

Revue de littérature

Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation

Nadia Benomar M.Sc., Chargée de projets

Ariane-Hélène Fortin M.Sc., Chargée de projets

AVEC LA COLLABORATION DE :

Sara-Kim Leclerc B.Ps., Auxiliaire de recherche

Denis Chênevert Ph.D., Professeur titulaire et Directeur

Pôle santé HEC Montréal

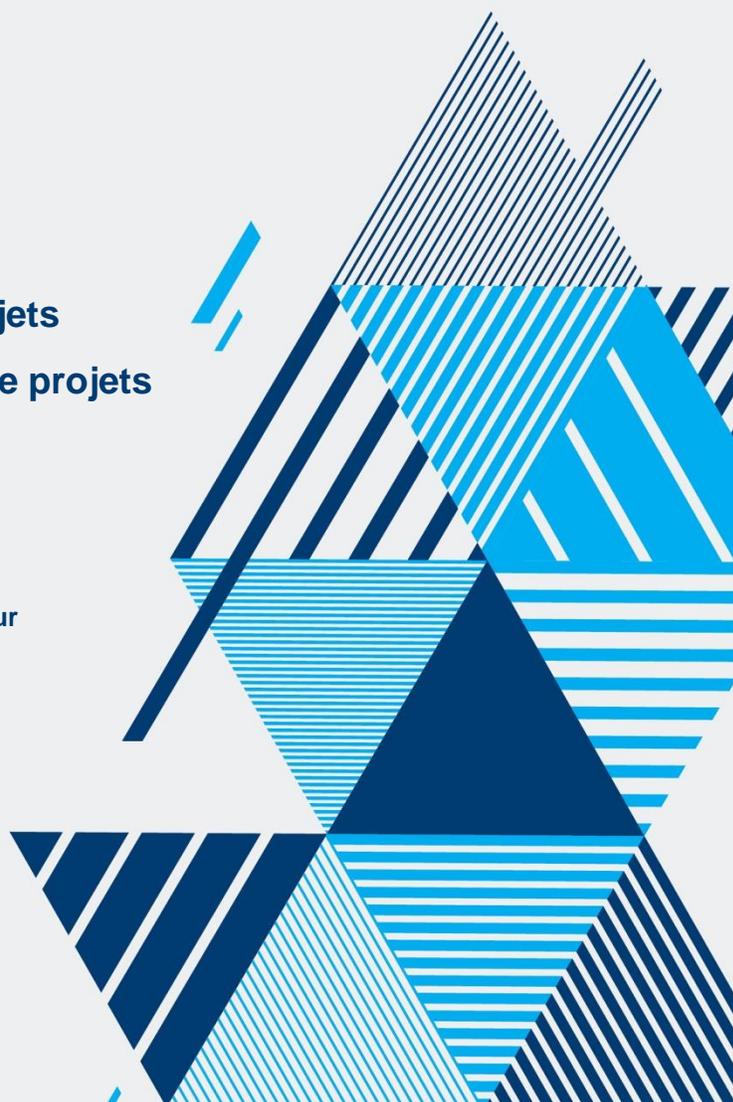


Table des matières

Introduction	1
Les nouveaux modes d'organisation	3
Le gestionnaire de proximité	7
Le gestionnaire de proximité : définition.....	7
La pertinence du gestionnaire de proximité dans les nouveaux modes d'organisation	8
Les rôles clés des gestionnaires de proximité dans les nouveaux modes d'organisation	9
Créer de la valeur stratégique	11
Servir d'agent de liaison, d'intermédiaire.....	11
Communiquer et informer	12
Comprendre la structure et maîtriser les processus administratifs de l'organisation...	13
Clarifier les rôles et responsabilités.....	14
Être l'architecte des équipes et gérer les compétences.....	14
Développer l'autonomie des équipes et faciliter	16
Coachier les équipes	17
Offrir de la rétroaction	18
Contribuer à l'amélioration continue.....	19
Gérer les connaissances, soutenir une organisation apprenante	20
Planifier, coordonner et assurer la livraison des projets : un rôle spécifique au gestionnaire de projet	21
Les compétences clés dans les nouveaux modes d'organisation.....	23
Les compétences clés des gestionnaires de proximité	24
Les compétences managériales.....	24
Les compétences en matière de gestion des connaissances	25
Les compétences de Leadership	26
Les compétences interpersonnelles	29
Les compétences personnelles.....	33
Les compétences clés des employés dans les nouveaux modes d'organisations.....	36
Les compétences techniques.....	36
Les compétences managériales.....	36
Les compétences en matière de gestion des connaissances	37
Les compétences en Leadership	38
Les compétences interpersonnelles	39

Les compétences personnelles	40
L'impact des nouveaux modes d'organisation	42
Les effets positifs des nouveaux modes d'organisation sur les employés	42
La satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés	42
La motivation et l'engagement des employés	43
Les effets négatifs ou mitigés des nouveaux modes d'organisation sur les employés ...	43
Le stress	43
La santé et la sécurité du travail	44
Accompagner le gestionnaire de proximité dans la transformation vers de nouveaux modes d'organisation	45
Valoriser les nouveaux rôles et responsabilités des gestionnaires	46
Inclure les gestionnaires dans la transformation de l'organisation vers des modes plus agiles pour s'assurer de leur adhésion	46
Définir les nouveaux rôles agiles	46
Établir une évaluation complète des anciens gestionnaires et les conseiller dans l'exercice de leurs nouveaux rôles	47
Introduire de nouvelles approches dans l'évaluation de la performance et l'avancement de carrière	47
Développer les capacités de leadership et de coaching des gestionnaires de proximité grâce à une formation ciblée	49
Créer des postes de coach d'agilité au sein de l'organisation	49
Le cheminement de la haute direction	50
Développer une expérience de leadership immersive	50
Lier l'apprentissage du leadership aux initiatives existantes	50
Mettre en place un rythme agile d'apprentissage	50
Conclusion	51
Références	53

Liste des tableaux

Tableau 1 — Définitions du concept de cadre intermédiaire (Guilmot & Vas, 2011)	7
Tableau 2 — Classification des rôles des cadres intermédiaires par Guilmot et Vas (2011) 9	
Tableau 3 — Les 10 rôles du gestionnaire en période de changement, par Bareil (2004)..	10

Liste des figures

Figure 1 — Quelques définitions de l'agilité organisationnelle	4
Figure 2 — Trois objectifs essentiels pour les gestionnaires verticaux dans une organisation par projet.....	15
Figure 3 — L'amélioration continue au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec .	19
Figure 4 — 8 pratiques des leaders qui délèguent avec succès	24
Figure 5 — La gestion de conflits et le gestionnaire de projets.....	32
Figure 6 — Les 25 compétences émotionnelles de Goleman (1995)	34
Figure 7 — Les pratiques propices au développement de l'humilité intellectuelle.....	35

Le genre masculin est utilisé, s'il y a lieu, dans le seul but d'alléger le texte.

Introduction

L'administration publique traditionnelle est caractérisée par une forme bureaucratique d'organisation. Le mouvement du Nouveau Management Public qui secoue les structures et le fonctionnement des États depuis une trentaine d'années cherche à rendre plus flexibles et plus performantes les structures publiques (Alis et Fergelot, 2012). En effet, on reproche à la bureaucratie sa lourdeur et sa difficulté à s'adapter et se transformer à mesure que la société évolue.

« Par nature, l'organisation bureaucratique apparaît peu ouverte et peu perméable aux changements qui l'entourent. Opérant dans un environnement stable, où les processus de travail sont répétitifs et les demandes des citoyens bien identifiées, elle se révèle inefficace, comme toute conception mécanique, dans un environnement changeant, où la capacité d'adaptation prend le dessus. En effet, la conception bureaucratique pour les agents du service public se traduit par une recherche de protection par rapport aux collègues, au supérieur hiérarchique ou aux usagers, et par un manque de coopération inter individus et inter services. » (Alis et Fergelot, 2012)

L'approche du Nouveau Management Public est toujours sous les projecteurs, alors qu'à la suite de la dernière crise économique, les organisations cherchent à faire le meilleur usage possible des ressources en place (Rees & Porter, 2015).

Les réformes désignées sous le Nouveau Management Public prônent une évolution des rôles des gestionnaires dans la fonction publique, vers deux grands principes : la responsabilisation, par une plus grande marge de manœuvre des gestionnaires, davantage de pouvoir et plus d'imputabilité sur les résultats; et la logique participative, qui repose sur une communication accrue entre les différents acteurs de la fonction publique et avec l'utilisateur (Alis et Fergelot, 2012). Le Nouveau Management Public est aussi un virage de l'administration vers le service client, où la mission se construit autour de la valeur au citoyen, désormais considéré comme client des services de l'État (Bouchard, 1996).

Pour atteindre ces objectifs du Nouveau Management Public, la fonction publique s'intéresse aux différents modes d'organisation dits agiles, comme les matrices et les organisations par équipe. Ces nouveaux modes d'organisation entraînent inévitablement des questionnements quant aux impacts sur le rôle de gestionnaire de proximité dans la fonction publique et les stratégies d'intervention auprès de ses équipes.

- Face à ces enjeux organisationnels et aux tendances de gestion plus agiles, le gestionnaire de proximité est-il aussi pertinent au sein de la fonction publique et quelle place doit-il prendre ?
- Vers quoi évoluent les rôles des gestionnaires de proximité auprès de leur équipe d'employés vouée à une plus grande autonomie ?
- Quelles compétences de gestion et modes de fonctionnement doivent-ils maîtriser et adopter à l'égard de leurs employés ?
- Quelles sont les compétences à développer chez les employés pour soutenir ces nouvelles formes d'organisation agiles ?

Cette revue de littérature vient répondre à ces différentes questions. Elle se veut complémentaire à la revue de la documentation intitulée « La gestion en mode matriciel et

transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise » (Jacob & Michel, 2020) et porte un accent particulier sur les conséquences et les implications pour les gestionnaires de proximité et leurs employés de l'adoption de ces nouveaux modes de gestion.

Les prochaines sections permettront :

- De résumer brièvement les nouveaux modes d'organisations pour la fonction publique (définitions, objectifs, principales caractéristiques) abordés dans la revue de littérature réalisée par Jacob et Michel;
- De définir le concept de gestionnaire de proximité et d'établir sa pertinence dans les nouveaux modes d'organisation;
- D'identifier les rôles clés des gestionnaires de proximité dans ces nouveaux modes de gestion;
- D'identifier les compétences clés des gestionnaires de proximité et de leurs employés dans ces nouveaux modes de gestion;
- De recenser les différents impacts de ces nouveaux modes de gestion sur les gestionnaires de proximité, les employés et l'organisation;
- D'identifier comment il est possible d'accompagner les gestionnaires de proximité dans la transformation vers ses nouveaux modes de gestion.

Les nouveaux modes d'organisation

Les nouveaux modes d'organisation pour la fonction publique sont définis et explicités dans la revue de documentation intitulée « La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise » (Jacob & Michel, 2020). Afin de mettre le lecteur en contexte avant de présenter les rôles et compétences du gestionnaire et des employés, ainsi que les impacts de ces modes d'organisation, la présente section fait un bref retour sur les différentes formes d'organisation matricielles, agiles et organiques (équipes responsabilisées).

