1.	Évaluer les compétences : un processus	48
2.5.2.	Les outils d’évaluation des compétences des managers	51
2.5.3.	La méthode CreapreZent	53
CHAPITRE 3 La démarche méthodologique		56
3.1.	LE CONTEXTE	56
3.2.	LES OBJECTIFS DE RECHERCHE	57
3.3.	LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	58
3.4.	L’ÉCHANTILLON	59
3.4.1.	Sélection de l’échantillonnage.....	59
3.4.2.	Collecte et obtention des données.....	60
CHAPITRE 4 Analyse des résultats.....		61
4.1.	LE TRAITEMENT DES DONNEES.....	61
4.1.1.	Le profil des répondants	61
4.1.2.	Fonctions occupées dans l’entreprise	64
4.2.	IDENTIFICATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES	65
4.2.1.	Observation des relations possibles entre les variables	67

4.2.2. Le niveau d'importances des compétences relationnelles	70
4.3. CLASSIFICATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES	74
4.4. INTERPRETATION DES FACTEURS	76
4.5. ETIQUETAGE DES FACTEURS	78
4.6 L'Évaluation des compétences relationnelles.....	83
4.5.1. Les processus d'évaluation	84
4.5.2. Temporalité de l'évaluation des compétences relationnelles	85
Conclusion générale	90
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Statistique des compétences PM mentionnées dans le domaine universitaire vers 2010	32
Tableau 2 Les compétences interpersonnelles selon (Cameron Klein, Renee E. DeRouin, et Eduardo Salas)	40
Tableau 3 Compétences relationnelles (Anova).....	67
Tableau 4 Compétences professionnelles (Anova)	69
Tableau 5 Variation de moyenne des compétences professionnelles.....	69
Tableau 6 Interprétation des compétences relationnelles des deux parties	73
Tableau 7 Indice KMO et test de Bartlett.....	74
Tableau 8 Analyse en Composantes principales : regroupement des compétences	75
Tableau 9 Matrice des composantes après rotation.....	78
Tableau 10 Analyse des facteurs.....	82
Tableau 11 Outils d'évaluation des compétences	85
Tableau 12 Les modes d'évaluation des compétences relationnelles	85
Tableau 13 Modes et temporalités d'évaluation.....	88
Tableau 14 Modes et temporalités choisies par les répondants.....	88
Tableau 15 Statut organisationnel des modes et temporalités d'évaluation.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les rôles des managers Mintzberg (1998, 2004)	11
Figure 2 : Mind Map « Softs skills» essentiels.....	54
Figure 3` : Démarche de la recherche.....	59
Figure 4 Classification des répondants par genre	62
Figure 5 Classification des répondants par tranche d'âge.....	62
Figure 6 Classification des répondants par dernier diplôme obtenu.....	63
Figure 7 Fonction occupée des répondants.....	64
Figure 8 Compétences relationnelle	66
Figure 9 Compétences professionnelles	66
Figure 10 Variation de moyenne des compétences relationnelles.....	68
Figure 11 Observation globale du niveau d'importance des compétences relationnelles	71
Figure 12 Observation du niveau d'importance des compétences relationnelles des chefs de projet et des membres d'équipe	72
Figure 13 Évaluation des compétences relationnelles.....	83
Figure 14 Feedbacks donnés en cours de projet	86
Figure 15 Feedbacks donnés en cours d'année	87

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'environnement des entreprises est aujourd'hui fortement dynamique. Les changements démographiques et socio-économiques, le développement technologique, la spécialisation et la mondialisation sont autant de phénomènes qui peuvent conduire à des risques inconnus auparavant, mais aussi à de nouvelles opportunités pour les organisations. Pour survivre et améliorer leur compétitivité, les entreprises doivent réagir rapidement à ces changements et aux défis qu'ils posent (Nyhan, 1998). C'est souvent par le recours à des projets que les organisations répondent à ces changements et le management de projet est devenu un mode de gestion incontournable depuis une vingtaine d'années.

Cette omniprésence du mode projet renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action qui permet à « l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon. » (Asquin et al. 2005). Le management de projet est encore trop souvent considéré comme une boîte à outils permettant d'opérationnaliser un modèle de type cybernétique où le contrôle est axé sur le célèbre trio « temps-coûts-qualité », ce qui maintient les entreprises dans une sorte d'« illusion de la maîtrise » (Mispelbom Beyer, 2010). Dans cette vision, la maîtrise des outils du management de projet relevait d'un acteur central, le gestionnaire de projet.

En réaction avec cette vision idéale du métier de gestionnaire de projet, des travaux récents ont mis en évidence les risques que font porter les projets sur les individus : une pression exacerbée, une individualisation des trajectoires, une perte de solidarité collective, une dilution des expertises, etc. Le management de projet a donc entraîné, dans sa course, différentes formes de malaises et de difficultés qui fragilisent les acteurs de projets, remet en question leur bien-être et, conséquemment, le déroulement des projets. Ainsi, un nombre

grandissant de travaux de recherche, tout comme les problèmes rencontrés par de nombreuses entreprises qui ont adopté le management de projet, convergent pour souligner l'importance du facteur humain et sa nécessaire prise en compte dans le management des projets. Ainsi, le management de projet ne se focalise plus uniquement sur les compétences techniques permettant de bien gérer un projet, mais porte maintenant un regard sur l'articulation du projet avec l'organisation (alignement stratégique des projets, gouvernance des projets, gestion de portefeuille de projets..). Les gestionnaires de projet et les membres d'équipes de projet, comme les managers, s'inscrivent dans de nombreuses interactions avec différentes parties prenantes (membres de l'équipe de projet, clients,...) et doivent donc posséder une grande capacité relationnelle.

Ce changement de posture implique, pour les gestionnaires de projet en particulier, de développer des compétences nouvelles, appelées « compétences relationnelles » ou « compétences relationnelles ». Ces compétences, qui englobent des compétences comportementales, émotionnelles ou encore interpersonnelles, sont reconnues pour être des vecteurs de performance sociale et économique dans les organisations ou dans les projets. Mais si ces compétences relationnelles sont désormais incontournables, leur application nécessite qu'elles soient identifiées, évaluées et développées de manière pertinente selon l'évolution des différentes équipes projet. Ces conditions nécessaires au développement des compétences relationnelles chez les gestionnaires de projet sont au cœur de notre problématique de recherche.

La démarche de notre étude débutera dans le premier chapitre par une description de l'évolution du métier du manager de projet ainsi que ses principales fonctions dans l'organisation. Dans le second chapitre, on présentera dans une première partie la notion de la compétence managériale et ses différentes tentatives de codifications. La deuxième partie présentera les compétences relationnelles «Softs Skills» des chefs de projet et leurs

contributions importantes dans le succès de leur métier, ainsi que les différents outils utilisés par les entreprises pour évaluer et améliorer ses compétences spécifiques.

Par la suite, le troisième chapitre exposera la méthodologie de recherche et la démarche qu'on va suivre pour la réalisation de cette étude. Enfin, on présentera dans le quatrième chapitre les résultats obtenus par rapport à notre méthodologie et objectifs fixés.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTERATURE

1.1. METIER DU MANAGER

1.1.1. BREF HISTORIQUE

La fonction manager est apparue dans les entreprises à la fin des années trente, elle résulte des principes tayloriens, où la transmission des instructions et le contrôle opérationnel du travail passent à travers un échelon intermédiaire entre la direction et les ouvriers. Par conséquent, ces ouvriers dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques directs pour l'allocation de leurs tâches à accomplir et les règlements à suivre.

Dans les années 70, le rôle de Manager s'est inscrit dans une ligne hiérarchique simple avec une grande responsabilité et peu de délégation. L'économie prend une nouvelle ampleur, l'exigence de compétitivité devient un facteur très important. Puis la rationalisation et la concurrence accrue ont impacté le travail de manager : les tâches à effectuer se sont élargies, le contrôle de résultats est devenu permanent, la gestion de changement nécessite une forte capacité d'adaptation, et le degré d'autorité du manager étant modifié puisqu'il doit faire preuve à la fois de leadership et de compétence afin d'acquiescer l'adhésion de son équipe.¹

1.1.2. CARACTERISATION DU METIER DE MANAGER

Le management englobe de multiples approches, méthodes et stratégies qui sont au cœur du métier de manager, et qui interagissent principalement avec ses pratiques et ses compétences

¹ *L'environnement de travail du Manager et ses évolutions* - in *Manager – Les meilleures pratiques du management – Barabel et Meier - Dunod – 2^e édition – 2010*

dans ce domaine. Le métier de manager d'aujourd'hui ne repose plus sur les cinq fonctions clé définies par Henri Fayol² dans son ouvrage « *majeure Administration industrielle et générale* » : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, il est le centre d'intérêt de différentes écoles et chercheurs, qui se rivalisent pour essayer d'avoir une définition plus complète répondant à ses fonctions, rôles et mission, et d'en décrire les bonnes pratiques. Cet état de l'art rend indispensable que chaque organisation construise son propre référentiel, c'est-à-dire de mettre en adéquation les pratiques de management avec ses besoins et son système de valeur.

Des multiples appellations sont données par les organisations et la littérature pour caractériser cet acteur : chef de projet, gestionnaire de projet, directeur de projet, manager de projet (ou project manager), maître d'œuvre, manager de programme, etc. De plus, d'une entreprise à l'autre, une même dénomination peut correspondre à deux rôles différents. Enfin, le terme « chef de projet » peut avoir des activités très différentes dans l'organisation.

Loufrani-Fedida (juin 2012) a cité que « *l'évolution des structures organisationnelles, marquées par le passage de l'organisation fonctionnelle et cloisonnées à l'organisation transversale, décloisonnée et fondée sur des processus et des projets* (Tarondeau et Wright, 1995) a eu un effet « *remarquable sur le développement du métier de chef de projet.* » En effet, dans les structures par projets, le chef de projet, ou coordinateur de projet selon les termes de Clark et Wheelwright (1992) est considéré comme un « acteur d'interface »,

² Jean-Louis Peaucelle. Présentation et commentaire du livre d'Henry Fayol, *Administration industrielle et générale*. www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-10.pdf.

permettant l'intégration et la synchronisation des différents métiers intervenant dans les projets.³

Dans un second temps, les entreprises ont développé des politiques dans le but d'encourager les carrières dites managériales au détriment des carrières techniques. Ce qui met en évidence la position de chef de projet comme acteur principal dans l'organisation à travers l'importance de ses activités de management, de relations humaines et de coordination.

Loufrani-Fedida (juin 2012) a caractérisé dans son article « *Les compétences requises du chef de projet* », le métier de chef de projet comme étant, à la fois : ⁴

- Un métier à part entière : « ... nous considérons le métier de chef de projet comme un métier collectif à part entière, au sens d'un groupe professionnel dont l'identité collective est reconnue ainsi que source d'identité pour les individus, et qui soumet ses membres à certaines règles communes dans l'exercice de leur profession; et qui détient et exerce un ensemble de connaissances et compétences homogènes, qui sont partagées, au moins en partie, par les individus reconnus comme faisant partie de ce groupe, et dont l'acquisition requiert plusieurs années d'apprentissage de la part d'un individu. »
- Un métier particulier, « ... dans lequel apparaissent deux sous-niveaux distincts : le sous-niveau générique, avec un corps de connaissances et de compétences (gérées à travers la formation initiale et sa reconnaissance sous forme de diplôme ou certification professionnelle), commun à toutes les entreprises ou organisations; et le sous-niveau spécifique, avec un corps de savoirs propre à chaque secteur d'activité, entreprise ou organisation (Cheng et Dainty, 2005). »

³ Loufrani-Fedida, S. (juin 2012). « *Les compétences requises du chef de projet* *Revue Économique et Sociale*. » Number 2

⁴ *Idem*

1.2. À PROPOS DES ACTIVITES ET DES ROLES DU MANAGER

1.2.1. LES ACTIVITES DU MANAGER

Si vous demandez aux managers ce qu'ils font, ils vous diront très probablement qu'ils planifient, organisent, coordonnent et contrôlent.

Ses activités sont identifiées par Henri Fayol l'industriel français en 1916, qui ont commandé le vocabulaire de gestion, puis Gulick qui, dans les années trente, en identifie de nouvelles : planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport, budget (d'où le célèbre acronyme managérial POPDCORB), indiquent des objectifs vagues que les managers essaient de les aboutir.

H.Mintzberg (1973), dans son ouvrage, perçoit que les revues élaborées par les différentes écoles de pensée sur le travail des cadres ne sont pas assez orientées vers l'action des managers, d'où il s'appuie sur ses propres études afin de décrire le contenu du travail du Manager. En conclusion, H.Mintzberg constate que dans toutes les activités des managers (agent de maîtrise ou dirigeant), il existe des ressemblances et qu'il les classe en six catégories :⁵

- *La quantité et le rythme soutenu de travail* : L'auteur caractérise le travail d'un cadre par un rythme implacable. Dans son étude auprès de cinquante-six contremaitres américains, MINTZBERG (1998, 2004) a démontré que ces derniers faisaient, environ, 583 activités par journée de travail. Une autre étude réalisée par cet auteur

⁵ Marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE. Pp12

auprès des managers dirigeants montrait qu'un pour cent de leur emploi de temps est réservé à des visites d'inspection, ainsi que pendant la journée de travail tous les contacts verbaux qu'ils reçoivent sont relatifs aux activités courantes, sinon ils sont liés à un thème de planification générale. Avec toutes ses justifications de H.Mintzberg, les managers sont dans une pression de temps par rapport aux lots d'activités exercées.

- *La structure des activités* : le manager « le chef d'orchestre » se trouve souvent dans des situations de suspendre ou de quitter une réunion pour parler à un de ses subordonnés ou même de passer à une autre activité, ce qui nous permet de caractériser le contenu de travail de manager par la brièveté et la fragmentation de ses activités qui sont aussi déstructurées.
- *Les relations entre l'action et la réflexion* : La pression imposée sur les managers par la direction, ainsi que la complexité de l'environnement ne favorise pas la réflexion, mais plutôt l'action, avec le traitement efficace de flux d'information, et le temps de réponse aux situations concrètes.
- *L'utilisation des différents moyens de communication* : (H.Mintzberg, 1973) constate que les managers dirigeants passent pratiquement toute leur journée de travail à gérer un flot continu d'appels et de courriels, ces moyens de communication, avec les réunions et les rencontres avec les subordonnés sont inévitablement parmi les sources utilisées par le manager selon le type d'information qu'il souhaite faire passer.
- *Les relations avec les autres personnes* ⁶: Son rôle lié à l'information, le manager se retrouve dans la charnière entre son réseau de contacts (fournisseurs, clients, subordonnés), son équipe et ses supérieurs hiérarchiques. La plupart de temps du

⁶ Marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE. Pp13

manager est conservé pour ses subordonnés, mais seulement 10 % de ce dernier est passé avec ses supérieurs.

- *L'interaction entre les droits et les devoirs* : Pour l'auteur, « tous les cadres sont des marionnettes, mais certains décident qui tirera les ficelles et comment » (2010-p63). Le manager est tenu responsable de l'atteinte des objectifs fixés par ses supérieurs. Mais durant la réalisation il peut transformer de ses objectifs, des situations problématiques que l'organisation peut subir, en opportunités, et introduire de nouvelles directives.

Barabel and Meier (2010) mentionnent en appuyant l'apport de (Delpeuch et Lauvergon) qui identifie 3 sphères d'activité du Manager :

- √ *la sphère rituelle, qui comprend les activités programmées ou périodiques fixes propres au statut de Manager,*
- √ *la sphère des remontées, qui englobe les activités non assumées par le niveau inférieur, et la sphère de type autoritaire,*
- √ *la sphère de créativité, qui regroupe les activités à forte implication personnelle pour le Manager qui peut ainsi exprimer ses qualités et talents.⁷*

Pour les auteurs, le métier de manager se base sur l'ajustement de la taille de chaque sphère pour réussir sa mission et par conséquent répondre aux besoins de son entreprise, tout en gardant l'adéquation entre ces différentes sphères.

⁷ Marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE. Pp13

1.2.2. LA THEORIE DE HENRY MINTZBERG SUR LES ROLES DU MANAGER

Selon la littérature en management de projet, Dinsmore (1984) a cité dans son ouvrage « Facteurs humains dans la gestion de projet », que peu d'éléments ont été ajoutés à la liste des fonctions de gestion de base présentée en 1916 par Henri Fayol : planification, organisation, coordination et contrôle⁸, et que le pilotage et l'application de ces fonctions de manière adéquate, conduira probablement l'entreprise à atteindre des niveaux de performance satisfaisants. La question qui se pose dans cet angle est que les gestionnaires remplissent-ils effectivement la fonction de gestion de base? La nature du travail du gestionnaire, tel que décrit dans la littérature classique, est fondamentalement de nature réfléchie, alors que les études montrent que les gestionnaires sont généralement orientés vers l'action et ont tendance à s'écarter du travail de réflexion. Selon Henry Mintzberg, les fonctions de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle ne sont pas celles des gestionnaires, mais simplement « les objectifs que les gestionnaires ont lorsqu'ils fonctionnent ». Ainsi dans ses recherches auprès des dirigeants, H.Mintzberg (1973) a réalisé une théorie sur le rôle du cadre dans l'organisation. Il définit le rôle comme « *un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu* » (2010-p65).

En regardant le travail du gestionnaire sous un angle différent, H.Mintzberg définit dix rôles qui les aient réparties en trois catégories (voir la figure ci-dessous) : les rôles interpersonnels; les rôles liés ont l'information et les rôles décisionnels⁹ :

⁸ Henry Fayol, *Administracao Industrial e Geral* (Sao Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A., 1967), P. 12.

⁹ Marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE.

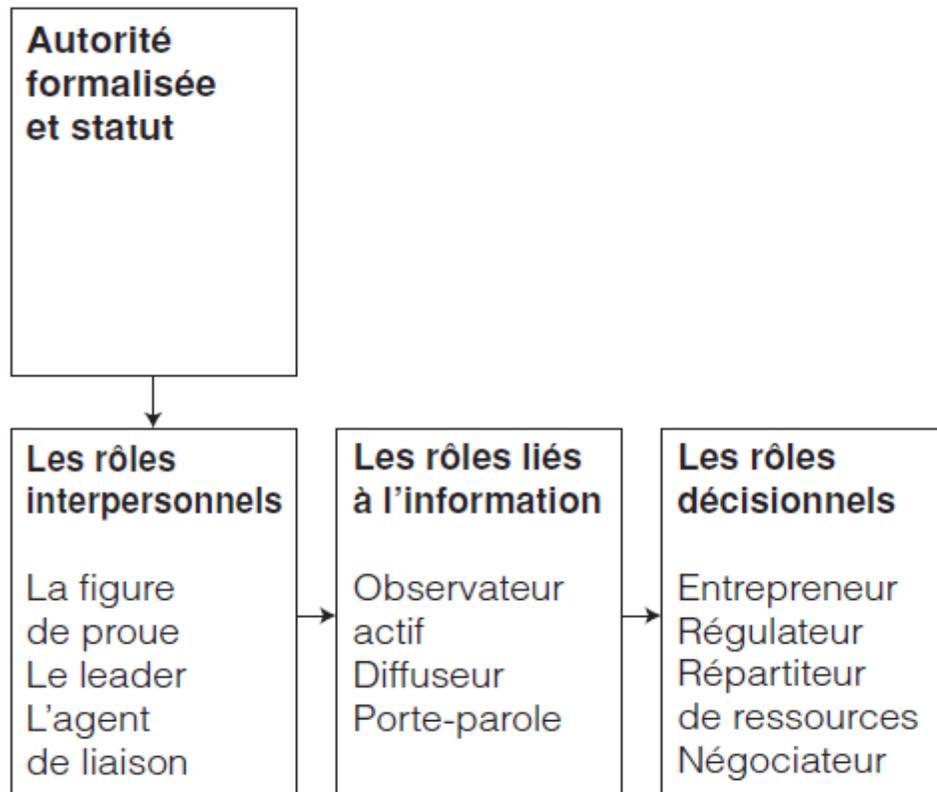


Figure 1 : Les rôles des managers Mintzberg (1998, 2004)

- **Les rôles interpersonnels :**

Résultent directement de sa fonction comme chef d'orchestre qui lui confie nécessairement la notion de l'autorité formelle, et la conséquence en est le développement des relations interpersonnelles :

Le premier rôle dans cette catégorie est « *la figure de poue* », que l'auteur MINTZBERG (1998, 2004) a constaté dans son étude faite auprès des managers dirigeants, qu'ils passent 12 pour cent de leur temps en cérémonie, 17 pour cent de leurs boites courrier, qui contient soit des remerciements ou des sollicitations liées à sa position. Le rôle d'une figure de poue

consiste d'informer les employés et les subordonnés, comme les actionnaires, de la mission de l'organisation et de ce qu'elle cherche à atteindre.

Ainsi (MINTZBERG) affirme que l'importance de ces rôles dans la profession de manager peut être rendue parfois à des tâches quotidiennes, avec un faible niveau d'information et aucune prise de décision importante. Elles n'en demeurent pas moins nécessaires au bon fonctionnement sans à-coup d'une organisation et elles ne pourraient être méconnues du manager.

Le deuxième rôle est le « *Leader* », qui est parmi les rôles les plus importants et qui se situe dans toutes les responsabilités du manager, prenant comme exemple, dans le recrutement, la formation et la motivation de son équipe pour les aider à atteindre leur plein potentiel.

Dans ce cadre, tout manager doit être capable d'ajuster les besoins des membres de son équipe aux objectifs de l'organisation, c'est donc, il doit avoir un grand pouvoir d'influence avec son autorité formelle qu'il possède pour réussir son rôle de leader.

Enfin, en tant qu'« *Agent de liaison* », un manager a pour mission de relier et de coordonner les activités des personnes et des groupes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. MINTZBERG (1998, 2004) a constaté dans son étude sur le travail de gestionnaire, que le temps de travail des managers est consacré plus avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs propres subordonnés, et il est même surprenant de se rendre compte qu'ils passent encore beaucoup moins de temps avec leurs supérieurs, dans le but d'améliorer et d'enrichir leur relation avec l'environnement externe et collecter tout ce qui est comme informations qui peut contribuer à construire le propre réseau extérieur du manager - informel, privé et verbal, néanmoins très efficace.¹⁰

- **Les rôles liés à l'information :**

¹⁰ MINTZBERG, H. (1998, 2004). *LE MANAGEMENT, Voyage au centre des organisations, Edition d'organisation.*

En tant que leader, et avec l'autorité qu'ils possèdent, les managers ont un accès formel à chacun de leurs subordonnés. De plus, leurs contacts comme agent de liaison leur facilitent d'avoir l'accès aux informations extérieures auxquelles leurs subordonnés ne peuvent souvent prétendre.