Notons d'abord que la gestion matricielle et transversale, ainsi que les équipes responsabilisées sont des modes de gestion agiles permettant de mieux répondre à l'environnement rapidement changeant et à l'exigence accrue des clients et citoyens. Selon l'OCDE (2015), l'agilité est nécessaire pour aider à la transformation du secteur public vers de meilleurs services aux citoyens dans un contexte fiscal de plus en plus difficile. En effet, pendant de nombreuses années, le secteur public a gardé le cap sur la continuité des services et les mandats à longue échéance ; il doit cependant aujourd'hui faire face à des pressions fiscales importantes qui le pousse à redéfinir ses services et revoir ses structures et ses modes de fonctionnement (OCDE, 2015). En ayant recours aux nouveaux modes d'organisation agiles, le secteur public, à l'instar du secteur privé avant lui, peut gagner en souplesse et en rapidité de réponse mais aussi être capable de faire davantage preuve d'innovation en mobilisant l'intelligence collective à sa disposition autour d'objectifs précis et en observant des cycles de travail plus rapides (Aghina, et al., 2018). Par ailleurs, les organisations agiles sont également associées à une plus grande imputabilité des équipes, une plus grande motivation au travail, un meilleur climat de travail, une culture de collaboration et une plus grande capacité d'innovation et d'apprentissages organisationnels (Bazigos, De Smet, & Gagnon, 2015).

L'agilité organisationnelle fait l'objet de différentes définitions dans la littérature, qui font généralement référence à sa réactivité, sa capacité à s'adapter aux changements dans l'environnement, sa flexibilité et sa capacité d'innovation. Elle s'opérationnalise autour d'équipes de travail aux responsabilités accrues.

Figure 1 — Quelques définitions de l'agilité organisationnelle

Définitions de l'agilité organisationnelle, tirées de Jacob et Michel (2020)

« Agility combines being able to change, learn continually, and act quickly and with flexibility for both organizations and individuals »

(Ulrich et Yeung, 2019)

« An agile organization is a network of teams with a people-centered culture that operates in rapid learning and fast decision cycles enabled by technology, and that co-creates value for all stakeholders »

(Aghina et al., 2017)

« The appropriate level of agility won't be the same for everyone, but for all companies in all industries, we've found that being agile depends on developing two key attributes: strategic responsiveness and organizational flexibility »

(Shahabi et al., 2015)

« Organizational agility is a complex, multidimensional, and context-specific concept, comprised of the ability to sense environmental change and quickly respond to unpredicted change by flexibly assembling resources, processes, knowledge, and capabilities »

(Yang et Liu, 2012)

La gestion matricielle et transversale est caractérisée par la superposition d'une structure hiérarchique (verticale), aussi appelée structure d'identification ou d'appartenance et une structure transversale (horizontale), aussi appelée structure de contribution (Jacob & Rondeau, Gérer en mode transversal: les principes, processus et facteurs de succès d'une organisation matricielle et collaborative, 2016). Ce type d'organisation a la particularité que ses membres soient reconnus selon leur rôle et non leur statut hiérarchique. Par conséquent, bien que la gestion en mode matricielle comporte des risques, comme induire de l'ambiguïté dans les rôles et responsabilités, accentuer les conflits interpersonnels et générer des coûts. Elle permet également, une plus grande flexibilité afin de répondre aux besoins et défis selon une orientation client, une amélioration de la disponibilité et de la qualité des informations circulante et structurante (Jacob & Michel, 2020). Enfin, le succès de la gestion matricielle relève de la compréhension du contexte et des enjeux par les gestionnaires et les membres des équipes, de la clarification des rôles et responsabilités de chacun ainsi que des compétences des acteurs concernés (Jacob & Michel, 2020).

Trois grandes catégories d'organisations matricielles peuvent être décrites : l'organisation matricielle en contexte de projet (aussi appelé organisation par projet), l'organisation matricielle en contexte de processus horizontal et de chaîne de valeur (aussi appelé organisation par processus) et l'organisation matricielle en contexte d'équipes multifonctionnelles et de communautés de savoir.

Dans une gestion matricielle en contexte de processus horizontal et de chaîne de valeur, les équipes de travail sont composées d'employés faisant partie de directions verticales, œuvrant au sein de processus horizontaux transcendant les silos. Cette perspective vise à favoriser une meilleure intégration du travail de différentes spécialités sur un processus commun et un partage des savoirs afin de créer un avantage compétitif et d'offrir un meilleur service.

La gestion matricielle en contexte d'équipes multifonctionnelles se structure autour d'équipes de travail multifonctionnelles qui ont pour objectif de résoudre une problématique spécifique et complexe pour laquelle chaque spécialité a un apport pertinent et important. Le travail en équipe multifonctionnelle fait appel à l'interdépendance dans la collaboration, la communication ouverte et transparente et la prise de décision partagée. Une organisation au sein de laquelle on retrouve des communautés de pratiques ou des communautés d'innovation fonctionne en mode matricielle, car les ressources utilisées proviennent de différentes directions hiérarchiques pour contribuer à une communauté hors silo mettant en commun leurs expertises pour résoudre des problèmes de façon créative, partager des connaissances, développer des compétences, innover et créer de nouveaux produits et services (McDermott & Archibald, 2010; Sarazin, Cohendet, & Simon, 2017).

Pour les besoins de ce rapport portant sur les rôles et compétences des gestionnaires de proximité et de leurs employés dans les nouveaux modes d'organisation, nous parlerons davantage des formes d'organisation matricielle du type par projet et par processus. Le fonctionnement et l'animation de communautés de pratique, de savoir, ou d'innovation, ainsi que l'organisation apprenante et innovante font l'objet d'une toute autre littérature à laquelle nous invitons le lecteur à se référer au besoin.

L'aplatissement des structures hiérarchiques est un courant du management qui débouche sur les formes d'organisation organiques, comme l'organisation opale et l'holocratie, ainsi que sur des équipes de travail responsabilisées, semi-autonomes ou autonomes.

L'organisation opale et l'holocratie représentent des formes abouties d'organisation organique. L'organisation opale peut être décrite par trois grandes caractéristiques, proposées par Laloux (2015) : les employés et équipes sont autonomes et autogérés; l'organisation offre un environnement dans lequel les gens peuvent être intègres et se sentir libres de s'exprimer et de contribuer au mieux de leur capacité, ainsi que des objectifs évolutifs en fonction de la demande et des changements de l'environnement. L'holocratie, issue du domaine des TI dans les années 2000, propose une structure inspirée des systèmes vivants reposant sur des principes d'autogestion et souvent présentée comme de multiples petits cercles qui représentent des équipes à l'intérieur d'un plus grand cercle, représentant la structure environnante. Trois principes la guident : la conception de rôles correspondant aux capacités individuelles à travers l'organisation ; la prise de décisions plus proches des opérations et la réponse aux nouveaux besoins du marché (Kamensky, 2016). Ainsi, les membres partagent entre autres la responsabilité du travail et l'autorité, sur la façon dont les objectifs sont atteints. En raison du fonctionnement particulier Kamensky (2016) nuance que les grandes organisations publiques devraient adopter ces nouvelles formes d'organisations en partie et non en totalité.

Les différentes formes d'organisation en équipe comprennent les équipes responsabilisées, semi-autonomes et autonomes. Les organisations, structurées autour d'équipes, sont présentes autant dans le secteur public que privé et nécessitent « une restructuration complète et l'abandon des liens hiérarchiques traditionnels symbolisés par l'organigramme » (Roy & Audet, 2002, p. 47). Selon Martela (2019), les organisations dites en équipe autonomes ont « décentralisé de façon systématique et radicale l'autorité de l'ensemble de l'organisation au point d'abolir presque tout le niveau de gestion intermédiaire, ainsi que les relations superviseur-subordonné ». Roy et Audet (2002) proposent plusieurs caractéristiques pour ce type d'organisation : elle présente entre autres une structure aplatie, des équipes responsabilisées, une prise en charge par l'équipe de toutes les séquences d'un processus, une rotation des rôles et des postes au sein des équipes, une imputabilité des résultats et de la qualité. À l'inverse des équipes de travail traditionnelles, les équipes responsabilisées sont composées de membres qui ont la possibilité de déterminer leur propre plan d'action (Stewart G. L., 2006). À noter qu'aucune équipe de travail n'est réellement complètement autonome et que le degré d'autonomie d'une équipe dépend surtout de sa maturité (Roy M. , 1999). Ainsi, bien que les liens hiérarchiques soient profondément transformés, le poste de gestionnaire intermédiaire ne disparaît pas complètement mais se transforme pour répondre aux nouveaux besoins des équipes : moins de contrôle et plus de conseil et d'accompagnement.

Le gestionnaire de proximité

Le gestionnaire de proximité : définition

Il existe une littérature assez étendue sur le rôle des gestionnaires et l'impact de leurs comportements sur la performance et le bien-être des équipes et de l'organisation. Si les multiples restructurations émanant de la crise des années 90 ont remis en question l'utilité des cadres intermédiaires (Dopson & Stewart, 2002; Klagge J. , 1996), très rapidement les spécialistes ont révisé leurs propos et ce sont intéressés aux nouveaux profils, rôles et compétences que le cadre intermédiaire devaient adoptés afin de se réinventer et d'accroître leur pertinence dans un contexte plus complexe et en perpétuel changement (Klagge J. , 1996; De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Dans la littérature, le concept de cadre/gestionnaire intermédiaire est assez large et englobe de nombreux paliers de décision, tantôt, incluant le gestionnaire de premier niveau (Advanced Series in Management, 2018) et tantôt, l'excluant (Guilmot & Vas, 2011; Cartwright & Cooper, 1993).

Bien qu'il existe de nombreuses définitions du gestionnaire intermédiaire dans la littérature (Tableau 1), il n'existe pas de définition unifiée qui fasse consensus. Néanmoins, plusieurs traits caractéristiques apparaissent dans les différentes définitions. En premier lieu, les gestionnaires intermédiaires sont souvent définis comme travaillant entre le « sommet stratégique et le noyau opérationnel » (Advanced Series in Management, 2018). Il est ainsi présenté comme un médiateur (Jansen Van Rensburg, Davis, & Venter, 2014), une courroie de transmission entre la haute direction et les équipes opérationnelles, donnant et recevant des directives (Stoker J. I., 2006), et comme un acteur ayant une influence stratégique (Floyd & Wooldridge, 2000; Huy, 2001).

Tableau 1 — Définitions du concept de cadre intermédiaire (Guilmot & Vas, 2011)

Wooldridge et Floyd (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président-directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. ».
Dutton et Ashford (1993)	« Managers situés hiérarchiquement en dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision »
Floyd et Wooldridge (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie ».
Nonaka (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
Thakur (1998)	« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne ».
Huy (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en dessous du Président-Directeur-Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
Balogun (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ». « Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation. »

Wooldridge et al. (2008) introduisent aussi la notion de proximité dans la définition du cadre intermédiaire et soulignent que « *le trait distinctif des cadres intermédiaires ne réside donc pas dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme de l'entreprise, mais se situe davantage au niveau de la proximité qu'ils ont à la fois avec le top management et avec les fonctions opérationnelles* » [traduit par Guilmot et Vas (2011)]. Cela rejoint d'ailleurs le vocable de la fonction publique, qui qualifie ses cadres intermédiaires comme gestionnaires de proximité.

Par conséquent, pour les besoins de cette revue de littérature, nous nous sommes intéressés au gestionnaire de proximité défini comme un gestionnaire positionné au milieu, recevant et donnant des directives (Stoker J. I., 2006) et jouant un rôle d'encadrement. On le retrouve dans la littérature en lien avec les nouveaux modes organisationnels sous les termes de *line-manager*, *supervisor*, *middle manager*, *project manager* ou encore *external leader*.

En effet dans les modes d'organisation matriciels ou transversaux, il fait référence le plus souvent au gestionnaire de projet (chef de projet, chargé de projet) ou au gestionnaire de processus (responsable de processus, coordonnateur de processus) pour la structure horizontale, et aux gestionnaires de premiers niveaux dans la structure hiérarchique ou verticale. Dans les modes d'organisation par équipes, il fait le plus souvent référence aux gestionnaires de première ligne (y compris les superviseurs), car ils étaient responsables de la gestion des équipes avant la transformation et que ces nouveaux modes d'organisations ont le plus souvent transféré aux équipes des tâches et des responsabilités qui étaient traditionnellement dévolues à ces types de gestionnaires (Advanced Series in Management, 2018).

La pertinence du gestionnaire de proximité dans les nouveaux modes d'organisation

Nous l'avons vu dans la section précédente, les gestionnaires de proximité ont connu par le passé une crise existentielle qui, après une décennie d'interrogation sur l'intérêt même de leur existence, s'est achevée par la réaffirmation de leur pertinence et la redéfinition de leurs rôles et leur place dans l'organisation (Klagge J. , 1996). Si cette période de questionnement n'est pas passée sans laisser de trace, il existe un consensus aujourd'hui dans la littérature tant professionnelle qu'académique à l'effet que, non seulement le gestionnaire de proximité a toute sa place dans les organisations du 21^e siècle, mais qu'il est en plus une condition *sine qua non* du succès de la transformation (De Smet, Lurie, & St George, 2018). Pour Alis et Fergerot, le gestionnaire de proximité contribue pleinement à la transformation de l'organisation en ce sens qu'il est à la fois « faiseur » et « donneur » de sens (Alis & Fergerot, 2012). En d'autres termes, bien que l'accent dans les nouveaux modes d'organisation soit mis sur les équipes, le gestionnaire de proximité devient la plaque tournante dans la transformation, car il est chargé d'aider à diffuser la nouvelle stratégie de l'organisation et de fournir les moyens nécessaires aux équipes responsables de livrer cette transformation en prenant, entre autres, des décisions alignées sur la stratégie de transformation (Woollacott, 2019).

Pour être en mesure de contribuer à la transformation de son organisation, le gestionnaire de proximité doit lui-même subir une profonde transformation de son rôle, de sa façon de penser et des compétences qu'il doit mobiliser (De Smet, 2018; De Smet, Lurie, & St George,

2018). Ces nouvelles capacités pourront lui paraître parfois paradoxales. Par exemple, il pourrait être imputable de la performance des équipes dites autonomes ou encore fédérer des contributeurs autour d'un résultat sans que ce dernier ne relève de lui. En bref, exister au milieu d'un *no man's land* managérial (Urch Druskat et Wheeler, 2004).

Les rôles clés des gestionnaires de proximité dans les nouveaux modes d'organisation

Il existe tout un corps de littérature sur les rôles des cadres intermédiaires en organisation. Mintzberg (1973) fut l'un des premiers auteurs à s'intéresser réellement à la fonction de cadre intermédiaire et à établir une classification de leurs rôles traditionnels. Les études sur les rôles des dirigeants ont mis en lumière le fait que les managers appartenant à des niveaux organisationnels différents accomplissent en fait des rôles identiques, mais à des intensités variables (Guilmot & Vas, 2011).

D'autres auteurs ont dans la foulée proposé une classification des rôles du cadre intermédiaire en organisation (Luthans, 1988; Nonaka & Takeuchi, 1995) ou en contexte plus spécifique de changement organisationnel (Floyd & Wooldridge, 1994; Floyd & Wooldridge, 1997; Balogun, 2003; Rouleau, 2005).

Guilmot et Vas (2011), à l'issue d'une revue des principales typologies portant sur les rôles des cadres intermédiaires, propose de les regrouper en quatre catégories : les rôles liés à l'information, les rôles interpersonnels, les rôles décisionnels et les rôles de contrôle (Tableau 2).

Tableau 2 — Classification des rôles des cadres intermédiaires par Guilmot et Vas (2011)

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
Observateur actif Diffuseur d'informations Informateur cohérent Administrateur	Agent de liaison Leader / Coach Médiateur
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
Superviseur du projet Évaluateur	Entrepreneur Allocateur des ressources Régulateur Négociateur

À ces rôles, on doit ajouter celui d'agent de changement qui est âprement souligné dans la littérature sur les transformations organisationnelles (Bareil C. , 2004; Rouleau, 2005; Riel, 2011; Roudebush, 2018; Buick, Blackman, & Johnson, 2018). Selon ces auteurs, la contribution des gestionnaires intermédiaires dans l'opérationnalisation des changements planifiés est jugée comme critique.

Bareil (2004) s'est intéressée aux rôles des gestionnaires intermédiaires dans la conduite du changement organisationnel et a développé une typologie de dix rôles du gestionnaire en

période de changement. Les travaux de Noel (2007) ont par la suite permis de valider et d'accroître la pertinence de la typologie des rôles de Bareil, présentée dans le Tableau 3.

Tableau 3—Les 10 rôles du gestionnaire en période de changement, par Bareil (2004)

STRATÉGIQUE	
NÉGOCIATEUR	Il négocie avec son supérieur immédiat, les ressources humaines, financières, informationnelles, temporelles, techniques ou technologiques. Il doit s'entendre avec son supérieur. (Bareil, 2004, p.151)
FONCTIONNEL	
ÉVALUATEUR	Il évalue les impacts du changement pour son groupe d'employés et pour lui-même. Il doit faire connaître ses nouveaux besoins à l'organisation. (Bareil, 2004, p.152)
INTERVENANT	Associé à celui de l'évaluateur, il doit passer à l'action, il propose et il mène différentes interventions pour aider son équipe. (Bareil, 2004, p.152)
AGENT DE LIAISON	Il doit se faire des alliés et rallier des collègues à sa cause. Il doit être solidaire avec ses collègues pour faire face à la haute direction. (Bareil, 2004, p.152-153)
MÉDIATEUR	Il résout des conflits engendrés par le changement, il clarifie les nouvelles situations et il décèle les irritants. (Bareil, 2004, p.153)
OPÉRATIONNEL	
LEADER	Il incite son équipe à suivre les étapes du changement, il les guide et il traduit la vision organisationnelle en une vision imagée et stimulante. Enfin, il fixe des buts mobilisateurs. (Bareil, 2004, p.153)
COACH	Il soutient ses employés (formation, mentorat, livre, experts, encouragements, outils) et il explore avec eux des nouvelles solutions. C'est le rôle qui permet d'évaluer ponctuellement les préoccupations de ses employés. (Bareil, 2004, p.154)
MOTIVATEUR	Il fixe des objectifs à court terme, motivant, mais atteignable, il mesure et il reconnaît les efforts. (Bareil, 2004, p.154)
DISTRIBUTEUR DES RESSOURCES	Il distribue les ressources qu'on lui accorde à son équipe. (Bareil, 2004, p.154)
INFORMATEUR COHÉRENT	Il assure la cohérence entre le discours et l'action. Il informe son équipe sur tout changement tout au long de la période d'implantation. (Bareil, 2004, p.154)

Ces rôles du gestionnaire en gestion du changement sont d'autant plus pertinents pour le contexte spécifique de nouvelles formes d'organisation agiles. Leurs structures et leurs fonctionnements étant plus souples, et les équipes de travail ou de projet se formant et se dissociant au gré des besoins, le changement organisationnel pour les employés et les cadres impliqués devient en quelque sorte une constante.

Créer de la valeur stratégique

Les gestionnaires intermédiaires dans les nouveaux modèles d'organisation créent de la valeur stratégique pour leur organisation en jouant un rôle de connecteur entre son équipe (équipe de processus ou de projet, équipe multidisciplinaire, équipes semi-autonomes ou autonomes, etc.) et le reste de l'organisation.

Si le rôle du cadre intermédiaire dans la formulation, l'implantation et la réalisation de la stratégie organisationnelle est bien établi dans la littérature (Rouleau, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Wooldridge, 1997; Guggenberger & Rohlfing-Bastian, 2016), il en est de même en ce qui a trait aux nouvelles formes d'organisation.

Dans l'organisation matricielle par projets, le gestionnaire horizontal est responsable de l'intégration du projet dans le système (Stuckenbruck, 1979). Il s'assure de l'alignement stratégique des projets avec l'organisation de manière à répondre aux objectifs (Floyd & Lane, 2000; Turner & Müller, 2003). Pour ce faire, il est essentiel que les gestionnaires de projets partagent une vue globale et systémique de l'organisation et puissent comprendre comment le projet s'insère dans un contexte plus large (Söderlund, 2005). Dans le même ordre d'idées, le gestionnaire de projet doit contribuer à l'organisation autrement que par la gestion centrée sur son simple projet. Il doit, par exemple, jouer un rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle ou l'innovation, afin d'atteindre des bénéfices à plus long terme (Sundqvist, 2019). À l'inverse, si la gestion reste centrée sur les objectifs à court terme du projet, il peut en résulter un désalignement stratégique avec l'organisation (Patanakul & Shenhar, 2012)..

On peut facilement comprendre de quelle façon cela peut aussi s'appliquer au gestionnaire de processus dans une matrice de processus ou de chaînes de valeur, où le gestionnaire de premier niveau a la responsabilité de s'assurer que le processus qu'il coordonne ajoute de la valeur à l'organisation (Gibbs, Heywood, & Goyal, 2012).

Pour l'organisation agile et particulièrement pour les équipes autonomes, le gestionnaire de proximité tout comme les équipes participent à la démarche permettant de définir la stratégie organisationnelle. De Smet, Smith et Tofano (2019) appellent ce rôle « catalyseur » et expliquent que le gestionnaire doit amener ses équipes à contribuer à la fixation des priorités organisationnelles et à s'engager dans une poursuite commune de la performance.

Servir d'agent de liaison, d'intermédiaire

Le gestionnaire de proximité sert d'agent de liaison entre les équipes et les parties prenantes de l'organisation. Il est responsable d'assurer les liens avec les clients et avec les partenaires externes à l'équipe (autres directions ou organisations partenaires) (Audet, et al., 2019).

Le gestionnaire des équipes autonomes et semi-autonomes gère aussi les frontières de l'équipe (Moe, Dingsoyr, & Oyvind, 2009) et doit constamment faire des allers-retours entre l'équipe et le reste de l'organisation pour bâtir les différentes relations (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Cette capacité du gestionnaire à construire les liens avec son équipe reposerait sur trois éléments: 1) être capable de bâtir la confiance dans l'équipe; 2) se préoccuper (*to care*) des membres de l'équipe et 3) bien comprendre les aspects politiques et sociaux dans l'organisation (ex. : comprendre son organisation, les directions qui la

composent, les préoccupations des individus, les critères de décision) (Urch Druskat & Wheeler, 2004).

Dans ce sens, les gestionnaires des équipes autonomes et semi-autonomes qui vont régulièrement à la recherche d'informations auprès du reste de l'organisation peuvent défendre plus efficacement leurs équipes, les aider à saisir les enjeux politiques et à bâtir leur capital social (Urch Druskat & Wheeler, 2004).