En ce sens, MINTZBERG (1998, 2004) constate que les managers essaient de développer une solide base de données d'information. La preuve que dans le résultat de son enquête sur les managers dirigeants, il a trouvé qu'ils « (...) consacraient 40 pour cent de leur temps à des contacts exclusivement orientés vers la transmission d'informations et 70 pour cent du courrier qu'ils recevaient était de nature informative (en opposition à celui portant sur des demandes d'action). », car, la majorité de son travail, c'est la communication. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire selon MINTZBERG (1998, 2004) :

Dans son rôle *d'observateur actif*, le manager essaie de construire sa base de données d'information en épluchant son environnement organisationnel. Ainsi, dans ce rôle il est en train de développer son portefeuille de contacts en interrogeant ses subordonnés et acquérant aussi des informations utiles qu'il n'a pas demandé, et qui peuvent être partiellement efficaces. Ces informations sont généralement de nature verbale, bien souvent comme bavardages, potins ou spéculations. Grâce à son rôle d'observateur actif, le manager peut à la fois améliorer son réseau de contacts personnel et collecter le maximum d'informations informelles pour le compte de son entreprise.

Dans leur rôle de *diffuseur*, les managers assurent que les informations collectées de diverses sources internes et externes soient distribuées à leurs subordonnés dans la période qu'ils les voient convenables. De plus lorsque leurs subordonnés n'ont pas de contacts faciles entre eux, les managers se voient parfois contraints de faire circuler l'information de l'un à l'autre. Le point de collecte de ces informations est de sorte que votre équipe peut en bénéficier directement. Ce rôle informationnel permet donc aux membres de l'équipe sur une certaine

partie du projet de posséder de toutes les informations pertinentes afin d'éviter tout retard possible résultant d'un manque d'information.

En tant que responsable d'une équipe de toute taille ou de tout rôle au sein de l'organisation, le manager est le représentant de cette équipe lorsqu'il s'agit de réunions, d'annonces, etc. Le rôle de *porte-parole* est le rôle d'information finale de la liste, ainsi qu'il est important parce que la perception est souvent une grande partie de la réalité. Même si votre équipe fait un excellent travail, elle pourrait ne pas être reflétée comme telle à d'autres décideurs de l'organisation si vous n'êtes pas un bon porte-parole. De plus, comme partie intégrante de ce rôle de porte-parole, le manager est responsable d'informer et satisfaire les demandes des personnes influentes qui dirigent son organisation.¹¹

- **Les rôles décisionnels :**

Pour Mintzberg (Mars-Avril 1990), « *L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi; c'est l'apport de base à la prise de décision.* » Le manager est le noyau principal dans le processus de prise de décision de son organisation. Avec l'autorité formelle qu'il possède, seul le manager qui peut fixer les nouvelles voies d'action de son unité, ainsi comme agent de liaison, c'est le seul qui dispose d'une base de données d'informations actualisées et aussi complètes que possible, afin de mettre en place l'ensemble des décisions qui détermineront la stratégie de son organisation. Quatre rôles décrivent le manager en tant que décideur :

En tant qu'*Entrepreneur*, le manager travaille toujours dans une perspective de développement stratégique de son organisation, il est toujours à la recherche des méthodes et des concepts permettant d'améliorer l'adaptation de son unité à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son étude sur des managers dirigeants,

¹¹ FME, T. (2015). *Leadership Models*, www.free-management-ebooks.com. Consulté le 20.12.2016

MINTZBERG (1998, 2004), indique que ses managers apparaissent entretenir une sorte d'inventaire des projets dont ils gèrent eux-mêmes le développement, les différentes étapes de réalisation, ceux qui sont en cours d'accomplissement et ceux qui tendent vers l'échec. Il décrit aussi dans son ouvrage la façon ou les managers contrôlent le déroulement de ses différents projets

« À la façon du jongleur, ils semblent avoir toujours un certain nombre de projets suspendus en l'air, périodiquement, il y aurait ceux qui retombent, ils leurs donnent alors une nouvelle poussée et ils se retrouvent sur leur orbite. Selon des intervalles divers, ils peuvent intégrer, dans ce flux, de nouveaux projets ou, au contraire, en éliminer d'anciens. »¹²

Le rôle d'entrepreneur ainsi que les rôles liés à l'information décrivent le manager comme la source de volonté qui initie le changement. Son rôle comme *régulateur*, fait preuve que le manager doit gérer la tension souvent inattendue et en dehors de son contrôle : Crise économique, un client potentiel qui fait faillite, grève des employés. Dans ce contexte, Leonard R. Sayles a réalisé une approche systématique de la profession de manager.

Le manager « (...) est comme le chef d'un orchestre symphonique qui s'efforce d'obtenir une prestation mélodieuse dans laquelle les contributions des divers instruments sont coordonnées, espacées, harmonisées et mises en forme alors même que les instrumentistes ont divers problèmes personnels, que des appariteurs déplacent les chevalets portant la partition, que l'alternance de chaleur et de froid pose des problèmes aux instruments et au public et

¹² MINTZBERG, H. (1998, 2004). LE MANAGEMENT, Voyage au centre des organisations, Edition d'organisation. Pp 44

que l'organisation du concert insiste pour imposer au programme des changements irrationnels. »¹³

En effet, tous les managers doivent accorder une part importante de leur temps à répondre à des perturbations contraignantes. La prédiction des contingences est généralement difficile à prévoir par les organisations. Ainsi la situation de crise apparaît non seulement à cause qu'un manager incompetent l'ignore jusqu'à la situation devient difficile à maîtriser, mais aussi même un bon manager ne serait pas capable de prévoir toutes les conséquences des actions qu'il a initié.

Dans son rôle comme répartiteur des ressources, le manager est responsable de l'attribution de toutes formes de ressources nécessaires à chaque maillon de la chaîne ou les départements qui sont sous sa responsabilité (par exemple ressources financières, le temps, la main d'œuvre, etc.). Selon Henry Mintzberg dans son étude sur les cadres, trois activités principales découlent de ce rôle :

- √ La planification du cadre de son propre emploi du temps ;
- √ L'élaboration de la structure de l'organisation, et la détermination de la façon où le travail doit être divisé et coordonné ;
- √ L'autorisation de l'action.

Étant comme un *négociateur*, c'est le dernier de ces rôles décisionnels, Henry Mintzberg affirme, que toutes les études sur la profession de manager montrent, à tous les niveaux que la plupart de leurs temps sont consacrés aux négociations. Ainsi, dans ce propos, Leonard Sayles ajoute que la négociation fait partie du « mode de vie de manager » du manager de haut niveau. Ce rôle est quasiment indispensable dans le travail de manager, et qui peut être

¹³ Leonard.R Sayles, *managerial behavior* (New York; McGraw-Hill, 1964), p. 162

quelquefois considéré comme une tâche routinière. Avec l'autorité formelle que le manager dispose, il est au centre du système nerveux d'information qui peut fournir des données complétées et efficaces dans les situations de négociations à forte ampleur.¹⁴

Appuyant les rôles identifiés par H. Mintzberg, Quinn (1988), dans son étude sur le sujet, a essayé de faire le rapport entre la théorie et la pratique, en intégrant la notion de paradoxes et de contradictions inhérents au métier de gestionnaire. Suivant une démarche quantitative¹⁵, il a pu sortir huit rôles qui expliquent la divergence des relations que le cadre doit gérer avec son milieu. Cette typologie des rôles de gestion est présentée dans les lignes qui suivent :¹⁶

- √ *Le mentor* : le gestionnaire est celui qui donne l'exemple et forme ses subordonnés.
- √ *Le facilitateur* : il s'assure de la cohésion de son équipe, il suscite l'initiative et la participation et, enfin, il s'occupe de la gestion des conflits.
- √ *L'innovateur* : il est au centre des activités d'innovation et gère le changement.
- √ *Le médiateur* : il négocie des ententes, il attribue les ressources et il gère les dynamiques de pouvoir.
- √ *Le producteur* : il supervise la productivité et stimule le rendement.
- √ *Le directeur* : il établit les objectifs à atteindre et attribue les responsabilités.
- √ *Le coordonnateur* : il organise, contrôle et planifie.
- √ *Le moniteur* : il reçoit l'information, la traite, l'évalue et l'organise.

¹⁴ MINTZBERG, H. (1998, 2004). *LE MANAGEMENT, Voyage au centre des organisations, Edition d'organisation. Pp 48*

¹⁵ Pour cette étude, a l'aide de questionnaires, l'auteur a interrogé 295 répondants.

¹⁶ Théberge, M. D. (2013). *L'APPROPRIATION DU MÉTIER DE GESTIONNAIRE. Thèse, HEC MONTRÉAL, École affiliée à l'Université de Montréal. Pp 31*

Selon la littérature, l'étude de Henry Mintzberg sur les managers dont l'organisation citée dans cette partie réunit pratiquement ce que les cadres prennent souvent comme rôles dans leur fonction. Selon les revues spécialisées en management de projet (Clark et Wheelwright, 1992; Midler, 1993; Boudès et al. 1997; Bourgeon, 2002), le chef de projet a un rôle d'intégrateur des compétences fonctionnelles, dans la mesure où il doit coordonner les compétences métier que son équipe possède ainsi d'assurer la coordination entre ces derniers afin de bien mener à la réalisation des objectifs. Dans cet angle, Boudès et al. (1997) soulignent que « *le rôle des chefs de projet est un rôle d'intégration, de levier par rapport aux productions des différents contributeurs* » (p. 88). Selon Bourgeon (2002), une grande partie de la réussite des projets dépend de l'aptitude du chef de projet à instaurer la culture de travail d'équipe et de gérer les compétences des individus, et, finalement à créer la valeur désirée par la meilleure intégration possible.

1.3. PERSPECTIVES DU MANAGEMENT

Le niveau d'instabilité organisationnelle ne cesse pas d'augmenter dans de nombreuses entreprises, et de nouvelles situations complexes apparaissent, avec le développement technologique, les relations organisationnelles, la communication et d'autres facteurs qui rendent le contrôle de l'environnement du projet de plus en plus difficile (Kalu, 1993). Également, d'autres facteurs liés aux équipes et aux clients qui sont devenus de plus en plus exigeants et rationnels (Manning, 2003; Histoire, 2003; Thompsen, 2000). Tous ces facteurs rendent les managers face à un défi de gérer leur projet et de performer dans leur métier. Cependant, beaucoup de managers des projets bénéficient d'une solide formation technique et une bonne expérience (Edum-Fotwe et McCaffer, 2000, Goodwin, 1993, Steve, 2000). « (...) *C'est là que réside le défi : les managers de projets techniquement ciblés sont confrontés à diverses équipes, à des communications complexes avec les parties prenantes,*

à la planification, aux affaires et aux questions commerciales et à d'autres éléments relativement non techniques (Edum-Fotwe et McCaffer, 2000; Story, 2003). ».¹⁷

Une étude de Melcher et Kayser (1970), qui examine le travail des managers, montre que leur réussite du manager consiste à développer les capacités de son équipe et à gérer des relations avec d'autres qui ont un impact sur le projet. Strohmeier (1992) a cité dans son étude sur les chefs de projets d'une entreprise aérospatiale allemande que les conflits interpersonnels sont dominants dans leur travail. Également, d'autres études revoient aussi les problèmes relationnels au sein de la profession de manager. Ces études concluent que le gestionnaire de projet est responsable de superviser et de contrôler le travail, et pas de le faire, en assurant la liaison entre les activités et la disponibilité des informations pertinentes. Par conséquent, ils soutiennent que le rôle exige une efficacité étendue dans les relations interpersonnelles.

Comme le dit F.Mispelblom Beyer (2010), « *encadrer est un métier impossible... impossible parce qu'il ne connaît pas le zéro défaut, impossible, car cela ne se passe que très rarement comme prévu* » (2010-p274). On comprend que les approches classiques sur le travail des managers ont mis en évidence certains nombres de pratiques en communs (planification, fixation des objectifs, tableaux de bord, etc.), mais ils n'ont pas pris en compte dans ces méthodes de management les dimensions réelles dans le métier des managers. Simonet (2008) dans son étude sur « *le développement des compétences managérial* » constate qu'« *On n'est managers qu'en situation, dans une entreprise donnée, dans une fonction donnée, avec des partenaires donnés.* »¹⁸

¹⁷ Krahn, J. L. (2005). *Project Leadership: An Empirical Investigation*, UNIVERSITY OF CALGARY.

¹⁸ imonet, J. (2008). « *Le développement des compétences managériales.* » *Les Cahiers Bernard Brunhes N°19*.Pp 67

On comprend donc qu'il est difficile de standardiser la définition et le contenu du métier de manager avec la complexité du contexte organisationnel et la forte dépendance de cette fonction avec son environnement. Ces transformations des rôles et donc des compétences fait apparaitre selon Hunot la nécessité de « *manager le changement et de changer le management* »¹⁹ (2006 –p140).

¹⁹ CLOET Héloïse et SAINT AUBERT Hervé (2006), *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité*, *Revue Internationale de Psychosociologie* 2006/28 vol 12, p. 129-163

CHAPITRE 2

LES COMPETENCES DU MANAGER : DES COMPETENCES TECHNIQUES AUX COMPETENCES RELATIONNELLES

2.1. LA NOTION DE COMPETENCE

2.1.1. RACINES HISTORIQUES

Le concept de « compétence » est beaucoup utilisé dans la langue quotidienne et se réfère, par exemple, à un permis de type aéronautique, à un médecin agréé, à un laboratoire agréé, à une autorité compétente, à un témoin compétent, à un juge compétent, une personne qualifiée.

Les premiers récits du concept connu jusqu'ici remontent aux Perses au 17^e siècle avant notre ère. La notion de compétence a eu son premier usage dans l'œuvre de Platon (Lysis 215 A., 380 BC). D'un point de vue étymologique, la racine grecque du mot est « ikano », un dérivé de « iknoumai », qui doit arriver. La langue grecque antique avait un synonyme pour la compétence, qui est « ikanótis ; (ικανότης) ». Signifie la qualité d'être « ikanos » (capables), d'avoir la capacité d'accomplir quelque chose; « *Epangelmatiki ikanotita* » signifie capacité professionnelle, ou compétence. À ne pas confondre avec « dextiotis », qui s'apparente plus à dextérité, ou intelligence, comme dans l'expression « *amathía metá sofrosoúnis ofelimóteron í dexiótis metá akolasías* » (Lit : ignorance et sagesse valent mieux que connaissance et immoralité)²⁰. Mais encore plus loin, le code de Hammurabi (1792-1750 av. J.-C.) dont l'épilogue était traduit en français : « *Telles sont les décisions de justice que Hammurabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément à la vérité et à l'ordre équitable* ».

En latin, elle est apparue sous la forme de « *Competens* », conçue comme étant autorisée par la loi / la réglementation et sous la forme de « *Competentia* »; aperçue comme capacité

²⁰ Mulder, M. (2011). « *The concept of competence: blessing or curse? I. Torniainen, S. Mahlamäku-Kultanen, P. Nokelainen & P. Ilsey (Eds). Innovations for Competence Management. » University of Applied Sciences: pp. 11-24.*

et permission.²¹ Au début du 16e siècle, le concept était déjà reconnu en anglais, français et néerlandais. L'utilisation des mots anglais « *compétence* » et « *competency* » (compétence, en français) de l'Europe occidentale peut être datée à ce jour.

Plus récemment, « *dans un rapport d'une délégation de l'Université de Reading qui s'est rendue aux États-Unis d'Amérique et au Canada pour examiner les développements de l'enseignement agricole, le concept a été utilisé à plusieurs reprises, faisant référence aux compétences des agriculteurs* » (Childs, 1910).

Un demi-siècle plus tard, White (1959) a cité son article dans lequel il définit la compétence comme « *une motivation de base, un besoin pour les jeunes enfants et les adultes de maîtriser certaines compétences, comme marcher et parler.* » Ce point de vue est devenu populaire dans la recherche psychologique ultérieure sur la motivation de la performance.

Au cours des prochaines décennies, beaucoup des chercheurs ont écrit sur la compétence dans différents contextes, comme le test, la sélection et le placement McClelland (1973), l'amélioration de la performance (Gilbert, 1978), le développement de la gestion Boyatzis (1982), et la compétence de l'équipe (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996), la formation et le développement (Zemke, 1982), les normes professionnelles et l'autoévaluation (McLagan, 1983), la compétence relative au processus de travail (Nordhaug, 1993), la connaissance professionnelle (Eraut, 1994), les facteurs critiques de réussite dans les organisations (Lucia et Lepsinger, 1999), la compétence dans les milieux de travail (Sandberg, 2000), la compétence interculturelle (Hampden-Turner et Trompenaars, 2000) et la formation professionnelle (Biemans, Mulder et Verstegen, 2010, Mulder & Gulikers, 2010, Sturing, Biemans, Mulder & De Bruijn, Biemans, Nieuwenhuis, Poell, Mulder et Wesselink, 2004, Du Chatenier, Verstegen, 2011).²²

²¹ Mulder, M. (2007). « Numéro spécial consacré à la compétence – Introduction Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue. » *Revue européenne de formation professionnelle* No 40.

²² Mulder, M. (2011). *The concept of competence: blessing or curse? I.* Torniainen, S. Mahlamäku-Kultanen, P. Nokelainen & P. Ilisley (Eds). *Innovations for Competence Management*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, pp. 11-24.

Le concept de compétence a inspiré les professionnels de l'organisation (Prahalad & Hamel, 1990), psychologiques (Bartram, 2005), et les professionnels de l'éducation (Mulder, Gulikers, Biemans & Wesselink, 2009); dans un large, mesure, et simultanément il a fait l'objet d'une critique sévère. Les défenseurs du concept (Dubois, 1993; Spencer & Spencer, 1993) ont renforcé sa fonction solide dans les débats sur le développement des compétences, les critiques ont mis en évidence les propriétés négatives comme la standardisation (Hyland, 2006) et le manque de mesure.

Bien que les deux parties aient un point à souligner, on ne peut nier que le concept a une histoire longue et solide (Mulder, 2007) et qu'il a acquis une position solide dans la langue commune, les pratiques professionnelles et les règlements institutionnels (Mulder, dans la presse).

2.1.2. DES APPROCHES FORT DIVERSES

Mulder, M., T. Weigel & K. Collins (2006), dans leurs études sur « *le développement de l'enseignement et de la formation professionnels dans certains États membres de l'UE* », ont identifié l'analyse de Biemans et al (2004) basé sur les expériences personnelles de la mise en œuvre de l'enseignement professionnel fondé sur les compétences aux Pays-Bas, trois traditions principales en matière de recherche sur la compétence depuis le milieu du siècle dernier (Norris, 1991, Eraut, 1994, Wesselink et autres, 2005) : le comportementaliste (behavioriste), le générique et le cognitif :²³

« *Compte tenu de la "tertiarisation" de la plupart des métiers, toute une école, que l'on a appelée "behavioriste", est apparue aux États-Unis dans les années 70, pour essayer de mieux expliquer les caractéristiques du succès professionnel.* » M. Mulder (2006) toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que l'étude de l'approche américaine en matière de compétences est réalisée par le psychologue McClelland (1973), qui a fait émerger la notion de « *competency* ». Son objectif était de créer des outils de recrutement permettant de mesurer la performance humaine dans le but de diminuer le recours aux traditionnels

²³ M. Mulder, T. W., K. Collins (2006). « *The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states – a critical analysis.* » *Journal of Vocational Education and Training*, 59,1, 65-85.

tests d'intelligence et d'aptitudes. La perspective de cette approche McClelland (1973) est d'appuyer l'utilisation du concept de compétence plutôt que le concept d'intelligence dans les tests, et de montrer comment identifier les compétences au moyen d'entrevues d'événements comportementaux (McClelland, 1998). Les compétences à cet égard sont acquises par la formation et le développement (McClelland, 1998), ainsi ils sont caractérisés par le portrait du comportement observable des individus. Les caractéristiques définitives de l'approche comportementale sont la démonstration, l'observation et l'évaluation du comportement.

Les compétences sont donc « *les caractéristiques d'une personne qui sont liées à des performances supérieures dans un emploi et peuvent être communes à toutes les situations.* » (Delamare & Winterton, 2005, Spencer et Spencer, 1993).

- **L'approche générique :**

L'approche générique vise à expliquer l'évolution de la performance en identifiant les capacités communes. D'abord, sélectionner les acteurs les plus performants ainsi que leurs caractéristiques spécifiques (Norris, 1991). Ensuite, déterminer les caractéristiques principales et génériques de ces acteurs pour qu'elles puissent être appliquées à des divers groupes professionnels, et selon Gonczi et al (1995) qui ont validé que ses compétences génériques agissent en fonction du contexte et de l'environnement professionnel.

La recherche sur les cinq grandes dimensions de la personnalité consistait d'abord à expliquer les variations de la performance au travail (Barrick & Mount, 1991), ainsi que la recherche sur les compétences génériques et les compétences de base dans le domaine du développement curriculaire (Nijhof et Mulder, 1989, Mulder & Thijsen, 1990) sont de bonnes illustrations de l'approche générique.

La compétence, en ce sens, est « ... *plus à propos d'une performance globale qui convient à un contexte particulier. Il ne s'agit pas de suivre des recettes simplistes.* » (Hager, 1998; 533).

- **L'approche cognitive :**

La définition de la compétence dans l'approche cognitive englobe toutes les ressources mentales des individus qui sont utilisées pour bien gérer les activités, développer des connaissances et conquérir un bon niveau de performance (Weinert, 2001). Il est souvent utilisé, simultanément, avec l'intelligence ou les capacités intellectuelles. Les approches cognitives classiques sont centralisées sur les compétences cognitives générales, elles englobent les modèles psychométriques de l'intelligence humaine, les modèles de traitement de l'information et le modèle piagétien du développement cognitif. Une interprétation plus précise de cette approche cognitive se centralise sur les compétences cognitives spécialisées qui se réfèrent à un ensemble de prés requis cognitifs qui sont indispensables pour bien réussir dans un domaine spécifique.

Chomsky (1980), il a défini la compétence linguistique comme « *une capacité d'acquérir la langue maternelle; il s'agit de l'apprentissage des langues fondé sur des règles et de l'utilisation de la langue qui est nécessaire à la performance linguistique. Actuellement, le concept de compétence-performance a été catégoriquement élargi pour englober les compétences "sociales" ou "émotionnelles", dans lesquelles la "compétence" a remplacé le terme original "intelligence" ».*

Parmi les raisons identifiées par Van der Klind et Boon (2003) sur l'utilisation de la notion de compétence, ils ont identifié comme source de désaccord qui découle de la théorie d'apprentissage sur laquelle se fonde l'acquisition des compétences, et qui différencie les approches cognitivistes et constructivistes. (Simons, 1999, cité par Van der Klind et Boon, 2003).

D'après (Thijssen et Lankhuijzen, 2000, cité par Van der Klind et Boon, 2003), « ... *cette source de désaccord provient des applications variées, dans des champs qui supposent des définitions différentes de la compétence. Celles-ci varient en fonction des éléments qui sont mis de l'avant.* » Ainsi, en éducation, les compétences sont considérées « *comme un ensemble d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui peuvent être développées.* » Dans les procédures de sélection, « *les compétences sont définies comme les capacités individuelles pour les emplois futurs qui ne peuvent être développées qu'en partie*

puisqu'elles incluent des caractéristiques et des traits, comme les capacités intellectuelles, le concept de soi et les croyances qui sont difficilement modifiables. » En évaluation du rendement, par contre, l'accent est mis sur les éléments de la compétence considérés comme « des extrants; la performance opèrerait plus ou moins comme un substitut de la compétence. »²⁴

Les trois approches décrites ci-dessus, sont identifiées comme les plus complètes, bien qu'il y ait beaucoup d'autres tentatives pour catégoriser la recherche sur la compétence et pour définir le concept de compétence.

Ainsi, Weinert (2001) identifie neuf approches théoriques en matière de compétence : capacité cognitive générale, compétences cognitives spécialisées, modèles de performance de compétence, modèle de compétence-performance modifié, tendances d'action motivées, auto concepts objectifs et subjectifs, compétence d'action, compétences clés et méta-compétences.

Selon Achtenhagen (2005), le concept de compétence utilisé dans l'étude de faisabilité PISA-VET comprend les compétences cognitives (connaissances), la compétence fonctionnelle (compétences), la compétence sociale et l'auto compétence. Ellström (1997) a développé le concept de compétence par rapport aux professions et a fait une distinction entre les compétences formelles, la compétence officiellement exigée, la compétence en usage, la compétence réelle et la compétence requise dans le métier.

2.2. LES COMPETENCES DU MANAGER

Dans les travaux de recherches sur la notion de compétence, McClelland (1973), a mentionné que les compétences sont comme des traits et des approches qui peuvent influencer

²⁴ Van Der Klind, M.R. et Boon, J. 2003. « Competencies: The triumph of a fuzzy concept », *Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2, p. 125 -137.

sur le rendement individuel et organisationnel. Woodruffe (1993) a déclaré que le livre des Boyatzis intitulé *The Competent Manager* (1982) incite sur l'utilisation de la compétence dans le domaine de management, ce qui fait que beaucoup d'entreprises et de littératures prêteront attention (Albanese 1989).

Mitchelmore and Rowley (2010) a montré qu'il y a beaucoup de définitions au sujet de la compétence. Selon Gale (1975), « *La compétence est un concept molaire semblable au concept de l'intelligence. Les deux termes impliquent qu'ils sont composés de complexes éléments inter reliés importants* » (P.20).

Boyatzis (1982) a présenté la compétence comme une « *caractéristique sous-jacente d'un employé (par exemple, le motif, le trait, la compétence, les aspects de son image de soi, son rôle social ou son corpus de connaissances)* » (P.20) a une partie du travail, a la performance de l'individu et de l'organisation.

Boyatzis (2007) a souligné aussi que la compétence est « *une capacité ou une aptitude* » (P.2) et « *une approche comportementale de l'intelligence émotionnelle, sociale et cognitive* » (P.3), constituée de compétences, de jugements, d'attitudes et de valeurs, Gale (1975) et dont un individu a besoin pour réaliser ses tâches et se préoccupe de savoir si un gestionnaire peut être compétent pour son travail. Woodruffe (1993)

De plus, Boyatzis (1982) a souligné que la performance peut être maximisée tandis que la compétence personnelle est en accord avec l'environnement organisationnel et les exigences du poste. Dulewicz (1989) et Spencer and Spencer (2008) ont proposé une majorité de modèles de compétences pour identifier les compétences spécifiques dans le travail pratique. Cependant, Karen, 2013 considère que « *les approches les plus courantes pour définir les compétences sont l'attribut et les modèles comportementaux* »²⁵Le premier comprend les traits, les motivations, la confiance, les connaissances et les compétences, qui sont possédés par les individus et qui sont utiles et nécessaires pour l'amélioration de

²⁵ TAN, T. (2014). *Analyse comparative des compétences en gestion de projet, en gestion des ressources. Humaines et en direction générale par l'analyse de contenu des cv : similitudes et différences. Thèses, université du Québec à Rimouski. Pp5 et 6.*

la performance Boyatzis (1982). Ce dernier existe dans le domaine du comportement des compétences, y compris les connaissances et les savoirs. Woodruffe (1993). Par exemple, dans le domaine de l'orientation professionnelle, la compétence est considérée comme une série de connaissances, de savoirs et de capacités professionnelles pertinentes pour les différents postes Chan (2006).

Ainsi, la compétence possède les caractéristiques suivantes Chan (2006) : « *Le groupe de connaissances, les compétences, les capacités, les motivations, les croyances, les valeurs et les intérêts, relèvent d'une grande partie de l'emploi associé à une performance efficace et / observables et mesurables par rapport à une norme bien acceptée, liée aux orientations stratégiques futures* »(P.3).

Dans cet angle, Krahn (2005) dans sa thèse « Project Leadership: An Empirical Investigation », ont examiné les théories discutées dans la gestion de projet et relatives au gestionnaire de projet, parmi ses théories, on trouve « *la théorie de la compétence fondamentale* ». Dans ce cadre l'auteur affirme que cette théorie prétend que le développement et l'exécution du plan devraient se faire par des mécanismes formels. Gallon, Stillman et al. (1995) affirment que la théorie des compétences de base est insuffisante et n'a pas été utilisée à son potentiel.

Ils déterminent que de meilleurs outils pour quantifier deux types de compétences, techniques et relationnelles, devraient être utilisés pour évaluer les compétences existantes ainsi que celles qui seront indispensables. Du point de vue des grands projets, Lampel (2001) affirme que la planification et la réalisation de ces projets sont liées à la présence de compétences de base. Plus précisément, l'auteur a identifié quatre types de compétences de base, notamment entrepreneuriale, technique, évaluative et relationnelle.

2.2.1. À LA RECHERCHE DES COMPETENCES MANAGERIALES

Vers 1990, plusieurs auteurs et conseillers en management ont tenté d'identifier les compétences et les caractéristiques qu'un manager efficace devrait avoir (Cullen and Gadeken (1990), Gadeken (1991), Price (1994), Pettersen (1991), et McVeigh (1995)).

- √ *Gestion des objectifs et des actions ;*
- √ *Leadership : confiance en soi ;*
- √ *Gestion des RH : utilisation du pouvoir socialisé ;*
- √ *Diriger les subordonnés : utilisation de la puissance unilatérale ; et*
- √ *Vigilance et adaptabilité.*

De plus, le leadership et la communication ont été considérés comme les compétences dominatrices dans lesquels un chef de projet doit avoir l'expertise. (Cleland (1990), Kliem (1991), Trevor, 1992, Harrison, 1992).

Dans l'article de Harrison (1992), les auteurs ont énuméré cinq compétences que le gestionnaire de projet devrait posséder en fonction des caractéristiques du projet, à savoir : « *Le leadership, la puissance dans une situation fluide, la motivation des individus et des groupes, le développement des équipes et le travail d'équipe, et la gestion des conflits* (Harrison, 1992, P. 251) ». ²⁶

En outre, l'auteur a mis l'accent sur l'importance des compétences interpersonnelles que le gestionnaire de projet doit posséder pour améliorer les relations entre les membres d'équipe et la collaboration entre eux. Anderson (1992) a divisé les attributs importants d'un chef de projet en quatre parties : « *compétences en relations humaines, compétences en leadership, expérience technique et expérience en administration* » (D Anderson, 1992, P.139). De plus, avoir une connaissance du développement technologique et des connaissances techniques peut augmenter l'efficacité des compétences d'un gestionnaire de projet. (D Anderson, 1992).

Dans ce cadre, Levin and Skulmoski (2000) considèrent que la principale responsabilité du gestionnaire de projet est de gérer les membres du projet, ce qui demande au gestionnaire de projet d'être impératif, et possède de solides compétences en gestion des relations Bourne and Walker (2004). De plus, la communication et la direction transformationnelle

²⁶ Tan, T. (2014). *Analyse comparative des compétences en gestion de projet, en gestion des ressources humaines et en direction générale par l'analyse de contenu des CV : similitudes et différences*, Université du Québec à Rimouski. Pp 07

(Prabhakar (2005);Hyvari (2006)), sont parmi les compétences clés de la gestion de projet. Toney (2001) a mentionné dans son livre que les compétences du gestionnaire de projet possèdent trois ensembles de compétences:« *les traits de caractère; le professionnalisme consistant en compétences de direction et de gestion et de méthodologies et de procédures structurées* » (Toney, 2002, pp. 15-19).

L'émergence de la compétence dans le domaine du management aujourd'hui est rendue un facteur important pour la réussite de l'entreprise et du projet. Crawford (1998) a constaté que l'embauche d'un gestionnaire de projet possédant des compétences qualifiées peut créer un avantage concurrentiel plus important. Afin de déterminer ses compétences spécifiques, Golob (2002), à travers une recherche empirique, qui a mené comme résultat que : « *10 meilleures compétences en gestion de projet en fonction du score pour l'embauche du gestionnaire de projet : fiabilité, leadership du projet, déterminer les objectifs du projet, déterminer les livrables du projet, le style de communication, le renforcement des équipes, définir et gérer les attentes.* »²⁷

Galvin, Gibbs et al. (2014) ont présenté une série de compétences, d'attributs et de capacités d'un manager efficace, notamment : « *Une formation technique solide, un individu mature, quelqu'un qui est actuellement disponible, quelqu'un en bons termes avec des cadres supérieurs, une personne qui peut maintenir un projet heureux, quelqu'un qui a travaillé dans plusieurs départements différents, et un plus proche, quelqu'un avec un lecteur pour accomplir des tâches (P, 6)* ». ²⁸

En outre, Meredith and Mantel Jr (2011) a proposé 4 compétences de clusters qu'un gestionnaire de projet d'effet devrait avoir :²⁹

√ *Crédibilité* : Un gestionnaire de projet efficace doit posséder une crédibilité technique et administrative ;

²⁷ Golob, M. (2002). « *Implementing project management competencies in the workplace.* » Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.

²⁸ Galvin, T., M. Gibbs, J. Sullivan and C. Williams (2014). " *Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions.* » *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing* 6(1) : 35.

²⁹ Meredith, J. R. and S. J. Mantel Jr (2011). *Project management: a managerial approach*, John Wiley & Sons.

- √ *Sensibilité* : Un gestionnaire de projet efficace doit être sensible au climat politique, à la technologie, à l'émotion, etc. En outre, un gestionnaire de projet efficace devrait être un bon négociateur, et « *persuader les gens de coopérer indépendamment de leurs sentiments personnels.* » (P.119) ;
- √ *Leadership, éthique et style de gestion* : Ces compétences sont essentielles au chef de projet et doivent varier et améliorer avec l'environnement ; et
- √ *Capacité de gérer le stress.*

Nous remarquons à travers la littérature que les compétences managériales ont évolué à travers les années. Les études sur les compétences des gestionnaires se concentrent plus sur l'importance des compétences relationnelles, de communication et l'intelligence émotionnelle, et elle considère que ces derniers participent d'une grande partie dans l'efficacité des managers dans leur travail ainsi dans la réussite de l'entreprise. Le tableau suivant présente un classement des compétences des gestionnaires de projet, réalisé à partir d'une étude faite dans le domaine universitaire en 2010 :

<i>Auteurs</i>	<i>Année</i>	<i>Qualités personnelles</i>	<i>Communication</i>	<i>Leadership</i>	<i>Compétences en GP</i>	<i>Compétences sociales</i>	<i>Compétences en négociation</i>
<i>Riggio et Reichard</i>	2008	1					
<i>Patanakul et Milosevic</i>	2008		1		1		
<i>Baroudi et Pant</i>	2008		1	1	1	1	
<i>Henderson</i>	2008		1				
<i>Geoghegan et Dulewicz</i>	2008			1			
<i>Muller & Turner</i>	2009		1	1			
<i>Stevenson</i>	2009			1			
<i>Clarke</i>	2010		1			1	1
<i>Muhammad</i>	2010			1			1
<i>Meredith</i>	2013	1	1	1	1	1	

Hwang	2013	1		1	1		
Galvin et al	2014	1		1	1	1	
Total		4	6	8	5	4	2

Tableau 1 Statistique des compétences PM mentionnées dans le domaine universitaire vers 2010³⁰

2.3. TENTATIVES DE CODIFICATION DES COMPETENCES MANAGERIALES

Mangham (1988) suggère que le répertoire de gestion est plein de termes qui visent à décrire les aptitudes des gestionnaires, par exemple « *un style de leadership habilitant* »; « *Aptitude à motiver les autres* »; « *Une compréhension stratégique* », mais ils sont imprécis dans le sens et sont souvent différents dans leurs interprétations par ceux qui utilisent les mêmes phrases. Mangham (1988) suggère aussi que « *ces descripteurs de la capacité de gestion sont trop vagues pour être opérationnalisés et il ya très peu de consensus professionnel sur les caractéristiques du comportement par lequel ils peuvent être reconnus.* ». Dans cet intervalle, Mangham insiste d’approfondir la recherche ethnographique dans le processus de gestion au niveau des politiques de l’organisation pour décrire les comportements impliqués.

En outre, un amalgame des idées et d’études d’un certain nombre de chercheurs sur la gestion ces dernières années, par exemple, Pedler ((1994, 2001,2007 editions)), Burgoyne (1988) Kotter (1982) Hales (1986) et d’autres auteurs ont adopté « *une approche socialiste constructive* » ou « *symbolique interactionniste* » afin d’essayer de déterminer les compétences nécessaires du gestionnaire efficace. Ils ont tenté de voir le monde de la gestion du point de vue des gestionnaires eux-mêmes pour comprendre comment ils donnent sens à leurs expériences. Le consensus de ces études est que le gestionnaire efficace n’est pas tant un contrôleur ou un directeur des tâches et des ressources comme un

³⁰ Tan, T. (2014). *Analyse comparative des compétences en gestion de projet, en gestion des ressources humaines et en direction générale par l'analyse de contenu des CV : similitudes et différences*, Université du Québec à Rimouski. Pp 14

facilitateur de diverses circonscriptions d'intérêts. Barnard (1938) a décrit la gestion comme « *un processus interactif, interpersonnel et sensoriel visant à construire et à maintenir un ordre microsocial précaire afin que des tâches pratiques puissent être accomplies* ». En outre, l'auteur ajoute que « *la gestion exige bien les mêmes compétences que vous apportez à faire la vie, mais joué au plus haut niveau d'accomplissement social.* », ce qui fait, il est largement perçu que le gestionnaire efficace, partout et à tout moment, nécessite un certain nombre de grappes de compétences.

2.3.1. LES COMPETENCES TECHNIQUES/PROFESSIONNELLES

La gestion est un domaine très évolutif, qui vise à avoir un impact sur le monde réel, de façon qu'il nécessite des connaissances fonctionnelles et des compétences dans l'application d'un corps de pratique professionnelle. Selon Pedler ((1994, 2001,2007 éditions)) les connaissances englobent : « *la technologie des produits, des techniques de marketing, de l'ingénierie, de la comptabilité, de la connaissance de la législation pertinente, de la connaissance des principes et des théories de gestion de base qui ont pour but d'aider le praticien en matière de planification, d'organisation et de contrôle.* »

Bien que tous les échelons de gestion nécessitent une base technique, l'un des aspects uniques de gestion est relative aux niveaux hiérarchiques, plus on monte dans la hiérarchie, plus l'utilisation directe des connaissances techniques affaiblie, et plus on met l'accent sur les compétences sociales, cognitives et politiques de gestion. (Zielinski, 2005), constate que les compétences techniques sont jugées essentiels pour le métier de gestionnaire de projet, et durant tout le groupe de processus du projet (Démarrage, Planification, exécution, contrôle et clôture). Bacca (2007) affirme cependant que, « *... parce que les ingénieurs qui sont pressés dans le rôle de chef de projet se concentrent souvent sur des questions techniques tout en donnant moins de crédibilité aux aspects de gestion, ils sont loin de relier leurs plans de jeu à la stratégie globale de l'organisation.* »

Bien qu'il soit généralement admis que la réussite ou l'échec d'un projet dépend des capacités du gestionnaire de projet, il subsiste une divergence d'opinions sur les compétences les plus mises en valeurs et qui sera les indicateurs les plus importants d'un

gestionnaire efficace. Certains considèrent que l'expertise technique du chef de projet est d'une importance primordiale pour le succès; d'autres suggèrent que les compétences interpersonnelles ou « Compétences relationnelles » sont le principal déterminant du succès; et d'autres encore estiment que les connaissances techniques et les compétences en leadership sont nécessaires à la réussite des projets.

2.3.2. LES COMPETENCES POLITIQUES

Selon Hunt (1992) « *les cadres supérieurs ne sont pas en mesure de prétendre qu'ils sont au-dessus des affaires sales de la politique. S'ils ne jouent pas le jeu politique, ils abandonnent le terrain pour que d'autres détournent le système dans leurs propres intérêts* ». La politique organisationnelle engage :

- √ Les cadres supérieurs renforçant leurs services en luttant pour des ressources et une autorité supplémentaire ;
- √ Les cadres supérieurs engageant un débat sur le « *sens* » du plan stratégique afin que les définitions favorables à leurs intérêts prévalent.

Les compétences politiques des gestionnaires impliquent d'autres qualités plus spécifiques qui peuvent être considérées comme nécessaires :

- √ *Compétences diagnostiques* : Selon (Hunt (1992), Pfeffer and Pfeffer (1981)), les meilleurs opérateurs politiques semblent être efficaces pour cartographier le terrain politique. Ils ont un sens de la répartition du pouvoir au sein d'une organisation, des perspectives et des cultures de différents groupes, qui sont les moteurs des événements, les agendas des différents acteurs et qui doivent être gagnées pour construire une coalition gagnante derrière une initiative ;
- √ *Compétences tactiques* : Selon Kakabadse (1983), les gestionnaires avec des compétences politiques semblent savoir comment basculer entre les méthodes d'influence. Ils savent comment tester l'eau pour une proposition tout en évitant un engagement sur lequel il est difficile de renier. Ils utilisent l'autorité formelle avec

parcimonie, car ils savent que l'utilisation du pouvoir ne démontre pas la force, mais la faiblesse;

- √ *Les compétences linguistiques* : selon Mangham (1986) la politique s'intègre dans la « gestion des impressions », véhiculant des messages à travers des performances personnelles afin que d'autres soient influencés pour endosser des valeurs, des croyances et des actions.

2.3.3. LES COMPÉTENCES SOCIALES ET INTERPERSONNELLES

Ces compétences sont complexes à définir, mais elles signifient en grande partie travailler avec et par le biais d'autres personnes et en utilisant un jugement attentif. Ils impliquent la sensibilité aux personnes et aux situations et l'habileté à persuader les gens d'atteindre un but commun.

La majorité de la direction surveille, détecte, fait des lectures du comportement des autres. En un sens, les gestionnaires font ce que nous faisons tous dans des situations sociales, mais ils le font avec des objectifs et des réseaux complexes de relations au sein de divers ensembles de rôles (par exemple, équilibrer les attentes souvent contradictoires des clients, des fournisseurs, des employés, des supérieurs, etc..).

Par exemple, les cadres supérieurs, pour bien maîtriser leurs rôles, ont besoin des compétences de communication et de leader. Cela signifie travailler avec des groupes de personnes, expliquer ce que les abstractions du plan impliquent pour l'action pratique, encourager les gens à réfléchir sur les méthodes de perfectionnement dans leurs missions et reconnaître leurs limites. Cela signifie également agir en tant que catalyseur, collaborer avec les membres de l'équipe à trouver la confiance nécessaire pour développer leurs capacités et expérimenter de nouvelles façons de se comporter.

Les compétences relationnelles ou nommées en anglais « Soft skills » sont le cœur de notre travail de recherche, elles seront présentées avec plus de détails dans le chapitre 2, et dans l'objectif de déterminer à travers la littérature les « Compétences relationnelles » les plus utilisées ou qui seront nécessaires pour les gestionnaires ainsi que pour les membres de

leurs équipes, ainsi que les méthodes utilisées pour la mesure et le développement de ces compétences.

À travers la littérature aussi, d'autres auteurs ont essayé de regrouper les compétences managériales. (Katz, 1974) classe les différents types de compétences en 3 catégories : les compétences techniques (les méthodes fonctionnelles et techniques), les compétences interpersonnelles (permettant l'appui et le travail en équipe), et les compétences cognitives (savoir-faire interprétatif permettant de prendre des décisions).³¹

Dans ce propos, Cristol (2010) a cité les travaux de Stevens et Campion, qui définissent 5 dimensions de compétences individuelles particulières aux Managers :

- √ La résolution de conflit ;
- √ La résolution de problème de façon collective ;
- √ La communication ;
- √ Le management pour atteindre les objectifs ;
- √ La coordination des tâches.

Cristol (2010) a proposé une typologie des compétences managériales évoquée dans les travaux de recherches, qui prend en considération les changements et les attentes des entreprises envers leurs managers :³²

- √ *Les compétences stratégiques* pour coordonner l'action : il s'agit de savoir créer du lien, de mettre en relation et en perspective, de faire preuve de réflexion, de sens de la synthèse et d'ouverture ;

³¹ *Les rôles et compétences du Manager in Manager – Les meilleures pratiques du management – Barabel et Meier - Dunod – 2e édition – 2010*

³² *Marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ? Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 31-32*

- √ *Les compétences spécifiques* à chaque métier : regroupent les compétences techniques relatives au métier dans l'entreprise et dans le secteur d'activité, et les connaissances de la fonction de l'entreprise, selon le type d'organisation dont le Manager tire ses ressources et ses savoirs spécifiques ;
- √ *Les compétences informatiques* : puisque les systèmes d'information occupent une place prépondérante dans les entreprises, les compétences technologiques liées à l'information sont primordiales pour se lier et collaborer ;
- √ *Les compétences interpersonnelles* : être apte à mobiliser un collectif de travail sur un objectif : elles sont essentiellement tournées vers les aptitudes à écouter, à communiquer, à convaincre ou à donner un feedback. Les mots du Manager portent l'action, l'incarnent ;
- √ *Les compétences intra personnelles* : c'est la façon dont le Manager se comporte, et elles s'articulent autour de la conscience de soi (émotionnelle), de la maîtrise de soi, et de la motivation ;
- √ *Les compétences socio relationnelles* : elles concernent la façon de gérer les relations aux autres, et comprennent l'empathie, la compréhension des autres, et les aptitudes sociales, comme communiquer, collaborer, mobiliser ;
- √ *Les compétences cybernétiques* : loin de la théorie classique de l'organisation où la prise de décision est présentée comme un acte rationnel, les Managers adoptent des réflexes mentaux qui simplifient leur prise de décision. Dans le management des personnes notamment, les compétences cognitives des Managers sont influencées par des facteurs psychologiques et sociaux, qui rendent la tâche très complexe ; et
- √ *Les compétences interculturelles* : elles signent la compréhension et l'adaptation à la culture, au contexte sociologique, aux traditions du pays dans laquelle exerce le Manager.

2.4. LES 'COMPETENCES RELATIONNELLES' DES MANAGERS

2.4.1. DEFINITIONS

La littérature sur les « Soft skills », compétences interpersonnelles, relationnelles, tangibles, intangibles est développée et ces mots sont fréquemment utilisés pour décrire un ensemble de compétences que la plupart seraient d'accord qu'ils sont importants dans n'importe quel environnement de travail. Dans des domaines tels que l'éducation aux affaires, la gestion, la communication et même la bibliothèque et la science de l'information, les articles énumèrent toutes sortes de « Compétences relationnelles » dérivés de méthodes de recherche formelles et informelles. Pourtant, les définitions du terme varient, et les auteurs l'utilisent largement avec peu d'accord sur la signification. Sharma (2009) désigne ce concept de « parapluie », car il rassemble une variété étendue de compétences telles que la communication, les compétences interpersonnelles, d'équipe, de négociation, de management, d'intelligence émotionnelle, etc..... Les Compétences relationnelles sont des « *compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés, comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership* »³³. En outre, selon Mamidenna (2009), ces compétences « *diffèrent des "Hard Skills" qui correspondent aux compétences techniques, aux capacités spécifiques au poste, aux connaissances liées à celui-ci. Soft Skills et Hard Skills sont distinguées,* »,³⁴ mais, elles ne s'opposent pas, et s'inscrivent dans un continuum pour occuper avec succès un poste de manager.