Communiquer et informer

Le gestionnaire de proximité dans les nouveaux modes d'organisation joue un rôle de communicateur au sein de ses équipes. D'une part, puisqu'il est l'interface avec la stratégie de l'organisation, il communique les informations stratégiques aux équipes et s'assure aussi que les équipes peuvent faire escalader les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques dans l'organisation. Outre les informations stratégiques, le gestionnaire s'assure que les informations structurantes circulent bien dans les équipes. Dans les structures par projet, par exemple, le gestionnaire de projet s'assure que tous les membres de l'équipe, particulièrement les membres nouvellement affectés, soient correctement informés des détails pertinents à la bonne réalisation du projet et à l'atteinte des objectifs fixés (Travieso, s.d.). Une communication claire et honnête entre les membres de l'équipe doit aussi être la norme et le gestionnaire doit soutenir et encourager cette communication (Travieso, s.d.).

Le gestionnaire de proximité des organisations agiles s'intéresse à l'environnement extérieur; il rassemble et partage à l'équipe les informations pouvant influencer son fonctionnement (Komaki, Desselles, & Bowman, 1989; Hackman, 1986; Morgeson, 2005). Il collecte aussi les informations à propos de l'évolution des objectifs, des exigences ou normes de pratique et des transformations en cours ou à venir dans l'environnement qui pourraient changer les conditions de travail ou avoir un impact sur l'équipe (Kozlowski & Bell, 2012; Hackman, 1986; Morgeson, 2005). Le fait de partager les informations critiques au sein des équipes fait partie de ce qui est appelé en stratégie des organisations le rôle de *sensemaking* et *sensegiving* (faiseur et donneur de sens). En effet, le gestionnaire de proximité identifie les événements importants, les interprète en fonction des objectifs et de la situation de l'équipe (*sensemaking*), et offre son interprétation à l'équipe (*sensegiving*) (Rouleau, 2005; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Il peut gérer l'interprétation et le sens donné aux événements pour son équipe et les autres membres de l'organisation de façon à créer des modèles mentaux partagés et des symboliques, essentiels pour le fonctionnement efficace des équipes (Marks, Zaccaro, & John E., 2000; Morgeson, 2005; Klimoski & Mohammed, 1994; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

À l'inverse, un gestionnaire qui ne tient pas suffisamment son équipe informée peut susciter de la méfiance, ou être perçu comme gardant certains éléments pour lui, comme s'il pouvait en retirer un pouvoir (Urch Druskat & Wheeler, 2004), ce qui est contraire au climat de confiance et à la collaboration souhaitée.

Comprendre la structure et maîtriser les processus administratifs de l'organisation

Les organisations agiles fonctionnent selon des cycles de travail rapides et itératifs (De Smet, Lurie, & St George, 2018). Dans leur orientation vers la valeur aux clients, les employés des organisations publiques s'engagent à répondre efficacement et rapidement aux besoins. Pour ce faire, il est important pour les équipes autonomes d'avoir un gestionnaire qui parvient à obtenir les informations nécessaires rapidement, à avoir accès aux données requises et à pouvoir interagir efficacement avec la haute direction (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Le gestionnaire de proximité, comme navigateur de la structure, se doit de bien comprendre son fonctionnement, ses mécanismes et ses processus administratifs et décisionnels.

Cela est tout aussi valable dans l'organisation matricielle, d'autant plus que la complexité de la structure ajoute un défi taille. En effet, la superposition de la structure d'appartenance (verticale) avec celle de contribution (horizontale) peut prendre un temps à maîtriser pour les non-initiés, voire sembler inutilement compliquée. Il est vrai que la matrice amène un certain niveau d'incertitude, mais, comme l'explique Hall (2013) :

« Si nous pouvions décider d'un seul ensemble d'objectifs et de rôles clairs, alors nous n'aurions probablement pas besoin d'une matrice; nous pourrions simplement centraliser les décisions et [nous] assurer de faire cascader les réponses. La matrice en soi est une reconnaissance que nous cherchons à gérer des dilemmes et situations complexes. »

(Hall, 2013, p. 5) [traduction libre]

La compréhension qu'ont les gestionnaires et les employés de leur organisation a un impact sur l'agilité et la performance organisationnelle, alors les gestionnaires doivent s'assurer que les employés comprennent à qui ils doivent se référer dans quelle situation et à qui ils sont redevables des tâches qui leur incombent (Bazigos & Harter, 2016).

Pour Goold et Cambell (2003), il importe de définir, pour chaque unité ou direction :

- 1) Quelles sont ses responsabilités, de manière large;
- 2) Quels sont ses liens horizontaux et à qui se rapporter pour quel sujet (approbation budgétaire, performance, planification, etc.);
- 3) Quels sont ses liens latéraux, soit ses liens et collaborations avec les équipes de projet, le service clients, etc.;
- 4) De quoi la direction est-elle imputable et redevable ?

Cet exercice ne doit toutefois pas prendre la forme d'un traditionnel manuel détaillé, ajoutent les auteurs. D'une part, le rendre compréhensible et facile d'utilisation serait quasi impossible, d'autre part son utilisation comme outil de référence perpétuerait la lourdeur bureaucratique qu'on cherche à éviter (Goold & Campbell, 2003). Il faut donc réfléchir à des façons de diffuser et rendre cette information accessible dans des formats utiles, concis et pertinents.

Comme l'expliquent De Smet, Lurie et St Geroge (2018): « les organisations agiles sont obsédées par leurs clients, alors toutes les équipes se concentrent à définir clairement leurs clients externes et internes et à bien comprendre leurs besoins » [traduction libre].

Clarifier les rôles et responsabilités

La clarification des rôles et responsabilités apparaît comme un élément capital dans les équipes de travail des organisations agiles. Non seulement la souplesse et l'aspect temporaire des équipes (autonomes, de projet) amènent les employés à changer de collègues et de gestionnaire fréquemment (s'ils ne cumulent pas déjà plusieurs équipes en même temps), mais au sein des différentes équipes de travail, les rôles des uns et des autres peuvent changer ou même s'opérer en alternance.

La structure matricielle est reconnue pour apporter son lot de difficultés liées à l'ambiguïté et au flou qu'induit sa structure particulière (Audet, et al., 2019), et ce, par manque de clarté des rôles de chacun (Goold & Campbell, 2003; Hall, 2013).

Goold et Campbell se sont penchés spécifiquement sur la clarification des rôles et responsabilités dans les organisations matricielles. Ils expliquent que dans les structures matricielles où les unités ont des interdépendances complexes et sont enchevêtrées les unes aux autres de différentes façons, si les gestionnaires ne sont pas suffisamment clairs quant à leurs responsabilités, il y aura inévitablement des conflits dans les zones de responsabilités partagées où des tâches risquent de ne pas être affectées (Goold & Campbell, 2003).

La gestion matricielle repose sur une approche par les rôles, au détriment des statuts (Picq, 2005). Comme les rôles de chacun varient en fonction des projets, processus ou équipes auxquels l'employé contribue, cela implique que ces rôles doivent être clarifiés. Par exemple, certaines organisations de services qui fonctionnent en mode matriciel (ex. : Ernst & Young) ont mis en place une façon de fonctionner qui prévoit que la délégation d'un employé, choisi pour ses compétences spécifiques en fonction du projet, fasse l'objet d'une entente (*role agreement*) entre le responsable du projet et le gestionnaire de métier (avec ou sans RH) (Picq, 2005). Le directeur des ressources humaines d'Ernst & Young témoigne à propos de ce fonctionnement :

« Nous avons quitté une structure statutaire pour aller vers une culture des compétences, où l'on est capable d'admettre que l'on soit chef le lundi, que l'on ait un chef le mardi, et que l'on soit à nouveau chef le mercredi ». Il s'agit d'une véritable révolution culturelle, basée sur la capacité à adopter des rôles et contributions variables, en fonction des projets.

(Picq, 2005, p. 212)

Être l'architecte des équipes et gérer les compétences

Le gestionnaire de proximité dans l'organisation agile est un bon architecte d'équipes. Il sait comment construire les bonnes équipes en mettant les bonnes personnes avec les bonnes compétences au bon endroit.

Dans les matrices de projet, ce rôle est propre aux gestionnaires fonctionnels (verticaux). Alors que le gestionnaire de projet doit être en mesure de préciser ses besoins en ressources humaines, il appartient au gestionnaire vertical de fournir les ressources et d'assurer la direction technique au sein du projet, dans sa discipline (Stuckenbruck, 1979; Audet, et al., 2019; Bredin & Söderlund, Human Resource Management in Project-Based Organization: The HR Quadriad Framework, 2011). Le traditionnel rôle de responsable hiérarchique migre ainsi vers un rôle de « gestion des compétences » (Audet, et al., 2019), rôle que Turner et Keegan (1999) appellent « gestion des intrants » (*input management*). Il s'intéresse aux enjeux relatifs à la dotation du personnel en projet (Clark & Wheelwright, 1992), il s'assure que les ressources humaines sont disponibles en quantité suffisante et avec les compétences utiles (Turner & Keegan, 1999), il veille au développement des compétences et au développement de carrière (Clark & Wheelwright, 1992; Turner & Keegan, 1999) et s'assure que les ressources sont utilisées de façon efficiente (Turner & Keegan, 1999).

Figure 2 — Trois objectifs essentiels pour les gestionnaires verticaux dans une organisation par projet

Trois objectifs essentiels pour les gestionnaires verticaux (« responsables métiers ») dans un fonctionnement par projet, selon Thierry Picq, dans son livre « Manager une équipe projet » (2005) :

- 1) Savoir définir une démarche de maintien et de développement des compétences dans son secteur et les rendre diffusables et communicables auprès des projets;
- 2) Savoir diagnostiquer des compétences métier (expertise), mais aussi des capacités d'autonomie voire de leadership, qui pourront être mises à disposition des projets;
- 3) Savoir accompagner les personnes dans leur déroulement de carrière, notamment au travers de leur parcours dans les projets et de leur participation (voire de leur retour) à des activités hors projet.

Le déploiement des ressources humaines dans les différents projets doit se faire selon un cadre de délégation clair et négocié entre les gestionnaires horizontaux et verticaux (Picq, 2005). Selon cet auteur, il revient au gestionnaire de métier (vertical) de mettre en place les conditions nécessaires au bon exercice de cette délégation en :

- Définissant des politiques (notamment techniques) du métier;
- S'assurant de la formation des personnes;
- Mettant en place des méthodes et outils de *reporting* (rétroaction) avec ses collaborateurs dédiés aux projets;
- Mettant en place des méthodes et outils de capitalisation et de partage des connaissances;
- Définissant et respectant un cadre de délégation.

Les gestionnaires agiles doivent créer des équipes diversifiées, dynamiques et performantes, présentant un équilibre adéquat des différentes perspectives en fonction de l'enjeu traité. Au moment de mettre sur pied une équipe, ils doivent s'assurer de pouvoir créer des espaces d'écoute et de discussion des différents points de vue où toutes les voix sont entendues (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). La composition des équipes autonomes et semi-autonomes doit être pensée de façon à favoriser l'autogestion, l'efficacité (Moe et al., 2009; Wageman, 2001), l'habilitation et le leadership partagé (Manz, Pearce, & Sims, 2009).

La qualité du design de l'équipe et son habilitation sont absolument capitales pour sa performance. Les études de Wageman (2001) sur le coaching et l'efficacité des équipes autonomes révèlent que la qualité de la conception d'une équipe a davantage d'effet sur l'autonomie de l'équipe que la qualité du coaching peut en avoir. Par conséquent, les équipes bien conçues dès le départ auront un impact bien plus grand que pourrait en avoir un coaching efficace par la suite (Wageman, 2001).