Les compétences relationnelles ne sont pas un substitut à des connaissances spécifiques et des compétences techniques. Au contraire, les compétences relationnelles augmentent ces

³³ Barth, I. and I. Géniaux (2010). « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. » *Management & Avenir* (6) : 316-339.

³⁴ Mamidenna, S. (2009). « Use of Portfolios in a Soft Skills Course. » *ICFAI Journal of Soft Skills*.

capacités, permettant à tous les employés d'optimiser leurs connaissances spécifiques et techniques.³⁵ C'est la différence entre être un expert et être une ressource fiable qui peut transmettre ce savoir à d'autres.

Ajoutons dans ce cadre, Hurrell, Scholarios et al. (2013) définissent les compétences douces comme « (...) *non techniques et ne reposant pas sur le raisonnement abstrait, impliquant des aptitudes interpersonnelles et intra personnelles pour faciliter la performance maîtrisée dans des contextes particuliers.* », Grugulis and Vincent (2009) liste que « *la communication, la résolution de problèmes, le travail en équipe, la capacité d'améliorer l'apprentissage personnel et la performance, la motivation, le jugement, le leadership et l'initiative* » sont des compétences relationnelles.

Cependant, certaines compétences nécessitent une forme de raisonnement abstrait, contrairement à la définition donnée ci-dessus. Parente, Stephan et al. (2012) définissent les « compétences relationnelles » comme « *des compétences de gestion des personnes. Leur liste comprend « une communication claire et une rétroaction significative, la résolution et/ou la gestion des conflits et la compréhension du comportement humain dans les groupes.* »

Les définitions trouvées dans la littérature sur les compétences relationnelles s'écartent et même se contredisent, il existe des chevauchements entre ces listes de compétences: sociabilité, autogestion, aptitudes à la communication, éthique, sensibilité à la diversité, aptitudes au travail en équipe, résolution de problèmes ou capacité de réflexion critique, l'intelligence émotionnelle et les aptitudes aux leaderships, ont tous été mentionnées à titre d'exemple.

2.4.2. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Dans leurs études sur « *les compétences interpersonnelles* » en milieu de travail Klein, DeRouin et al. (2006) ont examiné des articles, des chapitres de livres, des sites Web et

³⁵ *The Employability Challenge, UK Commission for Employment and Skills, South Yorkshire: UK, 2009, <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/employabilitychallenge-full-report.pdf>*

d'autres sources de taxonomies et de cadres de compétences interpersonnelles existants, ce qui donne lieu à cinquante-huit listes distinctes, totalisant plus de 400 aptitudes. Après la fusion de compétences identiques entre les listes, le nombre de fréquences a été réduit d'un ensemble de douze compétences distinctes, dont chacune a été citée au moins dix fois dans la littérature examinée. Les chercheurs ont regroupé ces douze compétences en deux catégories : les compétences en communication et le renforcement des relations, énumérées dans le tableau ci-dessous :

Catégories	Compétences
Communication	<ul style="list-style-type: none"> √ Écoute active √ Communication orale √ Communication écrite √ Communication assertive √ La communication non verbale
Renforcement relationnel	<ul style="list-style-type: none"> √ Coopération et coordination √ Confiance √ Sensibilité interculturelle √ Orientation du service √ Présentation personnelle √ Influence sociale √ Résolution des conflits et négociation

Tableau 2 Les compétences interpersonnelles selon (Cameron Klein, Renee E. DeRouin, et Eduardo Salas)³⁶

En outre, selon l'enquête menée par W.S.H.R.C (2014) « *Washington State Human Resources Council* », plus de deux cents professionnels des ressources humaines ont partagé la façon dont leurs concepts de soft skills étaient alignés, ainsi les définitions et les portraits des « soft skills » des employeurs étaient conformes aux définitions bien établies des organismes de formation et de perfectionnement ainsi que de ceux du Soutien à la recherche et à la consultation offert par « *Seattle Jobs Initiative* » les résultats montrent que les « Compétences interpersonnelles » sont à la tête du groupe à 88 %, avec respectivement

³⁶ Cameron Klein, Renee E. DeRouin, and Eduardo Salas, "Uncovering Workplace Interpersonal Skills: A Review, Framework, and Research Agenda," chap. 3 in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, eds. Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (West Sussex, U.K. : Wiley, 2006), 79–126

« intelligence émotionnelle » et « compétences sociales », respectivement 72 % et 66 %³⁷. En outre, selon le sondage de W.S.H.R.C (2014), les répondants dans l'ensemble des industries ont offert un consensus sur la définition des « soft skills », citée ci-dessous :³⁸

- √ *Compétences interpersonnelles* : elles ont été considérées comme l'élément le plus important pour les répondants dans la définition des « soft skills ». Les dirigeants cherchent des personnes capables d'interagir efficacement et de s'intégrer facilement avec leurs collègues. Les « soft skills » non seulement permettent aux individus de construire des relations, de représenter le visage d'une organisation, mais aussi d'afficher un comportement socialement acceptable en milieu de travail,
- √ *Intelligence émotionnelle* : Elle permet aux employés d'interagir professionnellement à tous les niveaux au sein d'une entreprise, d'avoir la capacité d'établir des relations professionnelles avec les parties prenantes, des fournisseurs et des partenaires commerciaux, ainsi d'avoir la conscience des normes et des valeurs sociétales, ainsi la capacité de construire le respect, la crédibilité et la réputation positive :
- √ *Communication* : La plupart des employeurs interrogés citent la communication comme une composante essentielle des « soft skills ». La capacité de communiquer efficacement au nom de son organisation à la fois en utilisant des moyens formels et informels. Au-delà, les employeurs croient que les travailleurs possédant les « soft skills » démontrent une affinité envers le travail d'équipe et le sens de collaboration qui facilite l'interaction entre les subordonnés, ainsi, de posséder de la capacité d'écouter et de traiter ce que disent les individus ;
- √ *Autogestion* : C'est d'avoir un sens de l'éthique du travail et du professionnalisme qui comprend la capacité d'exécuter le travail quotidiennement et de fournir toute l'énergie possible, de respecter les échéances et de se tenir compte de leur travail. Les employeurs ont exprimé la conviction que cette qualité crée un employé motivé possédant le sens de l'engagement professionnel :

³⁷ W.S.H.R.C (2014). *SOFT SKILLS STARTER KIT SOFT SKILLS STARTER KIT SOFT SKILLS STARTER KIT ...& GUIDE* ; P 55;

³⁸ *Idem*

√ *Nature immatérielle des soft skills* : Ses compétences sont enracinées dans l'intelligence émotionnelle qui complète les compétences techniques. Bien que les « soft skills » puissent être cultivées, elles dépendent davantage de la personnalité, du tempérament, etc., et sont en général plus difficiles à apprendre par rapport aux compétences techniques.

De même, dans le cadre d'une autre étude portant sur les compétences interpersonnelles des gestionnaires de projets, des compétences clés ont été définies par Skulmoski and Hartman (2010) pour les phases du projet des systèmes d'information.

« Dans la phase d'initiation, l'interrogation et l'écoute efficaces étaient des compétences importantes. Au cours de la phase de planification, le consensus, les compétences techniques et les connaissances théoriques ont été précieux. La capacité d'être un joueur d'équipe, de faire preuve d'honnêteté et d'être axée sur les résultats était une compétence importante pour la phase de mise en œuvre. Dans la phase de clôture, les compétences en écriture, la fierté dans l'exécution et la véracité étaient des ensembles de compétences précieux. »³⁹

À travers les années la recherche sur les compétences interpersonnelles est devenue un centre d'intérêt de plusieurs experts et conseiller en RH. Pour être un gestionnaire efficace, multiples compétences interpersonnelles ont été trouvés. Par exemple, une étude menée par Stevenson and Starkweather (2010) a identifié six compétences essentielles, comme le leadership, les communications, les habiletés verbales et écrites, l'attitude et la capacité de faire face à l'ambiguïté et au changement. Dans une autre étude élaborée par Smith, Bruyns et al. (2011), ajoute que l'optimisme a été jugé avoir un effet positif sur les résultats du projet en facilitant une meilleure collaboration et la résolution de problèmes.

³⁹ Powell, M. S. A. (2013). « What Project Management Competencies are Important to Job Success?. » *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, Pp 02

D'une façon générale, Selon Grugulis and Vincent (2009), les listes des « soft skills » sont multiples, c'est une combinaison des compétences avec d'autres concepts ambigus définis. En pratique, les organisations fusionnent généralement les compétences avec d'autres traits qu'elles jugent les plus importants, en fonction de leurs valeurs organisationnelles. La plupart des conceptions de ses compétences décrivent des traits et des compétences et les définissent de manière quasiment interchangeable.

2.4.3. LES COMPETENCES RELATIONNELLES : CLES DU SUCCES MANAGERIAL?

Les programmes de gestion traditionnels mettaient beaucoup l'accent sur le développement des compétences techniques et minimisaient le rôle de compétences relationnelles dans une gestion efficace. Cependant, les « soft skills » jouent un rôle essentiel dans l'exécution des fonctions de gestion. Comme l'ont souligné Ramesh and Ramesh (2010), « *les soft skills ne sont pas simplement un glaçage sur le gâteau, dans la gestion moderne, mais une composante critique de la pâte elle-même.* ». Les compétences relationnelles viennent pour compléter les compétences techniques des gestionnaires et améliorent leur capacité à réaliser des fonctions de gestion. GIBBS (2015) a cité dans son rapport sur les compétences relationnelles qu'elles sont conçues comme un élément primordial pour une gestion efficace de la manière suivante :

Jones G. George J. Fane, G. (2005) ont souligné que la planification est un processus de gestion qui nécessite « *des connaissances techniques telles que la prévision, l'élaboration du calendrier, l'élaboration du budget, les mesures, l'évaluation des risques, la rédaction de propositions et de nombreuses autres compétences* »⁴⁰. Cependant, la présence des compétences interpersonnelles est exigée, vu que la planification est considérée selon Litman (2013) comme une activité sociale qui implique des facteurs humains.

⁴⁰ Jones, G. George, J. & Fane, G. (2005). *Managers and Managing*.

Dans ce contexte Stone and Bailey (2007) ont cité que le travail des gestionnaires exige d'être prêts à travailler dans un environnement multiculturel, et avec des personnes de diverses origines et ayant des aptitudes et des intérêts divers. Par conséquent, ses auteurs ajoutent que « *les gestionnaires doivent avoir des compétences en matière de conscience de soi, de gestion des relations, de communication, de négociation, de motivation et de gestion du stress afin de rassembler toutes les parties prenantes et de tirer le meilleur parti de leur interaction.* »

Dans ce processus, les gestionnaires doivent attribuer des pouvoirs et des responsabilités. Par conséquent, selon Isaacs S. & McAllister (2010), « *les gestionnaires ils nécessitent des connaissances et des capacités dans des domaines tels que la motivation, la communication et le leadership afin d'améliorer leurs performances. Le gestionnaire exige également des compétences en négociation afin de s'assurer que l'organisation acquiert les meilleures ressources à des prix raisonnables.* » En outre, les compétences de communication et d'intelligence émotionnelle sont essentielles pour négocier efficacement avec les parties prenantes ainsi qu'ils exigent des compétences en résolution de conflits afin de se garantir qu'il existe une coordination efficace entre les particuliers et les ministères.

Les gestionnaires ont également besoin de divers « *softs skills* » afin d'exécuter la fonction de dotation. Par exemple, Schulz (2008) a cité que « *les gestionnaires ne peuvent pas développer de système efficace de gestion du rendement s'ils manquent de connaissances dans des domaines telle que la motivation humaine.* » Les compétences en communication et en négociation sont également importantes au recrutement et à l'engagement d'employés. Les compétences interpersonnelles et les capacités de communication efficaces sont aussi nécessaires afin de développer des programmes performants de rémunération et d'apprentissage.

La direction est une activité aussi importante pour le gestionnaire, vu qu'il est responsable d'une ou plusieurs équipes de projet et qu'il doit à travers de celle-ci répondre aux exigences de ses supérieurs hiérarchiques. Isaacs S. & McAllister (2010) ont cité que « *la*

direction est plutôt une activité sociale qu'une activité technique. Cette fonction exige que les gestionnaires motivent, coordonnent et dynamisent toutes les parties prenantes de l'organisation pour qu'ils travaillent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. »

Par conséquent, le gestionnaire nécessite des « soft skills », tels que la communication, la motivation, le développement d'équipe et la négociation (Schulz (2008)). Ils doivent avoir les capacités de décrire les objectifs de l'organisation pour les employés, et cela nécessite des compétences de communication importantes. Isaacs S. & McAllister (2010) ont illustré dans leurs études que les gestionnaires qui réussissent à diriger les activités de l'organisation sont des communicateurs universellement bons. Ils sont en mesure de partager la vision de l'entreprise et inspirer les membres à poursuivre cette vision.

En conclusion, selon Strang (2003) « *il y a un fort consensus sur le fait que la gestion des projets nécessite un mélange de compétences, y compris la capacité interpersonnelle, la compétence technique et l'aptitude cognitive, ainsi que la capacité de comprendre la situation spécifique et les personnes. »*

Nous avons constaté à travers nos recherches sur les « softs skills », qu'il est difficile de cerner toutes les compétences interpersonnelles, vu que chaque étude définit des compétences relativement à un champ d'application et un domaine lié à un sujet précis, et il est déjà prouvé par les auteurs qu'il n'existe pas une définition universelle de ses compétences. Par conséquent, le manque de clarté constructive entrave le développement d'une solide base de connaissances sur les compétences interpersonnelles. Sans une application claire et cohérente de la notion de compétences non techniques, y compris la fiabilité et la validité de la mesure, il est difficile de relier avec précision les résultats de la recherche entre les études.

2.5. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DES MANAGERS

L'introduction de la notion de compétence dans l'évaluation des personnes est redevable à McClelland, psychologue behavioriste, « *qui voyait en l'étude de la manière dont les personnes effectuent leur travail, le meilleur moyen d'identifier les facteurs de réussite.* »⁴¹

L'évaluation ou l'appréciation de l'employé, selon le terme favorisé par les auteurs, est un outil où les compétences sont formalisées. Cet instrument de gestion est défini par comme « *un ensemble de trois éléments en interaction : un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil, une philosophie gestionnaire qui traduit la part d'idéologie et les finalités incorporées dans l'outil, une vision simplifiée des relations entre acteurs, rendant compte des apprentissages se nouant autour de l'outil* ».

En outre, l'évaluation des compétences est considérée comme un processus, comprenant deux phases : Conception, mise en œuvre et son utilisation pour prendre des décisions de gestion. « *Le contexte de l'évaluation change aussi en fonction des évolutions organisationnelles, d'un centrage sur les compétences individuelles du Manager, d'une individualisation de la carrière et du salaire* ». ⁴² Ainsi de ne pas mélanger performance et compétence, « *(...) où l'une signe l'efficacité de l'individu à travers ses actions, et l'autre l'appréciation sociale de l'efficacité.* »⁴³ En effet, Nagels (2009) considère que le jugement de compétence alimente d'autres éléments que la seule évaluation de la performance.

Dans son étude sur l'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité, Marie-Line (2011) affirme qu'en GRH, l'évaluation des compétences intervient à plusieurs moments de la vie professionnelle de l'employé : lors de son recrutement où il s'agit de sélectionner le candidat qui répondra le mieux aux exigences du poste (entretien, tests, mise en

⁴¹ Marie -Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 40

⁴² Bourdon, I. and N. Tessier (2006). « *Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues.* » XVIIe Congrès de l'AGRH—Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School,.

⁴³ Nagels, M. (2009). *Évaluer des compétences ou des performances? Une distinction opérationnelle en gestion des ressources humaines.* Actes du 21e colloque de l'ADMEE-Europe, 21-23 janvier 2009.

situation...), dans la gestion et le développement de sa carrière (appréciation hiérarchique, 360°, entretien annuel), et dans la certification de compétences en organisation (certification interne, dispositif de certification de compétences).

Dans ce cadre, Pemartin (2005) identifie plusieurs finalités à l'évaluation en GRH :⁴⁴

- √ La reconnaissance de la compétence par une validation institutionnelle ;
- √ La tentative d'objectiver le capital humain de l'entreprise ;
- √ L'évaluation en fixant des objectifs, des axes de progrès dans une perspective d'évolution ;
- √ La mesure des effets de certaines pratiques RH (la formation par exemple) ;
- √ La réalisation d'un feedback au salarié sur son potentiel ;
- √ L'optimisation de la mobilité fonctionnelle et hiérarchique par le biais d'un regard objectivé sur le salarié ; et
- √ La mesure de la capacité du salarié à faire face aux missions qui lui sont attribuées.

Pour Aubret and Gilbert (2003), l'évaluation des compétences reflète une vision particulière de l'homme au travail, où les pratiques de reconnaissance et de valorisation des salariés sont primordiales : « *La recherche de l'efficacité en situation mobilise des compétences opérationnelles, mais fait également appel à des ressources plus générales de la personne associée à la prise d'initiative, à la gestion des relations de travail et à assumer les divergences entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels.* »⁴⁵

Le Boterf (1998) a cité que l'évaluation « *doit servir à ce que les personnes apprennent à agir avec plus d'efficacité* »⁴⁶. Alors que si l'évaluation est perçue par l'entreprise comme un processus d'apprentissage, la connaissance que le salarié aura des plans d'action qu'il

⁴⁴ Marie -Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 40

⁴⁵ Aubret, J. and P. Gilbert (2003). *L'évaluation des compétences*, Éditions Mardaga. Pp 51

⁴⁶ Le Boterf, G. (1998). « *Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances.* » *Education permanente* 135(2) : 143-151.

met en place lui permettra de les faire développer, et les améliorer. L'évaluation doit servir à chacun à mieux gérer ses plans d'action et à les rendre plus opérationnels.

2.5.1. ÉVALUER LES COMPETENCES : UN PROCESSUS

Bourdon and Tessier (2006) ont définis le processus d'évaluation comme un « *ensemble défini, organisé et contrôlé d'activités, appropriées à un contexte d'utilisation, par lesquelles des personnes mandatées pour le faire, portent, à l'aide de procédures qu'elles maîtrisent et en s'appuyant sur des référentiels explicites, un jugement sur les caractéristiques individuelles, afin de préparer des décisions de gestion en temps utile* »⁴⁷. Pour Aubret and Gilbert (2003) « *s'intéresser à l'évaluation, c'est considérer simultanément l'acte d'évaluer et ses finalités .* » Et « *évaluer, c'est situer sur des échelles de valeurs déterminées des objets évaluables, s'approprier des systèmes de référence pour qualifier des référés* ».⁴⁸

Courau (2001) ajoute les définitions suivantes : « *mesurer, est l'action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce prise comme unité et comme référence* », et « *évaluer, c'est mesurer le degré de conformité à une norme, le degré d'atteinte des objectifs* »⁴⁹.

Philippe (2005) considère l'évaluation des compétences, c'est se concentrer sur les points de faiblesse et lacunes, et les directives à prendre pour progresser, et l'organisation à modifier. L'évaluation est donc un outil d'aide à la décision. Dans ce contexte, nous présenterons la distinction de Brasseur, Brassier et al. (2010), du processus d'évaluation,

⁴⁷ Bourdon, I. and N. Tessier (2006). « *Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues.* » XVIIe Congrès de l'AGRH–Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School. Pp 07

⁴⁸ Aubret, J. and P. Gilbert (2003). *L'évaluation des compétences*, Editions Mardaga. Pp 29-30

⁴⁹ Courau, S. (2001). « *Le taylorisme relooké : formation et évaluation en entreprise.* » *Communication et langages* 127(1) : 96-115. Pp 104

en tant qu'outil de gestion des Ressources Humaines, est la fois un contenu (phase de conception) et un processus (phase de mise en œuvre).

- **Phase de conception :**

Le choix de l'approche sera essentiel et se fera selon l'objectivité de l'évaluation, qui dépendra de la stratégie d'action de l'entreprise. « *Certains auteurs considèrent d'ailleurs que l'adoption massive des pratiques d'évaluation relèverait plus d'un phénomène de conformité de l'entreprise face aux pressions externes qu'à un véritable acte de management.* » marie-line (2011) (P 44) .

Brasseur, Brassier et al. (2010) expliquent que même si l'évaluation est une action managériale, « *elle peut avoir une intention conservatrice (s'assurer de l'adéquation compétences requises et compétences mises en œuvre sur le poste), adaptatrice (favoriser une évolution professionnelle), orthopédique (combler une lacune) ou élucidatrice (produire de la connaissance sur l'objet de l'évaluation).* »

Traditionnellement, les systèmes d'évaluation sont dirigés soit vers le contrôle, les résultats et la performance passés, soit vers le soutien au développement futur.

Bourdon and Tessier (2006), de Aubret and Gilbert (2003), et de Courau (2001), ont spécifié les multiples composantes de l'évaluation.

- L'objet de l'évaluation : Il consiste à déterminer l'un ou les objets d'évaluation (compétences cognitives, compétences comportementales, résultats, performance), fixer les finalités de l'évaluation, s'ils sont reliés à des décisions. Cela suppose que les caractéristiques de ces objets doivent être rendues observables, présentées par un ensemble d'indicateurs judicieusement choisis. Ce qui représente la principale difficulté notamment par rapport aux aptitudes intellectuelles, aux compétences relationnelles, etc.... Aux « Soft Skills ».

Pemartin (2005) définit 5 objets de l'évaluation :⁵⁰

⁵⁰ Pemartin, D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*, Ed. EMS, Management & Société.

- √ Les savoirs, les connaissances, voire les transferts de ces savoirs de la formation à la situation de travail ;
- √ Le potentiel, la capacité à évoluer ;
- √ La façon dont le salarié réalise ses activités
- √ Les résultats obtenus ;
- √ Les compétences (sur la base du référentiel) ;

➤ Les acteurs de l'évaluation,⁵¹

marie-line (2011) a cité qu'il s'agit de fixer : le responsable de la démarche, le concepteur du processus, l'évaluateur et l'évalué, la classe de salariés à évaluer, l'évaluée : est-il un individu vu comme une ressource (un objet) ou un individu porteur de ressources (un acteur) ? Les supports sont-ils relativement liés aux catégories de salariés ? L'évaluateur est-il le responsable hiérarchique direct, par auto-évaluation, ou l'évaluation est-elle multi acteurs? Finalement les responsabilités doivent être soigneusement affectées (champ, acteurs).

• **La phase de mise en œuvre :**

Cette phase consiste à déterminer les procédures et les outils de l'évaluation. La sélection de ses éléments dépendra de l'objectif de l'entreprise à faire cette évaluation : soit pour le contrôle et la mesure des résultats et des performances, soit pour soutenir le développement.

Le choix des outils est une partie intégrante du processus d'évaluation, qui comprend selon marie-line (2011) « *la constitution d'un référentiel de compétences et la communication sur les modalités d'évaluation et de ses résultats. Il détermine à quel moment se déroule*

⁵¹ marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ? Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 45*

l'évaluation, quel en est le contexte, et la procédure qui doit être adaptée au contexte? Ils représentent d'ailleurs la partie la plus visible du processus. » La compétence, évaluation managériale émise par la hiérarchie, est donc une affaire de règles, de référentiels, et donc d'écart par rapport à la norme.

Pour Aubret and Gilbert (2003) « *les valeurs et normes définies et transmises au sein de l'organisation renvoient à un système spécifique de référence, de jugement, un étalon, une échelle de niveaux, dont la valeur est reconnue par un groupe partageant une culture, un système de valeurs et de normes comportementales communes. »*

Le référentiel de compétences est un outil permettant d'évaluer le degré de maîtrise d'une compétence sectionnée. L'évaluation peut être qualitative (commentaires) et/ou quantitative (liste d'items, échelle).

2.5.2. LES OUTILS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES MANAGERS

L'évaluation des compétences des managers porte sur l'action menée, sur l'individu lui-même, vu que le processus d'évaluation prend comme indices, son comportement et sa personnalité pour évaluer la qualité de son action. « *Le Manager doit donc en permanence se soucier des indices qu'il produit et qui vont servir à l'évaluer, et notamment garder le contrôle de soi, de ses émotions et de son stress. »*⁵²

Selon l'étude élaborée par Aubret and Gilbert (2003) sur l'évaluation compétences les principaux outils d'évaluation utilisés par les entreprises sont :⁵³

- *Le 360° feedback :*

⁵² *marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ? Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 46*

⁵³ *Idem*

« C'est une technique d'évaluation, qui consiste à chercher l'information liée à la performance du l'employé auprès plusieurs personnes concernées, le 360° est aussi l'outil favorisé pour le développement des compétences "soft", nécessaires aux changements environnementaux, organisationnels, et de la fonction du Manager. »⁵⁴

Le 360° permet d'identifier les points forts et les points à développer, les écarts de perception, ainsi que le style de management et de leadership. Il fournit des axes d'amélioration comportementaux, afin de faciliter la progression. Considéré comme un outil de changement, à travers lequel l'entreprise aurait une image claire des compétences dont elle dispose et de leur évolution.

Cependant, des études ont d'ailleurs montré que l'utilisation du 360° pour la mesure de la performance était source de conflits, ainsi, son coût et sa nature le rendent inaccessible à certaines types d'organisations.

- *L'appréciation hiérarchique :*

Le Manager peut réaliser une évaluation globale sur les comportements, résultats, et la personnalité, en utilisant des critères précis et approuvés par l'ensemble des évaluateurs, ou une appréciation par objectifs ou par faits significatifs sur la période écoulée. Néanmoins, cet outil peut présenter une domination de la relation hiérarchique, ou les aptitudes interpersonnelles nécessaires ne sont mises en évidence.

- *L'entretien de positionnement des compétences :*

C'est un acte de management sous forme d'un entretien annuel qui consiste à une confrontation entre les responsables hiérarchiques et l'employé pour évaluer les compétences démontrées. Cette démarche est primordiale à la personne évaluée, puisqu'elle peut avoir un impact en termes de rémunération, pouvoir et responsabilités.

- *l'Assessment Center :*

⁵⁴ Cloet, H. and H. Saint Aubert (2006). « Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité. » *Revue internationale de psychosociologie* 12(28) : 129-163.

« C'est un outil destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs, qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies. »⁵⁵

Le résultat de cette méthode est sous forme d'un document formel remis au client et au candidat, contenant les points forts et les points à améliorer, ainsi qu'un plan de développement par rapport au futur poste.

2.5.3. LA METHODE CREAPREZENT

C'est une démarche publiée par Dunod (2014), dans son ouvrage *« Le Réflexe Soft Skills. Les compétences des leaders de demain »*. L'objectif de Dunod (2014) est de présenter les enjeux et d'illustrer l'importance d'identifier, de développer et de mettre en œuvre les « soft skills » de l'individu au sein des organisations, ainsi de guider les managers et les entrepreneurs sur le chemin de la valorisation des « soft skills » et fournir des outils opérationnels permettant de remobiliser les équipes.

En outre, Dunod (2014) a présenté dans son ouvrage sa méthode « creaprezent » comme un outil opérationnel et efficace pour mesurer le développement des soft skills. Cet outil consiste à mobiliser quatre soft skills (Synergie, Confiance, Conscience et l'Esprit d'entreprendre) qui sont considérées comme essentielles pour être un manager efficace et efficient. Chacune de ces soft skills regroupe plusieurs aptitudes (autres soft skills) qui viennent soutenir les grands piliers. Ces compétences importantes ont été regroupées dans

⁵⁵ *marie-Line, A. e. A. c. V. (2011). L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ? Master, Université Paris DAUPHINE. Pp 47*

une « mind map » qui forme le socle de la méthode « creaprezent », et qui assure la structuration de la démarche de développement des softs skills, est présentée dans la figure ci-dessous :

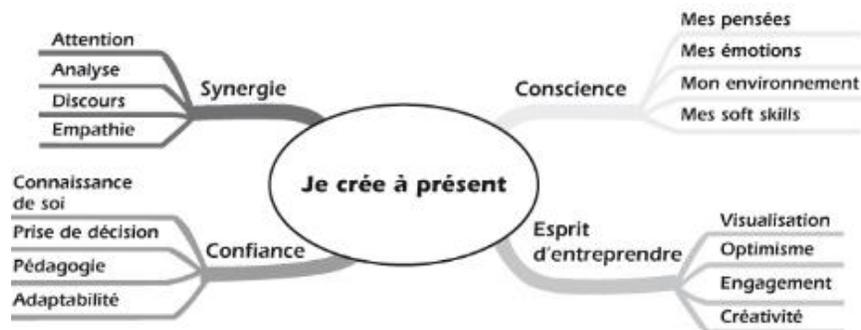


Figure 2 : Mind Map « Softs skills » essentiels⁵⁶

Dunod (2014) affirme que « *Chaque soft skills essentielles peut être travaillée par le biais des soft skills qui y sont rattachées, mais inversement, ces soft skills rattachées peuvent être elles-mêmes déployées en vous concentrant sur les quatre soft skills essentielles.* »

L'auteur ajoute aussi que cette « mind map » est un moyen permettant de structurer la réflexion sur les soft skills, tout en représentant un outil pratique pour les améliorer et les mobiliser. Concrètement, l'évaluation sera complètement subjective, en plus le développement des soft skills sera favorisé par un temps d'évaluation. Dunod (2014) recommande une période minimale de quatre semaines, pour mesurer chaque soft skills que vous souhaitez améliorer, mais ce temps peut être prolongé pour mieux faciliter l'évaluation et aller plus loin dans le développement des compétences⁵⁷.

⁵⁶ Dunod, J. B. J. H. F. M. (2014). *Le Réflexe Soft Skills*.

⁵⁷ Dunod, J. B. J. H. F. M. (2014). *Le Réflexe Soft Skills*.

CHAPITRE 3 LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

3.1. LE CONTEXTE

Les mondes professionnel et académique se sont longtemps penchés sur les questions relatives aux compétences techniques et les savoir-faire. Dans un contexte d'inflation de l'information et de développement exponentiel de la technologie, les entreprises sont devenues de plus en plus exigeantes en termes de niveau de qualification de la main-d'œuvre.⁵⁸ Dans cette optique, la gestion de projet est apparue comme une méthodologie pour la gestion d'initiatives qui ne se concentre pas uniquement sur la création d'un produit ou d'un prototype ponctuel mais aussi sur l'expertise des individus à partir des frontières entre les différents secteurs.

En outre, comme le domaine de recherche entourant la gestion de projet continue de croître, il devient plus évident que le succès du rôle de chef de projet ne peut être atteint avec un ensemble de compétences techniques uniquement. Ces compétences sont reconnues comme l'une des exigences minimales pour un chef de projet. Le besoin d'excellentes compétences relationnelles ou les soft skills sont des conditions nécessaires pour réussir, et bien que certains soient en désaccord, d'autres préconisent que ce soient des compétences qui peuvent être enseignées plutôt que des compétences innées ou génétiques.

Kloppenborg et Petrick⁵⁹ suggèrent que le leadership du projet exige plus que de la compétence technique et englobe la capacité de gérer une équipe. Les compétences dans la gestion des relations sont essentielles pour atteindre la satisfaction des parties prenantes à toutes les étapes du projet. Les compétences relationnelles complètent l'efficacité des compétences (techniques) difficiles, car les résultats du projet sont atteints par les gens, en

⁵⁸ Bouret, Julien. *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain (Stratégies et management) (French Edition)* (Emplacements du Kindle 31-34). Dunod. Édition du Kindle.

⁵⁹ T. Kloppenborg, J. Petrick *Leadership in project life cycle and team character development Project Manager J, 30 (2) (1999), pp. 8-13*

utilisant leurs connaissances et leur créativité non pas par la simple utilisation de techniques ou de matériel⁶⁰. Créer les bonnes relations avec les membres de l'équipe et les autres parties prenantes est l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les gestionnaires de projet. Cela leur oblige à cultiver à la fois des compétences techniques et relationnelles.⁶¹

Les Soft Skills sont donc aujourd'hui considérés comme distinctives pour réussir dans la fonction de gestionnaire de projet, et pour évoluer professionnellement. Elles sont considérées comme un élément de réussite déterminant pour les chefs de projet ainsi que pour les membres d'équipe, qui s'inscrivent dans un faisceau de relations de plus en plus important. Les travaux de M.Chakrabarty (2009) mettent bien en évidence l'intérêt que leur porte les organisations. Mais si ces compétences relationnelles sont désormais incontournables, leur application nécessite qu'elle soit identifiée, évaluée et développée de manière pertinente selon l'évolution des différentes équipes projet.

3.2. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Par le biais de la revue de littérature, il est possible de constater qu'un gestionnaire de projet possédant ces compétences relationnelles sera plus efficace qu'un autre qui ne les aurait pas ou peu. Ainsi, de nombreux travaux se concentrent à établir le lien entre les compétences relationnelles et leur impact sur la performance économique et sociale de l'entreprise. C'est donc un véritable défi pour les entreprises d'identifier, de posséder et de développer ces compétences spécifiques. Ce besoin nous amène à énoncer l'objectif double de notre recherche :

⁶⁰ L. Bourne, D.H.T. Walker *Advancing project management in learning organizations* *Learn Organizat*, 11 (3) (2004), pp. 226-243

⁶¹ A. Bucero *Smart emotions PM Network*, 18 (11) (2004), p. 22

- **Identifier les compétences relationnelles les plus importantes au regard des gestionnaires de projet comme des membres d'équipes de projet**
- **Appréhender le niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des Soft Skills, ainsi, identifier les processus utilisés pour l'évaluation et l'amélioration de ses compétences.**

3.3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Notre projet de recherche va cibler des gestionnaires de projet et des membres d'équipe de projet. L'étude se déroulera au Québec où l'on va administrer des questionnaires permettant de recueillir un minimum de 30 répondants qu'ils soient gestionnaires de projet et des membres d'équipes de projet. Ils seront contactés à travers les sites des réseaux sociaux professionnels comme «ACADEMOS», «LINKEDIN» et l'association des professionnels en gestion de projet du Québec.

La première phase de notre démarche consistera à contacter un maximum d'entreprises, en variant les profils. Nous souhaitons ainsi avoir des entreprises comparables sur la base de leur taille ou de leur appartenance à un même secteur d'activité par exemple, afin d'identifier d'éventuelles similitudes de pratiques.

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, la méthodologie suivante est proposée :

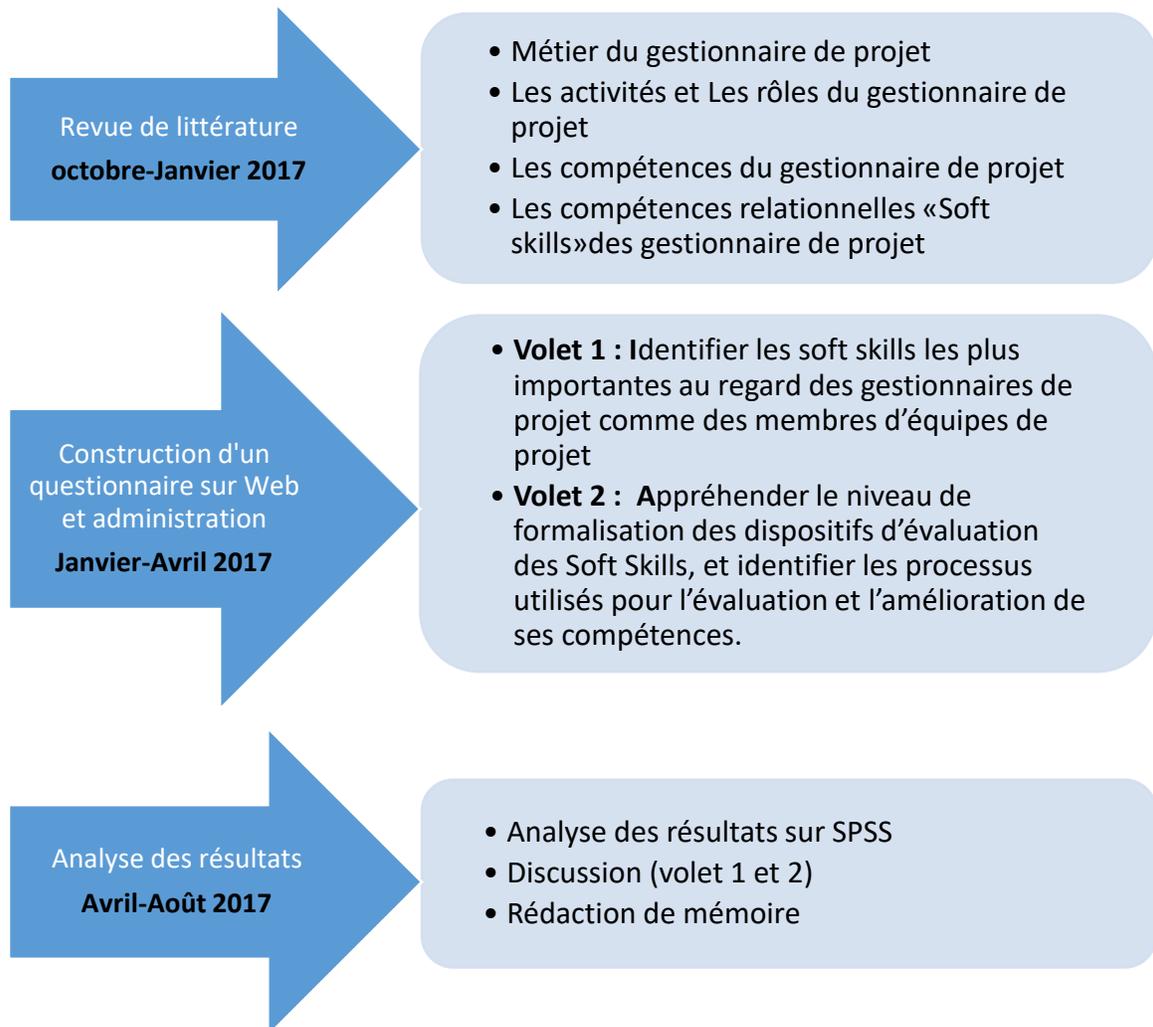


Figure 3` : Démarche de la recherche

3.4. L'ÉCHANTILLON

3.4.1. SELECTION DE L'ÉCHANTILLONNAGE

Les répondants seront contactés à travers les sites des réseaux sociaux professionnels comme «ACADEMOS», «LINKEDIN» et l'association des professionnels en gestion de

projet du Québec. La mise en œuvre du plan de collecte de données sera par l'envoi d'une lettre d'invitation à travers les deux sites des réseaux sociaux ou par courriel aux répondants en expliquant toutes les démarches à suivre pour accéder au questionnaire électronique. Une soixantaine de répondants (chef de projet, membre d'équipe de projet, managers) ont répondu à cette invitation travaillant dans des entreprises québécoises de différentes tailles et secteurs d'activités afin d'avoir un meilleur aperçu des intérêts de notre projet de recherche.

3.4.2. COLLECTE ET OBTENTION DES DONNEES

Le questionnaire a été bâti sur la plateforme SurveyMonkey.com et les données y ont été collectées directement. Par ailleurs, l'analyse des données pour produire les résultats a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Le questionnaire est divisé en trois parties distinctes :

1. L'identification des compétences relationnelles les plus importantes au regard des gestionnaires de projet et les membres d'équipe ;
2. L'appréhension du niveau de formalisation des compétences relationnelles et l'identification des outils d'évaluation les plus utilisés par les entreprises québécoises ;
3. Les informations générales sur les répondants et les organisations sondées.

CHAPITRE 4 ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous exposerons en premier lieu des précisions sur le traitement des données et présenterons les profils des répondants. Nous aborderons ensuite une analyse détaillée des réponses obtenues en les reliant avec les objectifs de notre étude, cette démarche va nous permettre de lister les compétences relationnelles les plus importantes au regard des répondants, ainsi que le niveau de formalisation et les outils d'évaluations les plus utilisés dans les organisations.

4.1. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Nous avons réussi à obtenir 69 réponses en total, dont 61 répondants ont complété le questionnaire. L'analyse des données s'est effectuée via le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) et le logiciel de sondage en ligne SurveyMonkey de manière à offrir l'information la plus détaillée permettant de répondre aux objectifs de recherche.

4.1.1. LE PROFIL DES REpondANTS

Le questionnaire comportait une section sur les questions démographiques soulevant de l'information à propos du genre, de la tranche d'âge, parcours académique des répondants, ainsi que leurs antécédents en matière de gestion de projet.

Un total de 61 répondants qui ont complété le questionnaire. Parmi l'ensemble de cette population, 69.49 % sont des hommes, contre 30.51 % des femmes. La majorité des répondants se trouvent dans le groupe d'âge entre 36 et 50 ans, à travers lequel nous observons que 39% sont des hommes et 33 % sont des femmes, ayant obtenus une maîtrise ou équivalent (voir figures 4, 5 et 6).

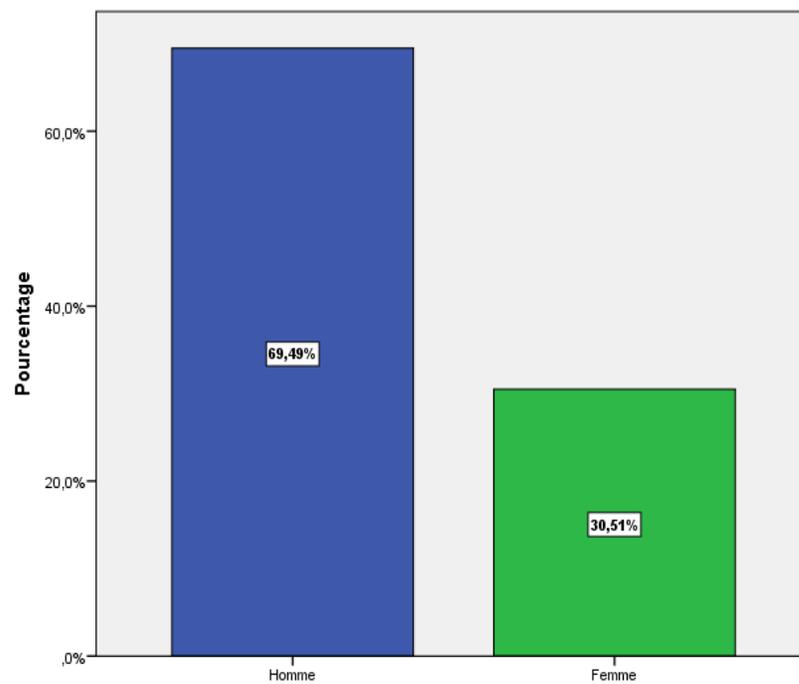


Figure 4 Classification des répondants par genre

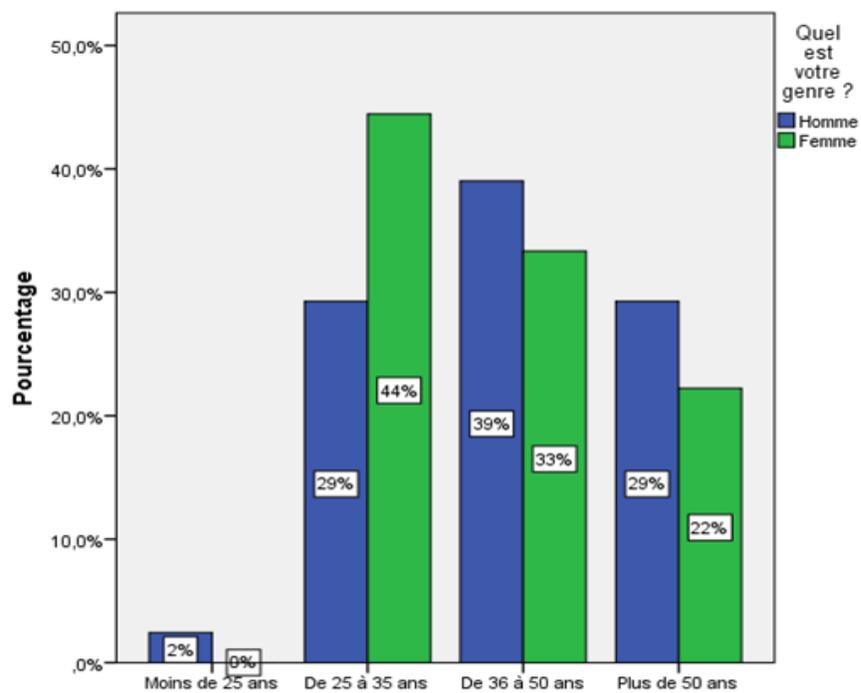


Figure 5 Classification des répondants par tranche d'âge

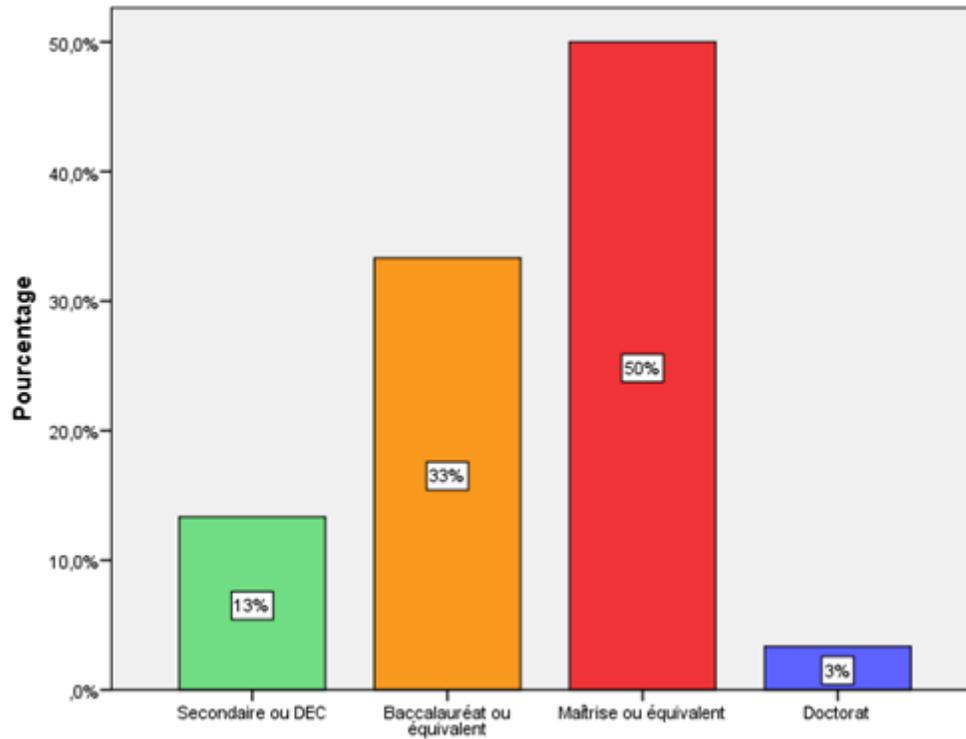


Figure 6 Classification des répondants par dernier diplôme obtenu

4.1.2. FONCTIONS OCCUPEES DANS L'ENTREPRISE

La population visée dans notre étude est composée des chefs de projet et/ou des membres d'équipe. Parmi les 69 réponses obtenues durant notre cueillette de données, 47% des répondants ont eu les deux fonctions (membre d'équipe et chef de projet), 37 % des chefs de projet seulement et 16% des membres d'équipe seulement. Les résultats obtenus sont intéressants car le premier but de notre étude est d'identifier les compétences relationnelles importantes au regard des chefs de projet et des membres d'équipe.