Développer l'autonomie des équipes et faciliter

Le rôle du gestionnaire dans les groupes responsabilisés consiste à faciliter le développement de l'autocontrôle chez les employés afin qu'ils réussissent à gérer eux-mêmes leur propre travail avec moins de contrôle organisationnel (Cohen, Chang, & Ledford, 1997). Comme l'exprime Antoni (2005), dans l'absolu: « il ou elle est censé(e) soutenir le groupe, mais sans s'immiscer dans le processus de fonctionnement du groupe ». Ce rôle est surtout au premier plan dans la littérature sur les équipes responsabilisées.

Bien que les équipes responsabilisées ou autonomes, gèrent leur travail et en viennent aussi à contrôler eux-mêmes leur performance, les gestionnaires de proximité gardent tout de même un certain niveau de responsabilité quant à la performance et aux résultats de l'équipe. Toutefois, leurs interventions prennent la forme d'actions-soutien: ils facilitent le travail de différentes façons et jouent un rôle-conseil (Antoni, 2005; Elloy D. F., 2005; Cohen, Chang, & Ledford, 1997; Luciano, Mathieu, & Ruddy, 2013; Stewart & Manz, 1995). Pour ce faire, ils suscitent l'interaction entre tous les membres, encouragent l'expression des différents points de vue, clarifient les réponses obtenues, aident à organiser la pensée du groupe et facilitent la formulation des objectifs de l'équipe (Bass B. , 1949; 1961; Usoff & Nixon, 1998; Zenger, Musselwhite, Hurson, & Perin, 1994). Ils mettent aussi au défi les membres de l'équipe et les amènent à se dépasser, afin de favoriser l'autonomisation et les comportements d'autogestion de l'équipe (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

Manz, Pearce et Sims (2009), se sont aussi intéressé aux comportements du leader qui encourage et guide l'équipe vers l'autogestion. Un rôle qu'ils appellent par ailleurs le « superleader ». Les six comportements qu'ils ont identifiés dans leurs travaux sont :

- 1) Encourager l'autorenforcement par les membres de l'équipe en soulignant, reconnaissant et appréciant les actions des uns qui mènent à une haute performance de l'équipe et en encourageant les autres à faire de même.
- 2) Encourager l'auto-évaluation et amener les membres à rassembler les informations pertinentes pour surveiller et évaluer leur performance
- 3) Encourager les membres à être autocritiques de leur performance
- 4) Promouvoir une culture basée sur les résultats pour amener les membres à s'engager dans la fixation d'objectifs personnels
- 5) Encourager les attentes personnelles élevées des membres afin que l'équipe se fixe aussi des attentes élevées en matière de performance.
- 6) Encourager les membres à s'entraîner (*rehearsal*) à la réalisation de certaines tâches, afin que l'équipe ait la chance de se pratiquer avant de réaliser ses activités.

Les résultats de leurs travaux ont montré que les équipes menées par un gestionnaire de proximité qui adoptait les caractéristiques et comportements d'un « superleader » avaient un plus haut niveau d'engagement envers l'organisation, une plus haute satisfaction au travail

et une plus grande estime de soi organisationnelle (*organization-based self-esteem*), c'est-à-dire la croyance qu'ils ont de la valeur et des compétences utiles pour leur organisation (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010).

Le gestionnaire de proximité des organisations agiles garde aussi toujours en tête l'orientation client et s'assure que ses équipes font de même. Il doit aider ses équipes à bien comprendre qui sont ses clients et quels sont leurs besoins, y compris leurs besoins potentiels ou ceux qu'ils n'expriment pas, afin de bien les servir et d'être proactifs. En effet, il aide aussi ses équipes à se concentrer sur la création de solutions innovantes à valeur ajoutée pour leurs clients (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Coachier les équipes

La littérature soutient que le fonctionnement des équipes est positivement influencé par les comportements suivants : soutenir l'autonomie et l'autogestion de l'équipe (Cohen, Chang, & Ledford, 1997; Manz, Pearce, & Sims, 2009; Morgeson, 2005), offrir de la rétroaction sur la performance (Komaki, Desselles, & Bowman, 1989; Morgeson, 2005), communiquer avec les équipes (Marks, Zaccaro, & John E., 2000) et coacher les équipes (Edmondson A., 1999; Kirkman & Rosen, 1999; Wageman, 2001; Morgeson, 2005). L'ensemble de ces actions attendues du gestionnaire sont intimement interreliées, interdépendantes et souvent présentées comme un tout cohérent.

Le coaching est largement documenté dans la littérature sur les nouveaux modes d'organisation, car il apparaît comme central dans la transformation du rôle de gestionnaire de proximité dans les organisations agiles (De Smet, 2018). On trouve le rôle de coach du gestionnaire de proximité autant du côté de la littérature sur les organisations matricielles (Pascotto, 2019; Malloy, 2012) qu'en équipe (Wageman, 2001; Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

Le coaching est une notion tirée de l'enseignement des sports, transposée au monde du travail pour l'enseignement de compétences professionnelles et personnelles. Il peut être défini comme « une interaction directe avec l'équipe qui vise à façonner les processus d'équipe pour produire de bonnes performances » [traduction libre] (Wageman, 2001, p. 561). Pour un gestionnaire impliqué dans de nouveaux modes d'organisation, le coaching est une façon d'améliorer la performance des organisations (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Hunt & Weintraub, 2002; Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019) et d'enrichir le capital humain (Persson, 2007).

Il se révèle aussi être un outil efficace pour faciliter la collaboration et le leadership partagé, car il peut servir à travailler sur le plan individuel ou collectif. Les apprentissages sont contextualisés et applicables immédiatement, en temps réel, ce qui constitue la clé des cycles rapides de rétroaction et du rythme de travail rapide typiques des organisations agiles (Ely, et al., 2010; Management Mentors, 2013).

Le coaching se concentre sur les améliorations pratiques et le développement des capacités et compétences (Kalinauckas & King, 1994). Il se met en place par des actions telles que : questionner, animer des discussions, guider, encourager, aviser et mettre au défi les employés pour susciter des apprentissages et développer leurs compétences afin qu'ils soient davantage autonomes, informés et motivés (Barry, How to be a good manager, 1994; Ellinger & Bostrom, 1999; Kanter, 1983; Park, Yang, & McLean, 2008; Redshaw, 2000). En

contexte d'équipes, le coaching fait aussi appel à la notion de résolution de problèmes afin d'identifier et de réduire ce qui entrave le rendement ou l'efficacité des équipes (Hackman & Wageman, 2005; Ely, et al., 2010; Stoker J. I., 2008; Kalinauckas & King, 1994; Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

Certains auteurs abordent la temporalité du coaching et mettent en lumière l'importance de l'adaptation des comportements du gestionnaire en fonction du cycle de vie des équipes de travail. Hackman et Wageman (2005) expliquent à ce sujet dans leur ouvrage « *A theory of team coaching* » que le coaching se doit d'être évolutif, et qu'il se déploie en trois temps : le démarrage requiert souvent du coaching motivationnel afin d'assurer l'engagement des membres; le cœur du déroulement nécessite un coaching permettant de résoudre les problèmes et difficultés rencontrées; la clôture est un moment propice pour promouvoir à l'aide du coaching la réflexion sur les apprentissages et l'intégration des leçons apprises pour un éventuel transfert vers d'autres équipes et projets (Hackman & Wageman, 2005). Morgeson (2005) souligne aussi l'importance du coaching au démarrage de l'équipe, où le gestionnaire externe effectue une veille permettant de déceler les potentiels événements perturbateurs, afin de préparer les équipes adéquatement en amont des problèmes. En somme, ils bâtissent la capacité de l'équipe à faire face aux différents problèmes avant qu'ils ne se présentent.

Si le rôle de coach du gestionnaire de proximité est central dans les organisations agiles, les compétences pour bien le faire sont aussi capitales dans la sélection et l'habilitation des gestionnaires. Ainsi, l'investissement dans les compétences de coaching des gestionnaires est une des interventions les plus puissantes pour améliorer la performance des organisations agiles (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

Offrir de la rétroaction

Le rôle des gestionnaires de proximité dans les organisations agiles se transforme. Ils ne sont plus dans les activités de supervision directe des opérations quotidiennes, de vérification ou d'approbation, encore moins dans des actes de microgestion, explique le rapport *The Agile Manager*, par la firme McKinsey (De Smet, 2018). Leur relation aux employés se déploie plutôt à travers des rétroactions, en plus des actions de facilitation et du coaching précédemment mentionnés.

Une recherche par la firme Gallup dans les organisations matricielles a démontré que l'engagement des employés est décuplé lorsque les gestionnaires donnaient régulièrement de la rétroaction sur leurs progrès plutôt que de le conserver pour une évaluation annuelle (Bazigos & Harter, 2016). En plus de sa régularité, dans les organisations agiles performantes, la rétroaction doit non seulement provenir de haut en bas de la hiérarchie, mais aussi latéralement par les collègues. Les compétences permettant d'offrir de la bonne rétroaction ne sont pas simples à maîtriser, mais peuvent être développées (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

En contexte de gestion matricielle, où les employés se réfèrent à la fois à une structure d'appartenance ou d'identification (liens verticaux) et à une structure de contribution (processus ou projet dans la transversalité), la rétroaction est aussi imbriquée dans le processus d'évaluation, selon une mécanique particulière. En effet, le gestionnaire horizontal est à la fois responsable d'offrir de la rétroaction sur le travail quotidien des employés

contributeurs et d'effectuer un suivi auprès du supérieur immédiat ou du gestionnaire de métiers (Audet, et al., 2019). Dans les organisations matricielles par projet, le gestionnaire de projet est plus proche de l'employé que le gestionnaire de métiers. Toutefois, le projet étant une structure temporaire, le gestionnaire de projet, par ses rétroactions directes, mais aussi par sa contribution à la préparation des évaluations réalisées par le gestionnaire vertical, a malgré tout un apport important dans le développement de carrière et ajoute de la valeur à la gestion des talents (Bredin & Söderlund, 2006; Bredin & Söderlund, 2011).

Contribuer à l'amélioration continue

L'amélioration et l'apprentissage en continu doivent faire partie de l'ADN des organisations agiles : l'environnement rapidement changeant incite à bâtir de nouvelles connaissances et à développer de nouvelles capacités pour être en mesure de s'ajuster, d'évoluer rapidement et de répondre à la demande (Aghina, et al., 2018).

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation définit l'amélioration continue comme « un mode de gestion favorisant l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation. » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018)

L'amélioration continue s'organise et se déploie dans l'ensemble de l'organisation, nécessite un haut niveau d'engagement et de support de la direction et des gestionnaires, ainsi qu'un engagement de la part des équipes (Bessant, Caffyn, Gilbert, Harding, & Webb, 1994; Aghina, et al., 2018). Pour ce faire, les nouvelles formes d'organisation s'assurent que les équipes dédient du temps à la recherche de moyens pour améliorer les

processus de l'entreprise et les façons de travailler dans une perspective d'amélioration continue (Aghina, et al., 2018). Pour les équipes responsabilisées ou autogérées, Aghina

Figure 3 — L'amélioration continue au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

L'amélioration continue au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

Le CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec s'est donné un modèle de gestion intégrée de la performance qui place l'expérience de l'utilisateur au centre de la mission organisationnelle (Vrai Nord). Pour l'organisation, l'amélioration continue est un « engagement collectif à développer le réflexe de remettre continuellement en question les façons de faire en vue de faire mieux, toujours mieux, au bénéfice de l'expérience utilisateur ».

L'amélioration continue incombe à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'à l'utilisateur et implique que l'ensemble des gestionnaires exercent ce qu'ils appellent un « leadership de proximité » en :

- Assurant une présence suffisante sur le terrain comme leader, afin de comprendre pleinement les situations et soutenir adéquatement les personnes et les équipes dans leurs prises de décision;
- Validant quotidiennement l'état de la situation avec ses équipes pour assurer une gestion proactive, et non réactive, de leur performance;
- Veillant à développer un climat de travail au sein de leur équipe qui favorise des valeurs telles que la confiance, la transparence, le respect et l'entraide, ainsi qu'en abordant les problématiques avec ouverture d'esprit et humilité en exerçant un rôle de coach plutôt que d'expert.

Source : (CIUSSS MCQ),
<https://www.ciuusssmcq.ca/a-propos-de-nous/qualite-et-performances-des-soins-et-services/amelioration-continue/>

(2018) soutien que pour une réelle culture d'amélioration continue puisse s'installer, les membres de l'équipe doivent être prêts à laisser tomber leurs gardes et à être ouverts et honnêtes les uns envers les autres afin de discuter en profondeur des problèmes rencontrés ».

Toutefois, bien que le rôle à jouer du gestionnaire de proximité dans le soutien à la démarche d'amélioration continue de l'organisation ou dans la réalisation d'activités permettant l'amélioration continue soit admis, reste qu'il comporte certaines difficultés. En effet, les enjeux d'amélioration continue restent un défi pour les chargés de projets qui ont tendance à se concentrer sur la livraison du projet (« *getting the job done* ») au détriment d'une vision plus globale et à long terme qui dépasse les frontières du projet, nécessaire pour penser en matière d'amélioration continue (Patanakul & Shenhar, 2012). Aussi, ce qu'on attend de lui à ce sujet n'est pas toujours assez clairement exprimé et formalisé dans l'organisation pour qu'il puisse bien remplir ce rôle (Floyd & Lane, 2000; Sundqvist, 2019). Il est donc essentiel que les organisations agiles s'assurent non seulement que tous ses acteurs sont engagés dans la démarche et qu'ils ont le soutien nécessaire, mais aussi que les gestionnaires de proximité comprennent bien ce qui est attendu d'eux et soient en mesure de le réaliser.

Gérer les connaissances, soutenir une organisation apprenante

La gestion des connaissances organisationnelles réfère à la génération et au partage des connaissances jugées critiques, stratégiques ou importantes au sein de l'organisation (Lemay, n.d.). La notion « d'organisation apprenante » y est liée (Easterby-Smith, Burgoyne, & Araujo, 1999). Les pratiques organisationnelles visant à capter la connaissance sont multiples, passant du transfert intergénérationnel aux bases de connaissances partagées, communautés de savoir, aux bilans systématiques. Dans le cadre de l'organisation agile, où les projets sont temporaires, les équipes changeantes et le rythme de travail rapide, le gestionnaire de proximité joue un rôle essentiel pour dégager et partager les connaissances au sein de ses équipes. Il évite ainsi de réinventer constamment la roue (Sundqvist, 2019).

En contexte de gestion de projet, le gestionnaire horizontal dans une organisation matricielle est responsable du développement de la mémoire technique de l'organisation Audet et al. (2019). C'est particulièrement important dans les organisations où les équipes se font et se défont au fil des missions ou des projets : il apparaît nécessaire de capter la connaissance développée avant qu'elle ne s'effrite et se perde à mesure que les projets ad hoc se terminent et que d'autres se mettent en place.

Ce réflexe de tirer des apprentissages doit par ailleurs devenir systématique dans toute organisation agile et faire partie des routines organisationnelles. Cela peut se faire, par exemple, à travers des rétrospectives et bilans périodiques menés au sein des équipes (Aghina, et al., 2018). Ces bilans peuvent être réalisés en équipe avec le gestionnaire ou encore être animés par un facilitateur externe (par exemple par un *Scrum Master* provenant d'une direction soutien – performance, amélioration) (Aghina, et al., 2018). Afin de mettre en place les conditions propices à des échanges rétrospectifs profonds et francs, ces séances doivent être privées, soutiennent Aghina et al. (2018). Les constats et conclusions quant à eux, peuvent être partagés en dehors de l'équipe dans une logique de partage des apprentissages.

Söderlund (2005) a une perspective plus large sur le rôle du chargé de projet en lien avec la gestion des connaissances. Parmi les six rôles du gestionnaire de projet performant soulevés dans ses écrits, trois ont trait à la gestion des connaissances :

- Meneur du partage de connaissances (*Knowledge pacers*) : Coordonne les activités afin de susciter un partage des connaissances efficient au sein des projets et entre les projets
- Intégrateurs des spécialités (*Knowledge integrators*) : Facilite l'intégration les différents spécialistes détenant des connaissances au sein du projet et le partage d'un langage commun
- Globalisateur des connaissances (*Knowledge globalisers*) : Place le projet dans un contexte plus large et le situe dans l'organisation, rappelle les enjeux derrière la réussite ou l'échec du projet.

Les gestionnaires de projet rencontrés par Pemsel et Wiewiora (2013) dans le cadre de leurs travaux ont aussi décrit le transfert des connaissances et la réalisation de documentation sur les leçons apprises comme souvent négligées, mettant l'emphase sur l'importance de renforcer ces étapes dans la gestion de projet et de bien soutenir ce rôle (Pemsel & Wiewiora, 2013).

Planifier, coordonner et assurer la livraison des projets : un rôle spécifique au gestionnaire de projet

Dans une organisation par projet, le gestionnaire de proximité horizontal coordonne les projets (Audet, et al., 2019). Il est responsable de la planification et de la livraison dans les temps et budgets impartis et imputables des résultats (Lindkvist, Soderlund, & Tell, 1998; Lundin & Söderholm, 1995; Sundqvist, 2019).

Selon Stuckenbruck (1979), les responsabilités du gestionnaire quant à la livraison du projet s'organisent autour de cinq questions :

- Qu'est-ce qui doit être fait ? (*What*)
- Pour quand cela doit-il être fait ? (*When*)
- Pourquoi cela doit-il être fait ? (*Why*)
- De quels moyens financiers dispose-t-on pour le faire ? (*How much*)
- Quelle a été la qualité du rendu final du projet ? (*How well*)

Nous l'avons vu, Söderlund, dans ses études sur le rôle du gestionnaire de projets a dégagé six rôles-clé. Alors que trois avaient trait à la gestion des connaissances (voir plus haut), les trois autres ont trait à la gestion du temps et des échéanciers :

- Meneur de cadence (*time pacer*) : le gestionnaire est le gardien des échéanciers et veille à la progression du projet et au respect des jalons et des délais en s'assurant de régler les problèmes pouvant faire entrave à la livraison.
- Gardien du temps (*time changer*) : le gestionnaire crée un sentiment de progression en exerçant une certaine pression sur les participants afin de créer une vitesse de travail et un levier d'action.

- Créateur de rythme (*rhythm creator*) : le gestionnaire est attentif aux signaux des membres de l'équipe à la recherche d'indices de rupture imminente ou sous-jacente dans le rythme de travail d'un participant ou du groupe

Pour faire aboutir le projet dans le respect des paramètres, le gestionnaire trouve le juste équilibre entre un style de gestion participatif et un style de gestion directif en fonction des besoins, contextes et situations (Picq, 2005). On dit du gestionnaire de projet qu'il est une personne « de dialogue, de compromis [...] capable de prôner l'écoute et de prendre des décisions unilatéralement, de lancer des idées et d'en organiser la mise en œuvre, de développer une vision d'ensemble et de savoir contrôler jusqu'au détail (Picq, 2005) ». Le style de gestion du gestionnaire a beaucoup à voir avec ses attributs personnels et compétences. Nous l'aborderons dans la section suivante.

Les compétences clés dans les nouveaux modes d'organisation

Il n'existe pas de consensus sur la définition du concept de « compétence ». On retiendra de toutes les définitions présentes dans la littérature qu'une compétence est avant tout une caractéristique qui, lorsque présente chez un individu, est souvent associée à une meilleure performance au travail. Définie de la sorte, une compétence peut-être à la fois des connaissances, des aptitudes, des traits de caractère ou encore des aspects de l'image de soi ou du rôle social d'un individu (Viitala, 2005; Sudirman, Siswanto, Monang, & Nur Aisha, 2019). Pour les fins de ce rapport, on préférera la définition d'El Asane et Wakrim (2018) qui suggèrent qu'une compétence est un ensemble de caractéristiques qu'un individu possède ou doit posséder pour exécuter correctement une activité dans un contexte spécifique.

Dans la fonction publique, la notion de compétence a graduellement pris de l'importance avec l'avènement du Nouveau Management Public (*New Public Management*) dans la mesure où il est devenu essentiel de développer de nouvelles compétences pour soutenir le changement radical qui s'opérait au sein des organisations publiques. Cette tendance coïncide, par ailleurs, avec les études réalisées pour combler les lacunes qui peuvent exister tant dans la littérature académique que professionnelle en matière de compétences des gestionnaires de proximité. En effet, Munkeby et S.T. met en lumière ces insuffisances et le biais de la littérature envers la perspective de la haute direction plutôt que du gestionnaire de proximité ce qui, selon l'auteur, « laisse [le] cadre intermédiaire avec un désir d'apprendre, mais peu de références professionnelles pour l'aider » [traduction libre] (Munkeby & S.T., 2007).

La prochaine section identifie les compétences nécessaires aux gestionnaires dans les nouveaux modes organisationnels. Elle sera d'autant plus pertinente pour la DGGGRH, dans la mesure où elle devra sensibiliser les gestionnaires à ces nouvelles compétences alors même qu'ils n'y sont peut-être pas ouverts. En effet, une étude sur la perception des gestionnaires eu égard à leur besoin en développement des compétences souligne le très fort biais de ces derniers pour les compétences techniques et managériales au détriment des compétences interpersonnelles ou personnelles (35 % des répondants vont même jusqu'à souligner qu'ils n'ont besoin d'aucun développement de compétence) (Viitala, 2005). Ces données sont d'autant plus préoccupantes que la littérature met justement l'accent sur le besoin de développer davantage les compétences personnelles et interpersonnelles plutôt que les compétences techniques et managériales (Viitala, 2005). Cela rejoint les travaux de Surdiman et. al. (2019) qui montrent bien que les gestionnaires de proximité du secteur public les plus performants n'identifient pas nécessairement les mêmes compétences clés que les gestionnaires de proximité aux performances moyennes (Sudirman, Siswanto, Monang, & Nur Aisha, 2019).

Dans les prochaines sections de ce rapport, nous présentons ce que la littérature met en lumière comme compétences pertinentes aux gestionnaires de proximité dans les nouvelles formes d'organisation agiles. Nous les avons regroupées selon les six grappes de compétences de Viitala (2005), en faisant fi de la grappe de compétences techniques, propres à chaque contexte, qui, comme mentionné ci-dessus, ne permettent pas une différenciation significative dans ces modes d'organisation en matière de performance.

Celles-ci seront présentées à la fois pour les gestionnaires de proximité et pour leurs employés.

Les compétences clés des gestionnaires de proximité

Les compétences managériales

Les compétences managériales sont définies comme les compétences de bases nécessaires à la gestion de toute organisation. On y inclut, entre autres, la capacité à donner une vision, un sens et une direction à l'organisation, la capacité de prise de décision, la planification et le suivi des budgets, l'utilisation des ressources ou encore l'évaluation de la performance (Viitala, 2005). En contexte d'organisation agile, la délégation des tâches et responsabilités est une compétence particulièrement importante.