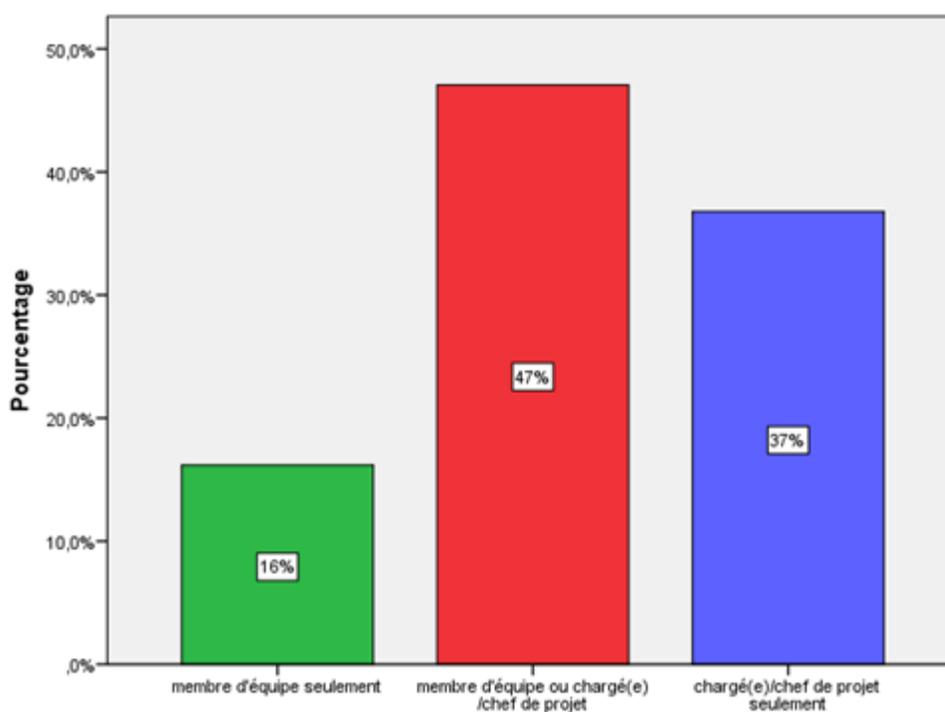


Figure 7 Fonction occupée des répondants

4.2. IDENTIFICATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Par le biais de la revue de littérature, il est possible de constater que la réalisation de projet nécessite la collaboration de plusieurs acteurs. Ce qui implique que des nombreuses parties ont des intérêts divergents. Cette position exige aux gestionnaires d'avoir une vision d'ensemble du projet pour en lier toutes les facettes. Pour ce faire, les chefs de projet doivent posséder des « compétences relationnelles » en plus des compétences techniques afin de bien comprendre les objectifs du projet et avoir la capacité de les accomplir avec les ressources disponibles.

En outre, selon Piante (2010), les gestionnaires de projet doivent posséder deux types de compétences difficiles. Tout d'abord, ils doivent avoir des compétences techniques dans le domaine du projet qu'ils gèrent. De plus, ils doivent posséder des compétences techniques spécifiques à la gestion de projet tel que la création de tableaux de Gantt, la tenue de réunions de statut, le calcul de la valeur gagnée et d'autres compétences nécessaires pour concevoir des idées, résoudre des problèmes et gérer globalement des projets. Cette position est soutenue par la recherche de Lewis et Boucher (2012), qui stipule qu'« on ne peut pas ignorer ou d'évaluer l'importance des compétences techniques» (Lewis & Boucher, 2012, p.2), en partie parce que ce sont les compétences difficiles qui nous permettent de connaître certaines compétences techniques dans notre profession choisie. Ils soutiennent que ces compétences sont un élément clé de la vie de chaque projet car elles répondent aux exigences techniques de l'effort du projet. Cependant, pour réussir pleinement dans un projet, il est suggéré qu'un gestionnaire ait besoin de plus que des compétences techniques; « *Les équipes de projet les plus efficaces rapportent que les capacités interpersonnelles ou les compétences douces sont essentielles lors de la gestion des projets et des personnes, et font souvent la plus grande différence dans le maintien des talents clés dans la croissance de l'entreprise ou la perte d'un projet après l'autre* » (Lewis & Boucher, 2012, p. 1).

Il est intéressant de présenter les résultats suivants, afin de savoir le degré d'importance accordée par les répondants pour chaque catégorie de compétence : (professionnelle et relationnelle).

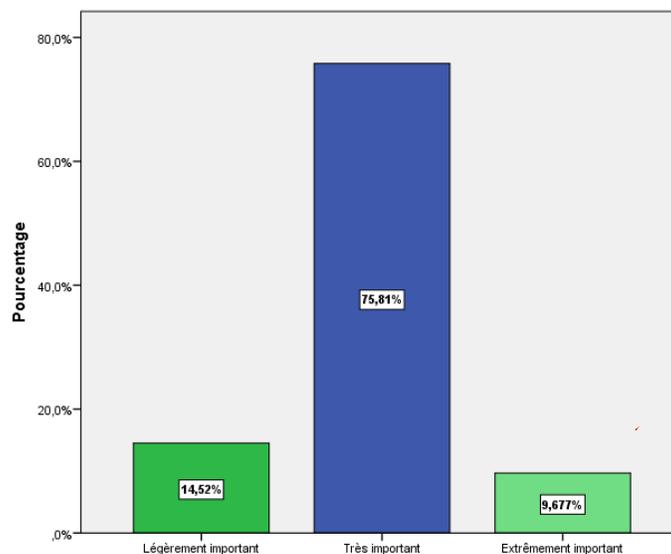


Figure 8 Compétences relationnelle

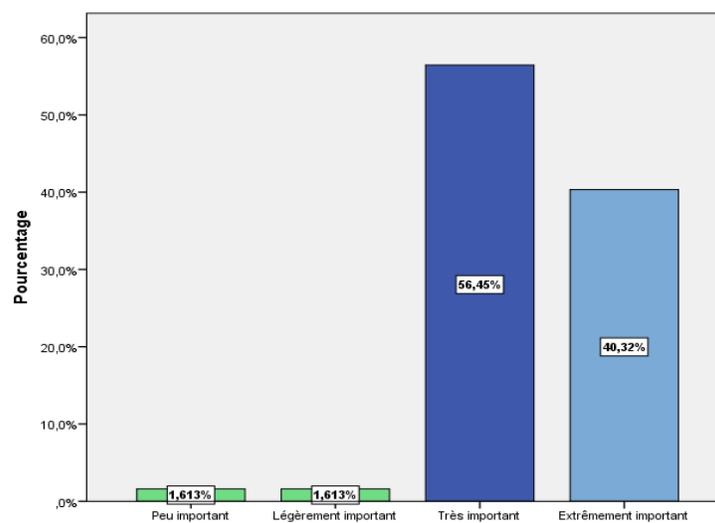


Figure 9 Compétences professionnelles

D'un point de vue global, on constate que les compétences professionnelles et relationnelles ont eu une importance élevée au regard des répondants. Cependant, on remarque que 40,32% des répondants accordent que les compétences relationnelles sont extrêmement importantes, et que 9,677% qui accordent ce niveau d'importance pour les compétences professionnelles.

4.2.1. OBSERVATION DES RELATIONS POSSIBLES ENTRE LES VARIABLES

On a démontré dans la section précédente que les deux catégories de compétences (professionnelles et relationnelles) bénéficient d'une importance élevée auprès des répondants. Dans cette section, nous allons voir pour chaque catégorie de compétence, s'il existe une différence remarquable entre le niveau d'importance accordé par les membres d'équipes seulement, les chargés/chefs de projet et les chefs de projet seulement. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse de variance univariée (ANOVA) qui a pour objectif d'étudier l'influence d'un ou plusieurs facteurs sur une variable quantitative.

ANOVA à 1 facteur

Compétences relationnelles: les compétences personnelles et relationnelles qu'un manager et/ou gestionnaire doit démontrer dans l'exercice de sa profession.

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,349	2	,674	1,909	,157
Intra-groupes	20,845	59	,353		
Total	22,194	61			

Tableau 3 Compétences relationnelles (Anova)

Le tableau ci-dessus illustre l'effet inter-groupes (effet dû à la variable catégorielle) et l'effet intra-groupes (effet de la variation dans chacun des groupes). Il présente également le total des deux effets pour la somme des carrés et les degrés de liberté. Par rapport aux résultats obtenus on constate que la Signification asymptotique (157) est supérieure à ($P=0.05$), donc on accepte l'hypothèse nulle (H_0) et par la suite on peut conclure qu'une faible différence entre le niveau d'importance accordée par les trois groupes sur les compétences relationnelles.

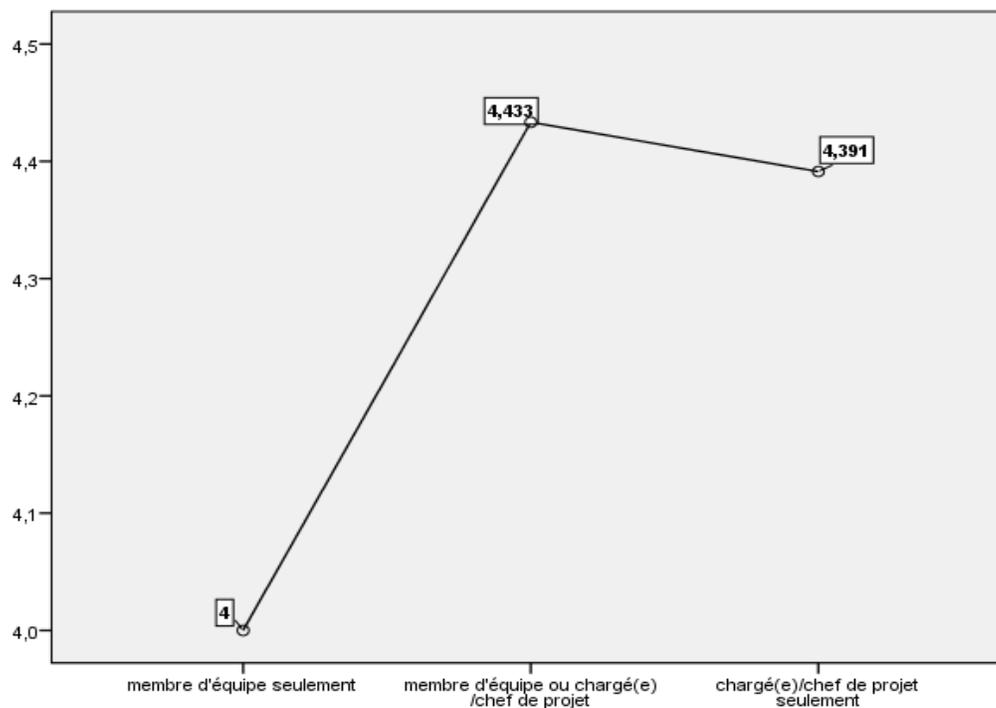


Figure 10 Variation de moyenne des compétences relationnelles

En outre, cette figure présente la variation de moyenne des trois groupes de notre échantillon, ce qui nous permet de constater par rapport aux résultats que les répondants qui ont occupé le poste de chef de projet ont accordés un niveau d'importance supérieur que ceux qui été des membres/chargés de projet seulement. Cependant, les résultats des groupes sont très proches (Membre d'équipe seulement (4) ; membre d'équipe ou chargé/chef de projet (4,433) ; chargé/chef de projet seulement (4,391)), ce qui nous amène à appuyer les études réaliser sur les compétences relationnelles et qui confirment que l'acquisition de ces derniers est une clé de succès pour les chefs de projet ainsi que les membres d'équipe.

ANOVA à 1 facteur

Compétences professionnelles: Compétences fondamentales (peu importe son expérience et son ou ses champs d'expertises) Compétences spécialisées (elles concernent chacun des champs d'expertise de la profession)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,043	2	,021	,085	,918
Intra-groupes	14,812	59	,251		
Total	14,855	61			

Tableau 4 Compétences professionnelles (Anova)

Le tableau ci-dessus montre que la Signification asymptotique (918) est supérieure à ($P=0.05$), donc on accepte l'hypothèse nulle (H_0) et par la suite on peut conclure que la Différence entre le niveau d'importance accordée par les trois groupes sur les compétences professionnelles est non statistiquement significative.

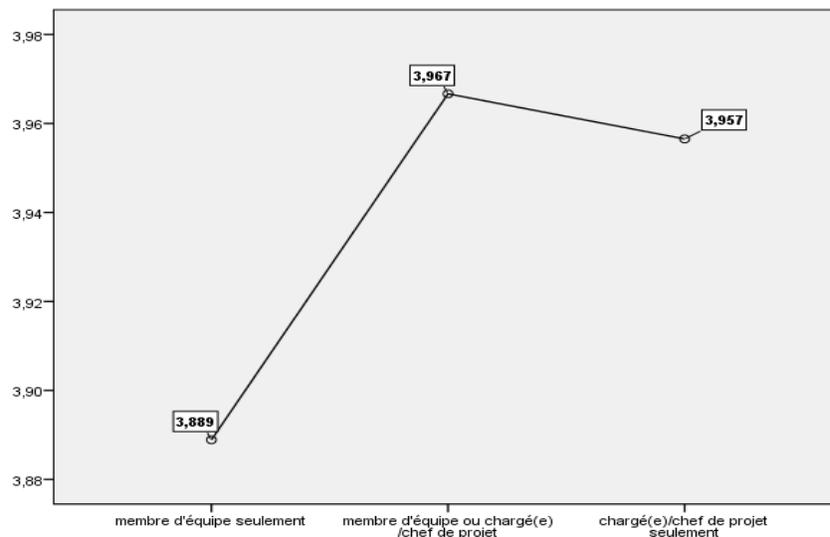


Tableau 5 Variation de moyenne des compétences professionnelles

Nous constatons aussi comme pour les compétences relationnelles que le niveau d'importances des compétences professionnelles accordé par les chefs / chargés de projet est supérieur à celui des membres d'équipe. Cependant, la différence est toujours faible (chef de projet (3,957) ; membre d'équipe ou chargé/chef de projet (3,967) ; membre d'équipe seulement (3,889)), ce qui résulte que l'efficacité d'un chef de projet et/ou membre d'équipe nécessite aussi l'acquisition des compétences professionnelles.

4.2.2. LE NIVEAU D'IMPORTANCES DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Par le biais de la littérature, on a pu conclure que de nombreuses entreprises sont parvenues à considérer les compétences professionnelles comme l'une des exigences minimales pour un chef de projet. Par conséquent, il devient plus évident que le succès de l'équipe de projet ne peut être atteint avec les compétences professionnelles uniquement. La nécessité de nombreuses compétences relationnelles est des conditions essentielles pour réussir. Ce constat a été approuvé par les chefs de projet et les membres d'équipe interrogés. Il serait intéressant, même si l'échantillon est faible, de voir, de manière exploratoire si les chefs et les membres d'équipe de projet voient de la même manière l'importance des compétences relationnelles.

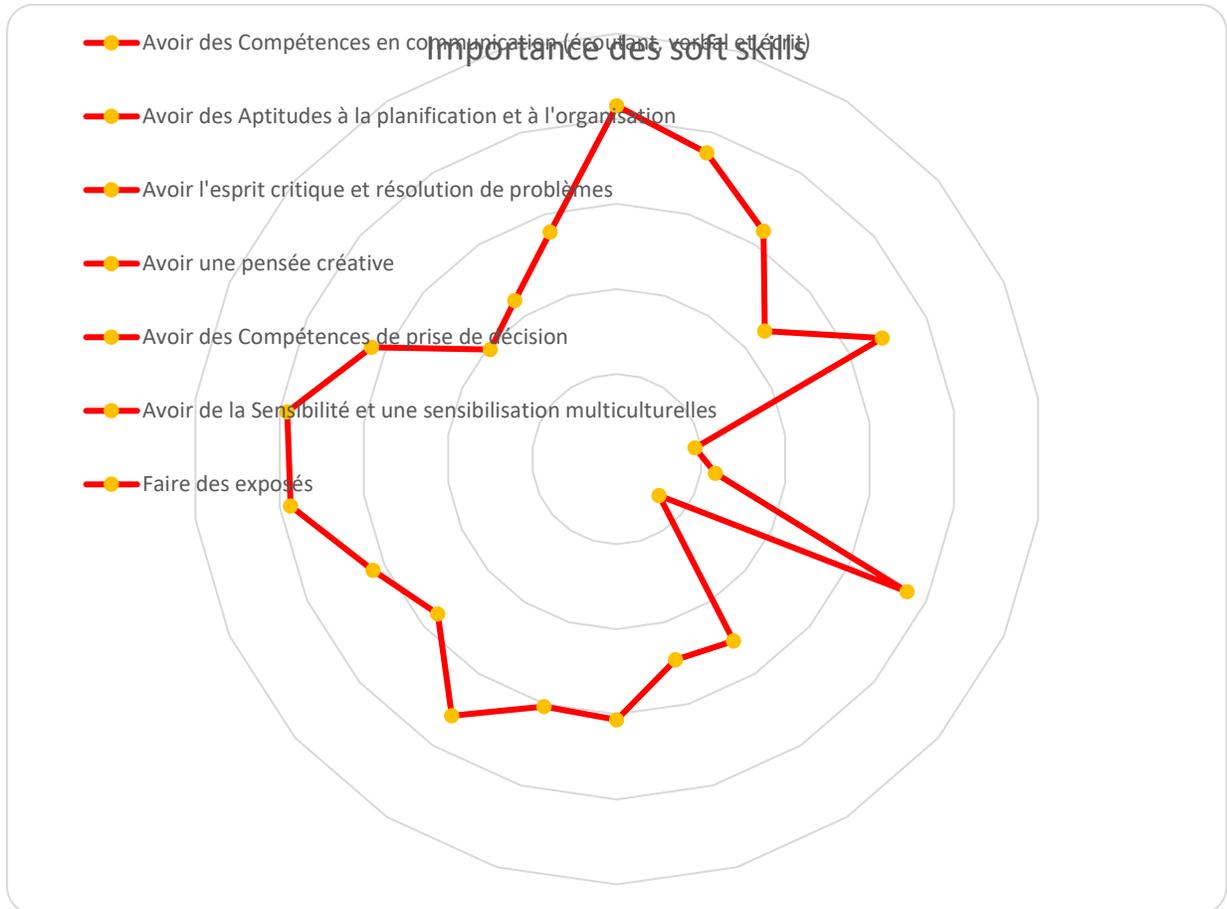


Figure 11 Observation globale du niveau d'importance des compétences relationnelles

Cette figure présente la distribution des moyennes du niveau d'importance des compétences relationnelles accordées par notre échantillon. Par rapport au résultat obtenu, on a pu constater que les compétences mesurées ont eu une importance considérable auprès de tous les répondants. Cependant, celles qui ont eu les niveaux les plus élevés sont les suivantes :

- √ Avoir des Compétences en communication (écoutant, verbal et écrit) **(4.66)**
- √ Savoir travailler en équipe (coopérative, s'entend avec les autres, agréable, solidaire, utile, collaboratif) **(4.56)**
- √ Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, autodiscipliné, veut bien faire, consciencieux.) **(4.55)**

- √ Faire preuve de leadership **(4.50)**
- √ Avoir des Aptitudes à la planification et à l'organisation **(4.50)**
- √ Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste) **(4.44)**
- √ Avoir des compétences de prise de décision **(4.37)**

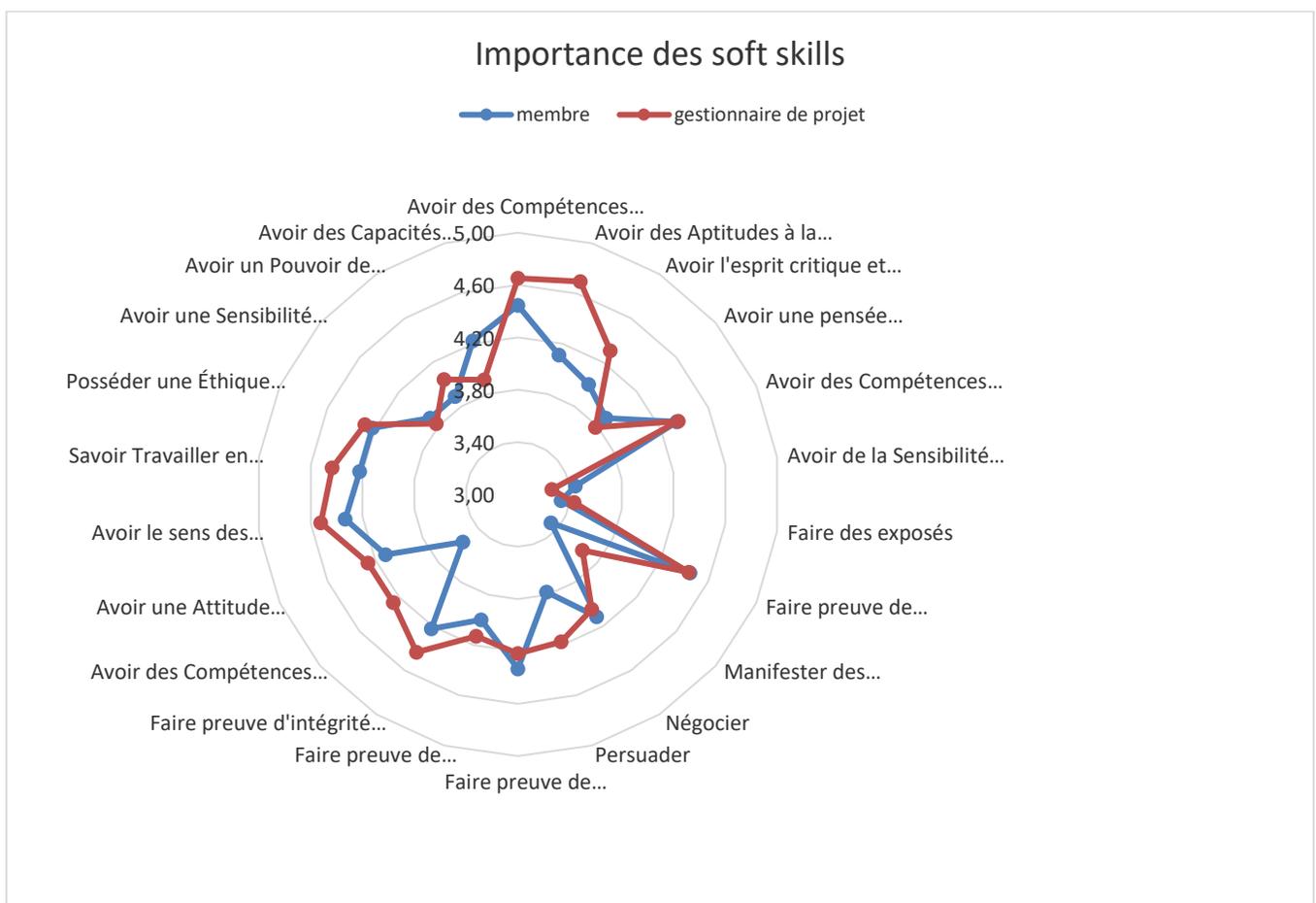


Figure 12 Observation du niveau d'importance des compétences relationnelles des chefs de projet et des membres d'équipe

Cette figure illustre la distribution des moyennes du niveau d'importance des compétences relationnelles accordée par les chefs et les membres d'équipes de projet. On a pu constater qu'il y a des compétences qui ont presque le même niveau d'importance de la part des deux parties, présentées ci-dessous :

Compétences	Chefs de projet	Membres d'équipe de projet	Observation
Avoir des Compétences en communication (écoutant, verbal et écrit)	4.65	4.44	Elle permet de faciliter la coordination des activités et minimiser le risque d'erreur pour les deux parties
Savoir travailler en équipe (coopérative, s'entend avec les autres, agréable, solidaire, utile, collaboratif)	4.43	4.22	Elle permet la fusion des aptitudes et des talents, et stimuler l'intelligence collective, tout en répartissant au mieux les charges de travail
Avoir le sens des Responsabilités	4.52	4.33	Si les membres d'équipe sont responsables des résultats de la délégation, le manager est quant à lui, responsable vis-à-vis de l'extérieur et de sa hiérarchie.
Faire preuve de leadership	4.43	4.44	Elle permet d'obtenir le maximum de soutien et d'effort d'un groupe.
Faire preuve d'intégrité	4.43	4.22	Elle permet d'éviter les conflits d'intérêts et d'exprimer ses opinions efficacement, de manière appropriée et en temps voulu
Avoir des Compétences de prise de décision	4.35	4.33	Lorsque la décision doit être appliquée par les membres du groupe, ceux-ci seront d'avantage capables de se l'approprier si la décision a été prise collectivement.