Délégation des tâches et des responsabilités

La capacité du gestionnaire à déléguer des tâches et responsabilités à ses équipes est mentionnée par la littérature comme une compétence importante qu'il doit posséder (Rees & Porter, 2015). Elle est mentionnée autant pour la gestion de projet (Ahsan, Ho, & Khan, 2013) que pour la gestion par équipes (Cooney, 2004).

Le rôle du gestionnaire de proximité ayant évolué d'un rôle de superviseur traditionnel vers un rôle de soutien aux équipes autonomes, il doit désormais apprendre à déléguer ou du moins, à le faire dans le respect du fonctionnement agile et de ses valeurs. Ainsi, le gestionnaire peut considérer chaque tâche à déléguer comme une occasion de développer son équipe (Sostrin, 2017) et d'atteindre un résultat supérieur par la synergie de l'équipe. À ce sujet, John C. Maxwell,

consultant et conférencier sur le leadership, souligne : « Si vous souhaitez bien réaliser de petites choses, faites-les vous-même. Si vous souhaitez faire de grandes choses et avoir un impact important; apprenez à déléguer » [Traduction libre] (Sostrin, 2017).

La délégation est définie par Rees et Porter (2015) comme le fait pour une personne de donner l'autorité à une autre qui agira en son nom. En contexte organisationnel, la délégation implique qu'un gestionnaire autorise un employé ou une équipe à passer à l'action sans avoir à retourner vers lui pour valider ou obtenir son aval en cours de route (Rees & Porter, 2015). Elle permet, ainsi, une maximisation des ressources du

Figure 4 — 8 pratiques des leaders qui délèguent avec succès

8 pratiques des leaders qui délèguent avec succès, dans Harvard Business Review

- 1— Choisir la bonne personne en fonction de ses compétences (ou de son potentiel), capacités, intérêts et motivations.
- 2— Être clair quant à la responsabilité qui lui incombe et à l'autonomie dont il dispose pour la réaliser.
- 3— Être clair quant au résultat attendu, son format, ses objectifs et sa qualité.
- 4— S'assurer que l'équipe a les ressources pour le réaliser.
- 5— Établir des jalons, des points de contrôle pour offrir de la rétroaction et des conseils.
- 6— Encourager le travail créatif.
- 7— Créer un environnement motivant.
- 8— Tolérer le risque, laisser le droit à l'erreur et utiliser les erreurs comme des occasions d'apprentissages.

Source : Grayson Riegel (2019), dans Harvard Business Review

gestionnaire, puisqu'en dégageant du temps ce dernier peut se concentrer sur d'autres priorités, développer les membres de ses équipes et créer une culture de délégation centrée sur la responsabilisation (Grayson Riegel, 2019).

Apprendre à déléguer n'est pas chose facile. La délégation peut sembler chronophage au départ, mais il s'agit d'un investissement dont les retours pourront être perceptibles à plus long terme (Rees & Porter, 2015). Si certains gestionnaires sont craintifs à déléguer l'autorité, ce n'est pas parce que leurs équipes ne sont pas performantes (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Il s'agirait plutôt d'un apprentissage mutuel. Ainsi, au fil des expériences, l'équipe de travail gagne en autonomie et le gestionnaire gagne en confiance.

Déléguer ne signifie pas abdiquer ses responsabilités. Le gestionnaire peut déléguer la capacité à prendre des décisions ou à effectuer des tâches, mais pas l'imputabilité. C'est pourquoi il est primordial d'accompagner la délégation avec la mise en place de mécanismes de contrôles, comme des jalons permettant d'offrir de la rétroaction (Rees & Porter, 2015). La responsabilité du gestionnaire de proximité est de prévenir les erreurs majeures, mais quand il doit intervenir pour maîtriser une situation, il s'assure de ne le faire qu'après avoir écouté et considéré toutes les propositions de l'équipe avec le plus d'ouverture d'esprit possible (Urch Druskat & Wheeler, 2004).

Les compétences en matière de gestion des connaissances

Les compétences en gestion des connaissances comprennent, entre autres :

- La recherche d'information;
- La formation de concepts;
- La flexibilité conceptuelle;
- La résolution de problèmes;
- La compréhension de phénomène d'apprentissage et
- La capacité de facilitation et de coaching (Viitala, 2005).

Capacité à coacher

Nous l'avons vu précédemment, le rôle de coach est l'un des rôles récurrents du gestionnaire de proximité, quels que soient les modes d'organisation observés. Cette capacité à non plus réaliser par soi-même, mais faire réaliser les tâches et objectifs par les autres, est très souvent une posture nouvelle avec laquelle peu de gestionnaires sont familiers (De Smet, Lurie, & St George, 2018). En effet, bien que l'efficacité du coaching dépende autant de l'engagement du *coach* que du *coaché*, cette compétence demande que le gestionnaire sorte de son rôle traditionnel de donneur d'ordre et de figure d'autorité pour adopter une vision dynamique des relations, de l'engagement, des objectifs et des résultats (Barry, Techniques: The manager as coach, 1992; Ladyshevsky, 2010).

Le coaching est ainsi intimement lié aux compétences personnelles (intelligence émotionnelle, empathie) et au leadership (Ladyshevsky, 2010) — celles-ci seront étudiées dans les sections subséquentes — et suppose du gestionnaire une grande maturité et une maîtrise de soi pour ne pas retomber dans de vieilles habitudes et pour s'investir personnellement et émotionnellement dans les activités de la personne qu'il coache (Healthcare Executive, 2016). Parce que cette posture ne se développe pas naturellement avec l'âge ou l'expérience, on invite les organisations à investir dans le développement de

cette compétence chez les gestionnaires de proximité, d'autant plus qu'elle aura un impact majeur sur les résultats et l'autonomisation (*empowerment*) des équipes. Il peut, certes, être approprié de sélectionner les gestionnaires de proximité en fonction de leurs aptitudes pour le coaching dès le processus de recrutement (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012). Toutefois, la même étude suggère que pour ceux qui ne sont pas nécessairement dotés de cette compétence, il est possible de leur fournir une formation et un perfectionnement rigoureux en coaching puisque cela s'est avéré efficace pour augmenter le nombre de comportements de coaching au sein de l'organisation (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

Le coaching toutefois n'est pas une panacée. Selon la maturité de l'équipe (son niveau de responsabilisation et d'autonomie), il peut être judicieux pour les gestionnaires de faire preuve d'une plus grande assertivité. Ainsi, Letize et Donovan (1990) proposent que le rôle de coach s'applique particulièrement au deuxième niveau de maturité, lorsque l'équipe acquiert environ 40 % de ses responsabilités et pouvoirs.

Capacité de résolution de problème

La capacité à résoudre les problèmes revient régulièrement dans la littérature sur les nouveaux modes organisationnels comme une compétence essentielle pour les gestionnaires (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). En effet, dans des environnements complexes et dynamiques, l'agilité et la réactivité sont clés pour bien obtenir de bonnes performances. Les gestionnaires doivent donc développer leurs propres compétences en résolution de problème et résister à l'envie de transmettre les problèmes aux niveaux supérieurs. En effet, Malloy (2012) indique que très souvent l'escalade de problèmes aux niveaux hiérarchiques supérieurs se retourne contre le gestionnaire. Il suggère aux gestionnaires de faire preuve d'écoute empathique et de chercher des solutions innovantes alignées sur les objectifs organisationnels et qui servent l'intérêt de l'équipe (Malloy, 2012).

Pour ce faire, Urch Druskat & Wheeler (2004) invitent les gestionnaires à déployer une démarche systématique de diagnostic. En effet, leur étude met en lumière le fait que les gestionnaires les plus performants sont ceux qui devant la présentation d'un problème ont déployé le plus d'effort pour recueillir l'information auprès des équipes afin de bien saisir leur point de vue en les mettant à contribution dans l'identification de la solution. Cette attitude leur permet de faire des recommandations éclairées acceptables tant pour leurs équipes que pour le mandataire externe. À l'inverse, les gestionnaires moins performants étaient plus susceptibles de tenter de résoudre des problèmes avec moins d'informations et de contributions des membres de l'équipe (Urch Druskat & Wheeler, 2004).

Les compétences de Leadership

Les compétences en leadership font référence à la capacité d'un gestionnaire à diriger les gens, à les soutenir et à inciter leur participation. On retrouve ainsi dans cette catégorie de compétences celles nécessaires à la facilitation et à l'autonomisation des employés. Citons, entre autres, la création d'objectifs communs, la gestion de la diversité, le soutien à la créativité et la création d'une communauté (Viitala, 2005).

Leadership

Dans les organisations, on parle très souvent du transfert de rôles et de responsabilités qui s'opère entre le gestionnaire de proximité et les employés, mais il faut également souligner

que dans cette transformation vers des modes plus agiles, il y a aussi un transfert de leadership et de responsabilités entre les niveaux supérieurs de gestion et les gestionnaires de proximité (De Smet, Smith, & Tofano, 2019).

Reste que le concept de leadership est vaste et abondamment documenté; dans un tel contexte, nous sommes en droit de nous interroger : quel type de leadership est-il le plus pertinent de développer chez les gestionnaires de proximité afin qu'ils puissent naviguer aisément dans les nouveaux modes d'organisation ?

Dans les structures traditionnelles, les gestionnaires ont historiquement souvent eu recours au leadership transactionnel ou transformationnel (Bass B. M., 1985). Bien que les études démontrent un lien positif entre le leadership transformationnel et la performance des équipes, notamment celles des équipes projet (Thite, 1999), Hagen et Aguilar soulignent que pour mieux répondre aux exigences des nouveaux modes d'organisation, les gestionnaires doivent peu à peu s'éloigner de ces types de leadership historiques afin de développer de nouveaux paradigmes où la frontière hiérarchique entre les leaders et les membres de l'équipe s'estompe (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012).

La littérature fait ainsi mention de 3 types de leadership pertinents pour les nouveaux modes d'organisation soit : le leadership partagé, le leadership d'habilitation et le leadership serviteur. Les prochaines sections tenteront de les définir.

Leadership partagé

Le leadership partagé est défini par Luc (2010) comme : « La contribution du leadership et des ressources de chacun, ainsi que de l'ensemble du groupe, à la réalisation d'un objectif commun [...] le but à atteindre devient le véritable leader du groupe » (2010, pp. 7-8). Ce type de leadership est souvent approprié pour les organisations complexes qui nécessitent une influence tridirectionnelle des individus (c'est-à-dire influencer ses supérieurs, son équipe et ses pairs). Pour Wang, Waldman et Zhang (2014), le leadership partagé met l'accent sur les interactions sociales entre les membres de l'équipe et propose une mise en œuvre collective du leadership. Il est, en outre, très efficace, puisque de nombreuses études se concordent à dire que la présence de leadership partagé au sein des organisations contribue à améliorer significativement la performance organisationnelle (Muethel, Gehrlein, & Hoegl, 2012; Wang, Waldman, & Zhang, 2014).

Le leadership partagé est, par ailleurs, intimement lié à l'apprentissage en T qui se caractérise par deux attitudes fondamentales : la première (verticale) se réfère à la capacité du leader d'acquérir une connaissance approfondie du domaine dont il a la charge; la seconde (horizontale) se réfère à sa capacité d'apprendre simultanément des connaissances connexes qui dépassent son expertise initiale, mais qui sont essentielles pour sa compréhension globale de l'organisation. Ainsi, en mobilisant ces 2 types d'apprentissages, il peut plus facilement asseoir son influence tant auprès de ses équipes, que de la haute direction ou de ses pairs (Luc E. , 2010).