Tableau 6 Interprétation des compétences relationnelles des deux parties

4.3. CLASSIFICATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Dans cette section, on va identifier les compétences relationnelles les plus importantes au regard des répondants. Étant donné qu'un certain nombre des personnes n'ont pas répondu complètement à toutes les questions posées, il n'était donc pas possible de mener une analyse factorielle spécifique des compétences relationnelles choisi par chaque répondant. Cependant, la réalisation d'une ACP ne pouvait se faire qu'avec les observations générales sous la condition d'ajouter aux données manquantes des valeurs moyennes. Ainsi, une analyse factorielle a pu être menée.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,724
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	561,055
	ddl	231
	Signification de Bartlett	,000

Tableau 7 Indice KMO et test de Bartlett

Le tableau ci-dessus présente l'indice KMO qui donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. Dans notre cas l'indice est de (.724) peut être interprété comme acceptable. Ainsi le tableau illustre le test de sphéricité de Bartlett qui est significative dans notre cas ($p < 0.05$). Dans ce cas, il est possible de rejeter l'hypothèse nulle voulant qu'il s'agisse d'une matrice identité qui explique que toutes les variables sont parfaitement indépendantes.

Parmi les objectifs de l'analyse en composantes principales est de permettre d'interpréter la structure d'un ensemble de variables, en réduisant l'information contenue à l'intérieur d'un nombre étendu de variables en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'informations (Hair, Black et al. (1998)).

Tableau 8 Analyse en Composantes principales : regroupement des compétences

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation			
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,857	31,168	31,168	6,857	31,168	31,168	3,647	16,579	16,579
2	2,191	9,957	41,125	2,191	9,957	41,125	3,177	14,440	31,020
3	1,708	7,763	48,888	1,708	7,763	48,888	2,646	12,028	43,047
4	1,565	7,114	56,002	1,565	7,114	56,002	2,125	9,659	52,706
5	1,215	5,522	61,524	1,215	5,522	61,524	1,684	7,652	60,359
6	1,014	4,610	66,134	1,014	4,610	66,134	1,271	5,775	66,134
7	,970	4,408	70,542						
8	,938	4,265	74,807						
9	,861	3,913	78,720						
10	,777	3,532	82,252						
11	,597	2,715	84,967						
12	,536	2,437	87,404						
13	,507	2,303	89,707						
14	,441	2,003	91,710						
15	,350	1,592	93,303						
16	,313	1,423	94,726						
17	,300	1,363	96,089						
18	,256	1,165	97,254						
19	,207	,940	98,194						
20	,177	,805	98,998						
21	,114	,519	99,518						
22	,106	,482	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau ci-dessus on peut constater dans la deuxième colonne qu'il y a seulement six facteurs ont une valeur supérieure à 1. Cette colonne diffuse les "eigenvalue", ou encore la valeur de la variance des Zvariables (standardisées) de départ contenu dans chaque facteur. Le facteur 1 présente 31,168% de la variance totale des 22 variables de l'analyse. La valeur cumulative en pourcentage des six facteurs permet d'expliquer 66,134% de la variance et cela explique aussi qu'on perd environ 34% de l'information du début. De plus, les facteurs de 7 à 22 n'expliquent pas assez de variances, ils ne sont pas retenus.

4.4. INTERPRETATION DES FACTEURS

Le tableau suivant présente la rotation VARIMAX effectuée afin d'obtenir une représentation factorielle plus simple, pour pouvoir ensuite identifier le poids le plus important pour chacune des variables, cela dans le but est d'avoir une structure simple qui permet de voir le "loading" des énoncés sur chacun des facteurs.

Les Critères du "loading" :

"high loading" > 0,60

"lowloading" < 0,40

Afin d'obtenir une représentation factorielle plus lisible, nous faisons une rotation VARIMAX. Ce type de rotation permet d'assurer l'orthogonalité entre les facteurs. Nous observons dans le tableau que les poids de certaines variables sont supérieurs à 0.6, ce qui explique qu'ils sont significatifs, et, par conséquent, ils sont corrélés entre eux.

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, autodiscipliné, veut bien faire, consciencieux.)	,816					
Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)	,732					
Avoir des Compétences interpersonnelles (gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)	,682					
Faire preuve de Flexibilité (adaptabilité, prête à changer, apprenant à vie, accepte de nouvelles choses)	,650					
Faire preuve de Courtoisie (manières, étiquette d'affaires, respectueuses)	,599		,501			
Posséder une Éthique de travail (travail acharné, disposé à travailler, loyal, initiative, automotivée, à temps, bonne présence)	,555		,450			
Avoir une Attitude positive (optimiste, enthousiaste, encourageant, heureux, confiant)	,538			,426		
Négocier		,750	,439			
Persuader		,740				
Faire des exposés		,714				
Manifester des habiletés politiques		,668				
Faire preuve de leadership		,545		,513		
Avoir une Sensibilité envers votre organisation			,749			
Avoir une pensée créative			,700			
Avoir des Capacités d'apprentissage			,590			
Avoir un Pouvoir de conviction		,412	,543	,426		
Avoir de la Sensibilité et une sensibilisation multiculturelles				,740		
Avoir des Compétences de prise de décision				,663		
Avoir l'esprit critique et résolution de problèmes					,741	

Savoir travailler en équipe (coopérative, s'entend avec les autres, agréable, solidaire, utile, collaboratif)					,667	
Avoir des Aptitudes à la planification et à l'organisation						,782
Avoir des Compétences en communication (écoutant, verbal et écrit)						-
						,576

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Tableau 9 Matrice des composantes après rotation

4.5. ETIQUETAGE DES FACTEURS

Par le biais de la littérature, on a pu joindre les facteurs présenter ci-dessous a la méthode « creaprezent » qui regroupe quartes piliers des compétences relationnelles(Synergie, Confiance, Conscience et l'Esprit d'entreprendre) proposé par Dunod (2014) pour la structuration de la démarche de développement des softs skills. Ce qui fait, on a pu regrouper ses facteurs comme suit :

Facteur 1 : Compétences personnelles et inter personnelles

- √ Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, auto-discipliné, veut bien faire, consciencieux.)
- √ Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)
- √ Avoir des Compétences interpersonnelles (gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)
- √ Faire preuve de Flexibilité (adaptabilité, prête à changer, apprenant à vie, acceptent de nouvelles choses)

- √ Faire preuve de Courtoisie (manières, étiquette d'affaires, respectueuses)
- √ Posséder une Éthique de travail (travail acharné, disposé à travailler, loyal, initiative, auto-motivé, à temps, bonne présence)
- √ Avoir une Attitude positive (optimiste, enthousiaste, encourageant, heureux, confiant)

Facteur 2 : compétences communicationnelles

- √ Négocier
- √ Persuader
- √ Faire des exposés
- √ Manifester des habiletés politiques
- √ Faire preuve de leadership

Facteur 3 : Esprit d'entreprendre

- √ Avoir une Sensibilité envers votre organisation
- √ Avoir une pensée créative
- √ Avoir des Capacités d'apprentissage
- √ Avoir un Pouvoir de conviction

Facteur 4 : Compétences cognitive

- √ Avoir de la Sensibilité et une sensibilisation multiculturelles
- √ Avoir des Compétences de prise de décision

Facteur 5 et 6 : synergie

Facteur 5 :

- √ Avoir l'esprit critique et résolution de problèmes
- √ Savoir travailler en équipe (coopérative, s'entend avec les autres, agréable, solidaire, utile, collaboratif)

Facteur 6 :

- √ Avoir des Aptitudes à la planification et à l'organisation
- √ Avoir des Compétences en communication (écoutant, verbal et écrit)

Aussi, on a remarqué que les facteurs obtenus dans notre étude sont souvent cités dans la littérature sur le sujet, comme on peut le noter dans le tableau suivant :

		deRouin et al. (2006)	Schulz (2008)	Sharma (2009)	Isaacs et McAllister (2010)	Cristol (2010)	Parente, Stephan et al.(2012)	Scholarios et al. (2013)	W.S.H.R. C (2014)	Dunod, (2014)	
Facteurs des compétences relationnelles	Facteur 1	Avoir le sens des Responsabilités		1			1	1		1	
		Faire preuve d'intégrité	1	1			1		1	1	
		Avoir des Compétences interpersonnelles	1	1	1	1		1	1	1	
		Faire preuve de Flexibilité	1		1		1	1			
		Faire preuve de Courtoisie		1					1		
		Posséder une Éthique de travail		1	1		1			1	1
		Avoir une Attitude positive	1		1	1	1	1			1
	Facteur 2	Négociateur		1		1		1		1	
		Persuader			1		1	1	1	1	
		Faire des exposés			1	1	1				
		Manifester des habiletés politiques				1		1	1	1	1
		Faire preuve de leadership	1				1	1	1	1	
	Facteur 3	Avoir une Sensibilité envers votre organisation			1	1	1				1
		Avoir des Capacités d'apprentissage		1				1	1	1	1
		Avoir un Pouvoir de conviction		1			1	1	1		1
		Avoir une pensée créative	1		1	1	1		1	1	
	Facteur 4	Avoir de la Sensibilité et une sensibilisation multiculturelles	1		1	1	1	1	1		1
		Avoir des Compétences de prise de décision		1			1		1	1	1
	Facteur 5	Avoir l'esprit critique et résolution de problèmes		1	1	1	1	1			1
		Savoir Travailler en équipe	1	1		1		1	1	1	

	Facteur 6	Avoir des Aptitudes à la planification et à l'organisation		1		1		1	1		
		Avoir des Compétences en communication	1		1		1		1	1	1

Tableau 10 Analyse des facteurs

4.6 L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

Par le biais de la littérature, il est possible de constater que des compétences relationnelles constituent aujourd'hui un enjeu de formation fondamental pour de nombreuses professions, et tout particulièrement pour les métiers dits "relationnels" (Beckers, 2009), où elles sont centrales dans l'action (Lavehrne, Bonnefoy & Valléry, 2003). L'objectif ne sera pas seulement de faire développer ces compétences chez les apprenants, mais aussi à être en mesure de procéder à leur évaluation (Argyle, 2005). C'est pour cela dans le contexte de notre étude sur les compétences relationnelles, il est intéressant de savoir le niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des compétences relationnelles accordées par notre échantillon (chef de projet et/ou membre d'équipe), ainsi le processus mis en œuvre pour l'évaluation et le développement de ces compétences spécifiques.

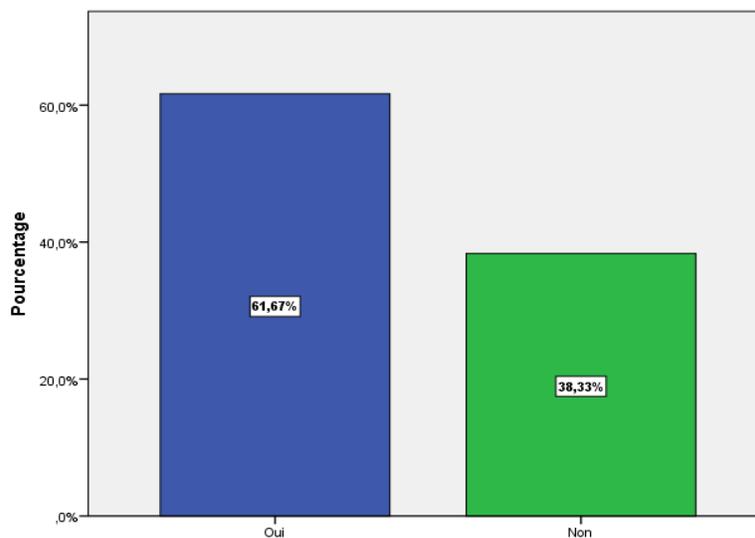


Figure 13 Évaluation des compétences relationnelles

Le résultat obtenu dans la figure ci-dessus nous permet de constater que 61.67% de la population interrogée accordent que les compétences relationnelles sont évaluées dans leurs organisations, par contre 38.33% donnent le contraire. Or, malgré le résultat positif obtenu nous pouvons dire que le pourcentage des entreprises qui n'évaluent pas les compétences relationnelles de leurs employés est élevé.

4.5.1. LES PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le tableau suivant illustre les différents outils d'évaluation les plus reconnus par les travaux réalisés sur les compétences des travailleurs. Par rapport aux réponses obtenues, nous pouvons remarquer que les outils les plus utilisés de la part des entreprises québécoises pour l'évaluation de leurs chefs et/ou membres d'équipes de projet sont :

√ L'appréciation hiérarchique (71.1%)

C'est un outil qui permet de rassembler les informations utiles liées aux résultats de l'activité de chef de projet et son comportement durant l'exercice de ses activités. En outre, cette méthode est généralement réalisée par le supérieur hiérarchique et qui a pour objectif de créer les différents programmes de gestion des ressources humaines et renforcer les décisions.

√ L'entretien de positionnement des compétences (50%)

C'est un instrument formel sous forme d'une entrevue annuelle réalisée par les supérieurs hiérarchiques afin de communiquer avec le chef de projet sur la stratégie de l'organisation, les objectifs et les attentes de son équipe de projet, féliciter, récompenser ou recadrer un membre de leur équipe, etc. dont l'objectif est l'évaluation complète des compétences et la fixation des moyens pour atteindre la performance globale.

Outils d'évaluation des compétences	Réponses (%)
Le 360 degrés (questionnaire d'évaluation des compétences)	36,8%
L'appréciation hiérarchique	71,1%
L'entretien de positionnement des compétences	50,0%
Le centre d'évaluation	7,9%

Tableau 11 Outils d'évaluation des compétences

4.5.2. TEMPORALITE DE L'EVALUATION DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Le tableau suivant nous a permis de constater que les modes d'évaluation des compétences relationnelles les plus utilisés par notre échantillon sont les feedbacks donnés en cours de projet 63,2%, et les feedbacks donnés en cours d'années 50%. Ce qui fait que les outils d'évaluation (l'appréciation hiérarchique et l'entretien de positionnement des compétences) sont appliqués durant la réalisation du projet.

Modes d'évaluation	Résultats (%)
Évaluation en fin de projet seulement	18,4%
Feedbacks données en cours de projet	63,2%
Feedback finale donnée en fin de projet	34,2%
Évaluations en cours de projet des compétences relationnelles	21,1%
Évaluation en fin d'année seulement	31,6%
Feedbacks données en cours d'année	50,0%
Feedback finale donnée en fin d'année	26,3%
Évaluations en cours d'année des compétences relationnelles	39,5%

Tableau 12 Les modes d'évaluation des compétences relationnelles

Il est intéressant aussi de voir la variation des modes d'évaluation choisis par les répondants en fonction des postes occupés dans l'entreprise. Il est possible de constater que les chefs de

projet donnent plus d'importance à ces modes d'évaluation (Feedbacks données en cours de projet (**39.13%** ; 13.04%) et Feedbacks données en cours d'année (**38.89%** ; 5.56%) que les membres d'équipe. Ce qui explique que les chefs de projet s'intéressent plus aux modes d'évaluation des compétences relationnelles afin qu'ils puissent être en mesure d'améliorer leur niveau de compétence, et ainsi pour être plus efficace dans leur relation avec les membres d'équipe de projet. (Voir tableaux 13 et 14)

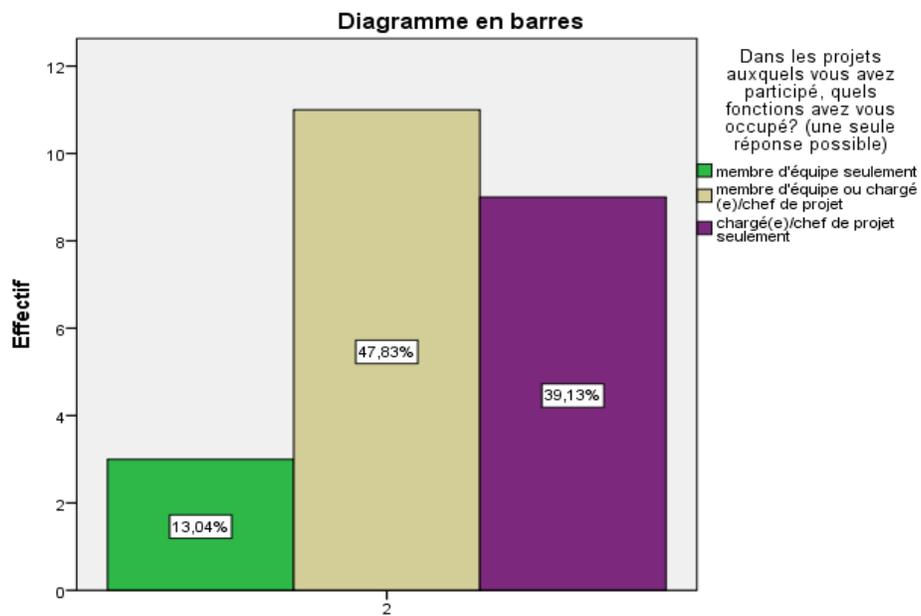


Figure 14 Feedbacks donnés en cours de projet

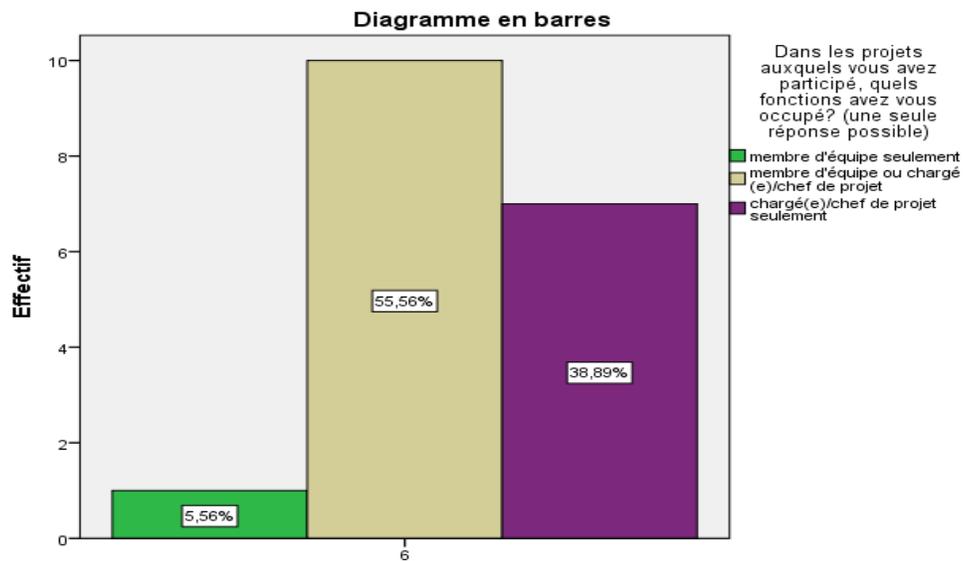


Figure 15 Feedbacks donnés en cours d'année

Les travaux réalisés sur l'évaluation des compétences ont permis également d'explorer la question des temporalités organisationnelles et modes d'évaluation des compétences relationnelles. En reliant deux critères classiques dans la recherche en évaluation (Raynal & Rieunier, 2007) que sont (évaluation certificative vs formative), et (évaluation ponctuelle vs continue), on a pu regrouper les modes d'évaluation les en fonction de croisement des critères.

	Ponctuelle	Continue
Certificative	Évaluation en fin d'année seulement (31,6%)	Évaluations en cours d'année des compétences relationnelles (39,5%)
	Évaluation en fin de projet seulement (18,4%)	Évaluations en cours de projet des compétences relationnelles (21,1%)

Formative	Feedback finale donnée en fin de projet (34,2%)	Feedbacks données en cours de projet (63,2%)
	Feedback finale donnée en fin de projet (34,2%)	Feedbacks données en cours d'année (50%)

Tableau 13 Modes et temporalités d'évaluation

Selon les résultats obtenus, quatre postures d'évaluation illustrées dans tableau suivant :

	Ponctuelle	Continue
Certificative	1. Évaluation en fin d'année seulement (31,6%)	2. Évaluations en cours d'année des compétences relationnelles (39,5%)
Formative	3. Feedback finale donnée en fin de projet (34,2%)	4. Feedbacks données en cours de projet (63,2%)

Tableau 14 Modes et temporalités choisies par les répondants

	Ponctuelle	Continue
Certificative	Existante et institutionnalisée	Existante et institutionnalisée
Formative	Existante et institutionnalisée	Existante et institutionnalisée

Tableau 15 Statut organisationnel des modes et temporalités d'évaluation

Selon les tableaux ont pu constater que d'une part (1) L'évaluation certificative ponctuelle correspond à l'évaluation de fin d'année seulement et d'autre part, l'évaluation formative ponctuelle (3) correspond à une rétroaction donnée en fin de projet. Généralement, elles sont

effectuées par les supérieurs hiérarchiques à la fin d'exercice afin d'analyser la réalisation des objectifs de l'équipe de projet, et évaluer les compétences acquises durant leurs activités. La finalité de ces modes d'évaluation est souvent un feedback formel contenant les décisions prises par la hiérarchie. Nous remarquons en plus que (31,6%) des répondants ont choisi la première posture et (34,2%) pour la troisième, ce qui nous amène à constater qu'elles sont institutionnalisées, mais peu utilisées par les organisations.

(2) L'évaluation certificative continue correspond à l'évaluation en cours d'année des compétences relationnelles. Elle est réalisée par les supérieurs hiérarchiques sous la forme d'un bilan contenant les résultats de l'aperçu de la direction par rapport au développement des compétences de chef de projet ainsi que ses membres d'équipe. (39,5%) des organisations utilisent cette mode d'évaluation, ce qui donne qu'elle est institutionnalisée avec une faible importance au regard des répondants. Cependant, l'évaluation formative continue correspond à un feedback en cour de projet. Elle s'effectue généralement sous forme d'un bilan mis à jour contenant l'avancement de développement des compétences relationnelles du chef de projet ainsi les membres d'équipe durant l'exercice de leurs activités. La plupart des répondants ont choisi ce mode d'évaluation (63,2%) ce qui reflète que l'acquisition et le développement des compétences relationnelles des équipes de projet est devenue un processus systématique dans les organisations.

CONCLUSION GENERALE

L'intérêt pour les compétences relationnelles dans les entreprises ne fait plus aucun doute. Les organisations se sont saisies pour la plupart, du sujet, et ont compris que l'identification et le développement de ces compétences peuvent contribuer à leur performance financière et sociale.

Notre recherche s'est focalisée sur les chefs de projet, car les projets sont les moteurs de l'innovation et du développement pour les entreprises. Les gestionnaires de projet sont en prise directe avec les membres d'une équipe de projet qu'ils doivent faire travailler ensemble afin d'atteindre les objectifs de performance fixés par la direction. Ainsi, leurs compétences relationnelles sont fortement sollicitées dans leur fonction d'encadrement, comme dans leur environnement de travail.

Pour identifier les compétences relationnelles les plus importantes au regard des gestionnaires de projet comme des membres d'équipes de projet et pour appréhender le niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des Compétences relationnelles et identifier les processus utilisés pour l'évaluation et l'amélioration des softs skills, nous avons construit un questionnaire Web et nous avons obtenu plus de 60 réponses à notre sondage effectué auprès des chefs de projet et/ou des membres d'équipe dont plus de 60% des répondants étaient âgés de 36 ans et plus et possédaient une belle expérience de travail en gestion de projet.

Par conséquent, et malgré la faible taille de notre échantillon, les résultats obtenus nous ont permis de confirmer que les compétences relationnelles ont une grande importance dans le succès des projets pour les organisations et qu'elles apportent une valeur ajoutée en termes de développement de carrière pour ses équipes de projet.

Dans un premier volet, nous avons pu lister les compétences relationnelles considérées comme incontournables auprès des chefs de projet ainsi que les membres d'équipe, et par le biais de la littérature on a réussi à les regrouper en 5 piliers :

- Compétences personnelles et inter personnel
- Compétences communicationnelles
- Esprit d'entreprendre
- Compétences cognitives
- Synergie

Il ressort de notre échantillon également que les répondants s'entendent sur ses compétences spécifiques et les caractéristiques essentielles de celles-ci. Ils s'accordent également sur l'importance générale de ces compétences pour la réussite de leurs projets ainsi pour le développement de leurs carrières.

Dans le deuxième volet, l'évaluation des compétences relationnelles est un processus important, qui vise à mesurer l'acquisition de celles-ci et leur traduction en résultats (performance ou atteinte d'objectifs), mais aussi en besoin de développement. Dans la littérature, plusieurs outils sont mis en place ainsi que des différentes modes d'évaluation sont utilisées afin d'optimiser ce processus et développer la performance des évalués. On a pu constater dans les résultats obtenus, que les outils d'évaluation les plus envisageables par les chefs de projet est les membres d'équipe sont :

- L'appréciation hiérarchique
- L'entretien de positionnement des compétences

Ainsi que les modes d'évaluation les plus utilisés sont

- Feedbacks données en cours de projet
- Feedbacks données en cours d'année

Bien que les résultats obtenus lors de cette enquête soient intéressants, cette recherche présente tout de même certaines limites :

- La taille de l'échantillon est trop petite pour considérer les données comme pouvant être généralisées. Malgré que le questionnaire construit sur Survey Monkey ait été envoyé à un nombre plus important que l'échantillon (60 répondants), on a pu obtenir un nombre réduit de résultats complets.
- On a pu constater que la présence de deux types de répondants dans notre échantillon (chef de projet et membre d'équipe) a eu un impact sur l'analyse des résultats, surtout dans la classification des compétences relationnelles ainsi dans les modes d'évaluation les plus utilisés.

Une des réflexions qui pourraient être poursuivies à l'issue de notre recherche serait notamment celle de l'axe du collectif : en effet, l'une des critiques faites à l'évaluation est l'individualisation des résultats, la mise en concurrence, et donc la destruction du collectif de travail. L'évaluation, surtout lors de l'entretien annuel, est avant tout individuelle, trop peu d'entreprises ayant intégré une évaluation de l'équipe, de ses résultats et de sa dynamique au travail. La compétence d'un individu s'exprime dans un contexte donné, dans des situations de travail spécifiques, et surtout dans un réseau de relations qui vont favoriser ou

non l'expression de la compétence. Donc, la dimension collective nous semble un aspect riche à prendre en considération.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achtenhagen, F. (2005). "Competence and their development: cognition, motivation, meta-cognition, in: W.J. Nijhof & L. F. M. Nieuwenhuis (Eds.) The Learning Potential of the Workplace (Twente, University of Twente).".

Albanese, R. (1989). "Competency-based management education." Journal of Management Development **8**(2): 66-76.

Anderson, S. D. (1992). "Project quality and project managers." International Journal of Project Management **10**(3): 138-144.

Aubret, J. and P. Gilbert (2003). L'évaluation des compétences, Editions Mardaga.
Barabel, M. and O. Meier (2010). Manageor-2e édition: Les meilleures pratiques du management, Dunod.

Barnard, C. (1938). "The Functions of the Executive, Blackwell.".

Bourdon, I. and N. Tessier (2006). "Gestion des connaissances: de nouvelles compétences attendues." XVIIe Congrès de l'AGRH—Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School.

Bourne, L. and D. H. Walker (2004). "Advancing project management in learning organizations." The Learning Organization **11**(3): 226-243.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons.

Brasseur, M., P. Brassier, I. Galois, S. Gande, L. Magnien, S. Arnaud and F. Barbieux (2010). "L'évaluation des compétences: le cas de la conception et de la mise en œuvre d'un 360° feed-back pour les managers." XXième Congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo: 17-19.

Burgoyne, J. (1988). "The individual and the organisation." Personnel Management.

Chan, D. C. (2006). "Core competencies and performance management in Canadian public libraries." Library management **27**(3): 144-153.

Cloet, H. and H. Saint Aubert (2006). "Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité." Revue internationale de psychosociologie **12**(28): 129-163.

Courau, S. (2001). "Le taylorisme relooké: formation et évaluation en entreprise." Communication et langages **127**(1): 96-115.

Crawford, L. (1998). Standards for a global profession-project management. Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute 1998 Seminars and Symposium, Long Beach, CA.

Crawford, L. (2000). Profiling the competent project manager. Proceedings of PMI Research Conference, Project Management Institute Newton Square, PA.

Cristol, D. (2010). "Des compétences du responsable au responsable compétent." Revue internationale de psychosociologie **16**(39): 337-360.

Cullen, B. J. and O. C. Gadeken (1990). "A competency model of program managers in the DoD acquisition process." Washington, DC: Defense Systems Management College.

Dinsmore, P. C. (1984). Human Factors in Project Management, American Management Associations, New York.

Dulewicz, V. (1989). "Assessment centres as the route to competence." Personnel Management **21**(11): 56-59.

Dunod, J. B. J. H. F. M. (2014). Le Réflexe Soft Skills.

Ellström, P.-E. (1997). "The many meanings of occupational competence and qualification, Journal of European Industrial Training **21**, 6/7, 266-273."

FME, T. (2015). Leadership Models, www.free-management-ebooks.com.

Gadeken, D. O. C. (1991). "Competencies of project managers in the MOD procurement executive." Royal Military College Sci.

Gale, L. E. and G. Pol (1975). "Competence: A Definition and Conceptual Scheme." Educational Technology **15**(6): 19-24.

Gale, L. E. P., Gaston (1975). "Competence: A Definition and Conceptual Scheme." Educational Technology **15**(6): 19-24.

Gallon, M. R., H. M. Stillman and D. Coates (1995). "Putting core competency thinking into practice." Research-Technology Management **38**(3): 20-28.

Galvin, T., M. Gibbs, J. Sullivan and C. Williams (2014). "Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions." Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing **6**(1): 35.

GIBBS, S. (2015). "SOFT SKILLS IN MANAGEMENT."

Golob, M. (2002). "Implementing project management competencies in the workplace." Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.

Grimand, A. (2004). "L'évaluation des compétences: paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation." XVème Congrès Annuel de l'ARGH. Montréal: 1627-1650.

Grugulis, I. and S. Vincent (2009). "Whose skill is it anyway? 'soft' skills and polarization." Work, employment and society **23**(4): 597-615.

Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham (1998). Multivariate data analysis, Prentice hall Upper Saddle River, NJ.

Hales, C. P. (1986). "What do managers do? A critical review of the evidence." Journal of Management studies **23**(1): 88-115.

Heller, R. (1995). The New Naked Manager, Coronet Books.

Hunt, J. (1992). "Managing People at Work, McGraw Hill. Kakabadse, A. (1983) The Politics of Management, Gower."

Hurrell, S. A., D. Scholarios and P. Thompson (2013). "More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills." Economic and Industrial Democracy **34**(1): 161-182.

Hyvari, I. (2006). "Success of projects in different organizational conditions." Project management journal **37**(4): 31.

Isaacs S. & McAllister, J. (2010). "Management Skills. ."

Jones G. George J. Fane, G. (2005). "Managers and Managing."

Kakabadse, A. (1983). "The Politics of Management, Gower."

Klein, C., R. E. DeRouin and E. Salas (2006). "Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda." International review of industrial and organizational psychology **21**: 79.

Kliem, R. (1991). "Choosing the right manager for your special project." Computerworld **25(29)**: 78.

Kotter, J. (1982). The General Managers, Free Press. Leavitt, H. and Bahrani, H. (1988) Managerial Psychology, Ch. 4, , University of Chicago Press.

Krahn, J. L. (2005). Project Leadership: An Empirical Investigation, UNIVERSITY OF CALGARY.

Lampel, J. (2001). "The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity." International Journal of Project Management **19(8)**: 471-483.

Le Boterf, G. (1998). "Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances." Education permanente **135(2)**: 143-151.

Levin, G. and G. Skulmoski (2000). "The project management maturity." ESI Horizons **2(3)**: 1-7.

Litman, T. (2013). "Planning principles and practices." Victoria Transport Policy Institute: 1-35.

Loufrani-Fedida, S. (juin 2012). "Les compétences requises du chef de projet_Revue Economique et Sociale." **Number 2**.

M. Mulder , T. W., K. Collins (2006). "The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states – a critical analysis." Journal of Vocational Education and Training, 59,1, 65-85.

Mamidenna, S. (2009). "Use of Portfolios in a Soft Skills Course." ICFAI Journal of Soft Skills **3(1)**.

Mangham, I. (1986). "Power and Performance in Organisations, Blackwell."

Mangham, I. (1988). "Managing the executive process", in Pettigrew, A. (1988) *Competitiveness and the Management Process*, Blackwell."

marie-line, A. e. A. c. V. (2011). L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité :tentative de formalisation d'un objet insaisissable ? Master, Université Paris DAUPHINE.

McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for" intelligence."." American psychologist **28**(1): 1.

McVeigh, B. J. (1995). "The Right Stuff-Revisited: A competency perspective of Army program managers." Program Manager **24**: 30-34.

Meredith, J. R. and S. J. Mantel Jr (2011). Project management: a managerial approach, John Wiley & Sons.

MINTZBERG, H. (1998, 2004). LE MANAGEMENT, Voyage au centre des organisations, Edition d'organisation.

Mintzberg, H. (Mars-April 1990). "**The Manager's Job**. Folklore and Fact." harvard business review.

Mitchelmore, S. and J. Rowley (2010). "Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda." International journal of entrepreneurial Behavior & Research **16**(2): 92-111.

Mulder, M. (2007). "Numéro spécial consacré à la compétence – Introduction Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue." Revue européenne de formation professionnelle **No 40**.

Nagels, M. (2009). Évaluer des compétences ou des performances? Une distinction opérationnelle en gestion des ressources humaines. Actes du 21e colloque de l'ADMEE-Europe, 21-23 janvier 2009.

NAJI, A. (2009). Identification des compétences requises par les dirigeants des pme pour la gestion du changement organisationnel. Doctorat En Administration, Université Du Québec À Montréal.

Parente, D. H., J. D. Stephan and R. C. Brown (2012). "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." Management Research Review **35**(11): 1004-1028.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. ((1994, 2001,2007 editions)). "A Manager's Guide to Self Development,." McGraw Hill.

Pemartin, D. (2005). La compétence au cœur de la GRH, Ed. EMS, Management & Société.

Pettersen, N. (1991). Selecting project managers: An integrated list of predictors, Project Management Institute.

Pfeffer, J. and J. Pfeffer (1981). Power in organizations, Pitman Marshfield, MA.

Philippe, Z. (2005). "Le modèle de la compétence, Editions Liaisons."

Prabhakar, G. P. (2005). "Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations." Project Management Journal **36**(4): 53.

Price, J. (1994). "A study of the leadership and managerial competencies used by effective project managers. 12th INTERNET (IPMA) World Congress on Project Management." Oslo, Norway, IPMA.

Ramesh, G. and M. Ramesh (2010). Ace Of Soft Skills, Pearson India.

Schulz, B. (2008). "The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge." Nawa: Journal of Language & Communication **2**(1).

Sharma, M. (2009). "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective." ICFAI Journal of Soft Skills **3**(2).

Simonet, J. (2008). "Le développement des compétences managériales." Les Cahiers Bernard Brunhes **N°19**.

Skulmoski, G. J. and F. T. Hartman (2010). "Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation." Project Management Journal **41**(1): 61-80.

Smith, D., M. Bruyns and S. Evans (2011). "A project manager's optimism and stress management and IT project success." International Journal of managing projects in business **4**(1): 10-27.

Spencer, L. M. and P. S. M. Spencer (2008). Competence at Work models for superior performance, John Wiley & Sons.

Stevenson, D. H. and J. A. Starkweather (2010). "PM critical competency index: IT execs prefer soft skills." International Journal of Project Management **28**(7): 663-671.

Stone, R. W. and J. J. Bailey (2007). "Team conflict self-efficacy and outcome expectancy of business students." Journal of Education for Business **82**(5): 258-266.

Strang, K. D. (2003). "Achieving organizational learning across projects. PMI® Global Congress 2003. Baltimore, Maryland, USA: Project Management Institute."

TAN, T. (2014). Analyse comparative des compétences en gestion de projet, en gestion des ressources. Humaines et en direction générale par l'analyse de contenu des cv : similitudes et différences. thesis, Université Du Québec À Rimouski.

Théberge, M. D. (2013). L'APPROPRIATION DU MÉTIER DE GESTIONNAIRE. these, HEC MONTRÉAL, École affiliée à l'Université de Montréal.

Toney, F. (2001). The superior project manager: Global competency standards and best practices, CRC Press.

W.S.H.R.C (2014). Soft skills starter kit soft skills starter kit soft skills starter kit ...& GUIDE

Weinert, F. E. (2001). "Concept of competence: a conceptual clarification, in: D.S. Rychen & L.H. Salganik (Eds.) Defining and selecting key competencies (Göttingen, Hogrefe)."

Woodruffe, C. (1993). "What is meant by a competency?" Leadership & organization development journal **14**(1): 29-36.

ANNEXE 1 .SONDAGE

Les compétences transversales en management de projet

Des compétences incontournables

Madame, Monsieur

Merci de consacrer quelques instants pour répondre à ce sondage dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de maîtrise en gestion de projet. Cette recherche, portant sur les compétences relationnelles des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises, poursuit un double objectif:

1. Identifier les compétences relationnelles et personnelles les plus importantes au regard des gestionnaires de projet comme des membres d'équipes de projet
2. Appréhender le niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation de ces compétences transversales

Toutes les données recueillies seront traitées de façon confidentielles et anonymes, et ne seront utilisées que par le chercheur.

En vous remerciant d'avance pour votre collaboration nous vous adressons nos meilleurs salutations.

Monsieur Boubaker Yessine, Étudiant à la Maîtrise en gestion de projet de l'UQAR

1. Dans les projets auxquels vous avez participé, quels fonctions avez vous occupé? (une seule réponse possible)

- membre d'équipe seulement
 membre d'équipe ou chargé(e)/chef de projet
 chargé(e)/chef de projet seulement
 Autre (veuillez préciser)

Les compétences transversales en management de projet

L'importance des compétences transversales

Pour la suite du sondage, veuillez répondre aux questions à titre de chargé(e) ou chef de projet si vous avez déjà occupé cette responsabilité ou à titre de membre d'équipe de projet autrement.

2. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacune des compétences et/ou aptitudes suivantes dans le succès d'un projet.

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Avoir des Compétences en communication (écoutant, verbal et écrit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Aptitudes à la planification et à l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir l'esprit critique et résolution de problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir une pensée créative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Compétences de prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir de la Sensibilité et une sensibilisation multiculturelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire des exposés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifester des habiletés politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Négocier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de Courtoisie (manières, étiquette d'affaires, respectueux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de Flexibilité (adaptabilité, prêt à changer, apprenant à vie, accepte de nouvelles choses)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Compétences Interpersonnelles (gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir une Attitude positive (optimiste, enthousiaste, encourageant, heureux, confiant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, auto-discipliné, veut bien faire, consciencieux.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir Travailler en équipe (coopérative, s'entend avec les autres, agréable, solidaire, utile, collaboratif)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posséder une Éthique de travail (travail acharné, disposé à travailler, loyal, initiative, auto-motivé, à temps, bonne présence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir une Sensibilité envers votre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir un Pouvoir de conviction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Capacités d'apprentissage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacune des catégories de compétences suivantes dans le succès d'un projet

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Compétences professionnelles:					
- Compétences fondamentales (peu importe son expérience et son ou ses champs d'expertises)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Compétences spécialisés (elles concernent chacun des champs d'expertise de la profession)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences transversales: ce sont les compétences personnelles et relationnelles qu'un manager et/ou gestionnaire doit démontrer dans l'exercice de sa profession.					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Votre entreprise évalue-t-elle vos compétences transversales (personnelles et/ou relationnelles)?

Oui Non

Les compétences transversales en management de projet

Évaluation des compétences transversales

5. Quel est (quels sont) l'outil utilisé par votre entreprise pour l'évaluation de vos compétence transversales (plusieurs choix de réponses possibles) ?

- Le 360 degrés** (questionnaire d'évaluation des compétences)
- L'appréciation hiérarchique** (feedback par les supérieurs hiérarchique)
- L'entretien de positionnement des compétences** (entretien annuel qui consiste à une confrontation entre les responsables hiérarchiques et l'employé pour évaluer les compétences démontrées)
- Le centre d'évaluation** (C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs)
- Autre** (veuillez préciser)

6. Quel sont les modes (formatif avec des feedbacks ou évaluatif) et la temporalité d'évaluation des compétences transversales qui sont utilisés dans votre entreprise (plusieurs choix de réponses possibles)?

- Évaluation en fin de projet seulement
- Feedbacks donnés en cours de projet
- Feedback final donné en fin de projet
- Évaluations en cours de projet des compétences transversales
- Évaluation en fin d'année seulement
- Feedbacks donnés en cours d'année
- Feedback final donné en d'année
- Évaluations en cours d'année des compétences transversales
- Autre (veuillez préciser)

7. Selon vous, est-il important que vos compétences transversales (relationnelles et personnelles) soient considérées par votre organisation dans votre cheminement professionnel?

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Est-il important d'avoir un feedback quant à vos compétences transversales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est-il important que vos compétences transversales soient évaluées et concourent à votre parcours professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les compétences transversales en management de projet

Informations générales

8. Quel est votre genre ?

- Homme Femme

9. Quelle est la taille de votre organisation ?

- Petite organisation (1 à 99 employés)
- Moyenne organisation (100 à 499 employés)
- Grande organisation (500 employés et plus)

10. Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Administration publique | <input type="radio"/> Finance et assurances | <input type="radio"/> Soins de santé et assistance sociale |
| <input type="radio"/> Agriculture, foresterie, pêche et chasse | <input type="radio"/> Commerce de détails | <input type="radio"/> Services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques |
| <input type="radio"/> Arts, spectacles et loisirs | <input type="radio"/> Commerce de gros | <input type="radio"/> Transport et entreposage |
| <input type="radio"/> Construction | <input type="radio"/> Hébergement et service de restauration | <input type="radio"/> Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement |
| <input type="radio"/> Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz | <input type="radio"/> Immobilier | <input type="radio"/> Services d'enseignement |
| <input type="radio"/> Fabrication | <input type="radio"/> Recherche & Développement | <input type="radio"/> Fabrication |
| <input type="radio"/> Autre (veuillez préciser) | | |

11. Avez vous suivi une/des formation(s) en gestion de projet ?

- Aucune formation en gestion de projet Quelques jours de formation en gestion de projet
- Une certification en gestion de projet Une maîtrise en gestion de projet
- Autre (veuillez préciser)

12. Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 25 ans De 25 à 35 ans De 36 à 50 ans Plus de 50 ans

13. Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- Secondaire Baccalauréat ou équivalent Maîtrise ou équivalent Doctorat
- Autre (veuillez préciser)

14. Êtes-vous intéressé(e) à recevoir les résultats de l'étude ?

Oui

Non

Si oui, veuillez indiquer votre adresse courriel ?

ANNEXE 2 . CERTIFICAT D'ETHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Yessine Boubaker
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de projet
Nom du directeur :	Bruno Urli
Titre du projet :	Étude sur les compétences transversales des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-95-698
Période de validité du certificat :	Du 31 mai 2017 au 30 mai 2018


 Marie-Hélène Morin, représentante du CÉR-UQAR


 Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.