Leadership d'habilitation (*Empowering Leadership*)

Le leadership d'habilitation est défini par Amundsen et Martinsen (2014) comme « des comportements visant le partage du pouvoir avec les subordonnés » à travers leur autonomisation (*empowerment*). D'ailleurs, pour Rousseau et Aubé (2020), ce type de leadership est souvent approprié pour les organisations qui cherchent à accorder une plus grande autonomie et plus de responsabilités à leurs équipes, comme c'est le cas des équipes

semi-autonomes ou autogérées, puisqu'il focalise sur 2 dimensions clés : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement professionnel.

Ici aussi, ce type de leadership est associé à des effets positifs sur la performance des équipes et de l'organisation (Amundsen & Martinsen, 2015; Vecchio, Justin, & Pearce). Citons notamment : une plus grande créativité et innovation de la part des équipes, une meilleure mobilisation (Rousseau & Aubé, 2020), une meilleure satisfaction au travail, un meilleur engagement au travail, ainsi qu'un plus grand partage des connaissances (Kim, Beehr, & Prewett, 2018). Le leadership d'habilitation est par ailleurs associé à des relations interpersonnelles plus solides ainsi qu'à une plus grande confiance et satisfaction envers le leader, ce qui n'est pas étonnant puisque le leader habilitant, en servant d'exemple et en créant une atmosphère de confiance et de soutien, permet aux membres de son équipe d'acquiescer les comportements appropriés et de les mettre en œuvre à leur tour (Kim, Beehr, & Prewett, 2018; Rousseau & Aubé, 2020).

Leadership par le service ou serviteur (*Servant Leadership*)

Le dernier type de leadership évoqué dans la littérature en lien avec les nouveaux modes d'organisation est le leadership serviteur ou par le service (*Servant Leadership*). Conceptualisé dans les années 70, le leadership serviteur connaît un regain de popularité ces dernières années avec l'avènement des nouveaux modes d'organisations (notamment l'organisation opale de Laloux (2015)). (Jack, 2018). Il est défini par Greenleaf comme la volonté de s'assurer que les « besoins les plus prioritaires des autres sont satisfaits en premier ». Hale et Fields abondent en ce sens et soulignent que le leadership serviteur met davantage l'accent sur les comportements qui se concentrent sur le développement des membres de l'équipe que sur ceux glorifiant le leader.

Le leadership serviteur repose sur de nombreuses compétences personnelles telles que l'altruisme, le courage ou encore l'humilité (Anderson & Sun, 2017; Jack, 2018). Pour Anderson et Sun (2017), le leadership serviteur se caractérise également par la capacité à cartographier les problèmes et conceptualiser des solutions innovantes, mais aussi par la mise en place de l'imputabilité des membres des équipes sur des dimensions qu'ils contrôlent.

Bien que les recherches empiriques soient pour l'instant peu nombreuses et qu'il ne soit pas encore possible de conclure sans équivoque qu'il y ait un lien positif entre ce type de leadership au niveau des gestionnaires de proximité et la performance organisationnelle, quelques études semblent apporter de premiers éléments de réponse. Ainsi, la thèse de Thomson (2010) parvient à établir que le leadership serviteur joue un rôle crucial dans le succès des organisations en mode projets, puisqu'il répond à de nombreux défis propres aux leaders de projets (Thompson, 2010). Eva et al. (2018), quant à eux, parviennent à démontrer qu'il existe un lien positif entre le leadership serviteur de la haute direction et la performance organisationnelle, particulièrement dans les organisations organiques qui présentent des structures très aplaties (Shenhar, 2001; Eva, Sendjaya, Prajogo, & Cavanagh, 2018). Enfin, Schaubroeck, Lam, et Peng (2011) démontrent dans leur étude que le leadership serviteur influe indirectement sur la performance organisationnelle à travers la confiance et la sécurité psychologique. Leur étude est somme toute prometteuse, puisqu'elle indique que le leadership serviteur permet d'atteindre une plus grande performance organisationnelle comparativement au leadership transformationnel.

Les compétences interpersonnelles

Les compétences interpersonnelles se réfèrent à la capacité d'adaptation du gestionnaire dans ses relations avec l'environnement. Ils comprennent la capacité d'un gestionnaire à établir et à entretenir des relations avec différentes parties prenantes. Cela signifie, par exemple, comprendre les gens et leur comportement, communiquer efficacement, motiver les gens et gérer les conflits (Viitala, 2005).

Capacité à établir une sécurité psychologique

Plusieurs travaux portant sur les facteurs qui influencent positivement ou négativement la performance des équipes dans les nouveaux modes d'organisation soulignent l'importance pour les gestionnaires de bâtir une atmosphère de travail où la sécurité psychologique des membres est assurée (Stipp & Pimenta, 2018; Boros, Van Gorp, Cardoen, & Boute, 2017; Oliviera, Pimenta, Hilletoft, & Ericsson, 2016; Ehrhardt, Miller, Freeman, & Hom, 2014; Daspit, Tillman, Boyd, & Mckee, 2013; Athanasaw, 2003; Edmondson & Harvey, 2018).

La sécurité psychologique peut être définie comme « le sentiment d'être capable de parler, de poser des questions, de demander de l'aide et de reconnaître ses erreurs. C'est un climat interpersonnel dans lequel la prise de parole est attendue et valorisée » (Clancy, 2019, p. 61). Elle permet de communiquer avec transparence, sans peur du jugement ou d'être ridiculisé par ses pairs (Edmondson A. , 1999).

Pour instaurer une sécurité psychologique au sein de leur environnement de travail Reyes, Rice et Salas (2019) invitent les gestionnaires à encadrer le travail en mettant en place des séances de *prébriefing* — pour bien assoir ce qui est attendu d'eux et clarifier les rôles de chacun — et de *débriefing* — pour reconnaître la contribution de chacun, les apprentissages réalisés et identifier tout changement qui s'est opéré depuis le *prébriefing*. D'une part, la création de ces espaces d'échanges et de réflexion incite les membres de l'équipe à réfléchir à la manière dont ils contribuent à la réalisation de l'objectif fixé et à le formuler librement. D'autre part, elle leur permet d'adopter une posture d'apprenant et à identifier les avenues d'amélioration qu'ils se sentiront plus à l'aise de partager avec leurs pairs (2019).

Reyes, Rice et Salas (2019) poursuivent en suggérant aux gestionnaires de donner l'exemple en reconnaissant leurs erreurs lorsqu'elles se produisent ou encore à verbaliser leurs interrogations et à solliciter les conseils des membres de l'équipe pour la résolution de problème. Ce type de comportement aura pour effet d'encourager les membres de l'équipe à agir de la même manière et à donner leur avis.

Edmondson (2019) partage également l'avis de Reyes, Dinh et Savas (2019), en ce sens où, il est, pour elle aussi, crucial d'instaurer des structures formelles qui permettent aux employés de s'exprimer et aux gestionnaires d'y répondre de manière adéquate. En effet, pour créer et maintenir un sentiment de sécurité psychologique les gestionnaires doivent exprimer leur appréciation des succès, déstigmatiser l'échec, mais aussi sanctionner les violations, lorsque celles-ci sont répétitives (Edmondson A. , 2019).

La sécurité psychologique reposerait, par ailleurs, selon Edmondson (1999), sur le niveau de confiance dans l'organisation. Par conséquent, le gestionnaire de proximité doit également développer des compétences qui lui permettront d'instaurer cette confiance au

sein de ses équipes, qu'elles soient responsabilisées (Jones, Napiersky, & Lyubovnikova, 2019), ou en mode matriciel et transversal (Karlsen, Græe, & Massaoud, 2008).

Capacité à bâtir la confiance

Les auteurs ayant travaillé sur les nouveaux modes d'organisation s'accordent pour souligner l'importance clé de la confiance dans le succès de ces transformations et dans la performance organisationnelle (Aghina, et al., 2018; De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Bien qu'il existe plusieurs facettes et nuances au concept de confiance (Sitkin & Roth, 1993), celle-ci peut être définie comme « un éventail d'attributs tels que la fiabilité, la crédibilité, la fidélité et le partage d'information, ainsi que l'attente d'une coopération entre les partenaires d'un échange » (Lamothe & Lamothe, 2012, p. 868).

Pour qui l'étudie, la confiance est également un concept paradoxal. Essentielle au bon fonctionnement de toute relation sociale (Bardner, 1983) ou action collective (Luhmann, 1979), elle est ainsi souvent présentée comme une condition *sine qua non* à la collaboration au sein de l'organisation (Varda, Shoup, & Miller, 2012) : en sa présence, les équipes se motivent à collaborer davantage (Chou, Lin, Chang, & Chuang, 2013). Pourtant, pour se développer, la confiance nécessite des occasions régulières d'interactions autour d'un objectif de réalisation commun ou d'un objet de collaboration; « [elle est], en définitive, la conséquence d'une action commune réussie plutôt qu'une condition de départ » (Fortin & Rondeau, 2014). Ce paradoxe, en fait souvent un défi pour les gestionnaires.

Parce que la confiance nécessite des interactions fréquentes à la fois en présentiel et en virtuel, l'autre défi pour les gestionnaires œuvrant dans les nouveaux modes d'organisation est justement de bâtir une relation de confiance en l'absence d'occasions de rencontres en face à face (Hall, 2013). En effet, l'absence d'occasions d'échange en présentiel causée par une distance physique ou un mode de travail asynchrone, par exemple, risque d'affaiblir la collaboration et la communication, ce qui peut à terme limiter l'autonomisation et la responsabilisation des équipes, puisque les gestionnaires ne délèguent pas leurs tâches à des personnes en qui ils n'ont pas confiance (Hall, 2013) : le leadership d'habilitation, dans ce contexte, ne peut donc pas être efficace (Solimeo, Ono, M. A., & Stewart, 2015).

Alors comment le gestionnaire de proximité doit-il procéder pour bâtir tant la confiance des employés envers lui, que la confiance au sein des membres de son équipe?

D'une part, pour inspirer la confiance le gestionnaire doit paraître compétent — c'est-à-dire répondre aux attentes en matière d'expérience et de connaissance — intègre — c'est-à-dire prendre des décisions pour le bien de tous et non simplement pour son propre intérêt tout en étant transparent et cohérent dans ses décisions — et enfin engagé — c'est-à-dire qu'il doit démontrer une volonté à atteindre les objectifs souhaités (Sabatier, 2014).

D'autre part, pour bâtir la confiance au sein de son équipe, le gestionnaire doit, comme pour la sécurité psychologique, mettre en place des mécanismes qui encouragent les comportements recherchés et qui sanctionnent les comportements déviants. Sabatier (2014) identifie ainsi 7 pratiques essentielles à l'instauration de la confiance à l'usage du gestionnaire de proximité :

1. Faire le point sur nos propres biais et s'assurer que l'origine de la méfiance ne provient pas de ces biais.

2. Agir avec intégrité en toute circonstance, montrer l'exemple et avoir à l'esprit le bien de tous plutôt que son propre bien-être.
3. Admettre ses erreurs et encourager son équipe à en faire de même.
4. Avoir des discussions et des rétroactions franches en toute empathie, mais sans évitement.
5. Être accessible pour son équipe en étant à l'écoute, mais aussi en invitant les membres à contribuer de manière active à la résolution de problème et en s'assurant de faire un retour systématique sur toutes les propositions faites par l'équipe, quelle que soit la décision.
6. Corriger les torts; il est essentiel de prendre des mesures pour remédier à toute violation qui aurait pu léser un individu au sein de l'équipe.
7. Tenir les gens imputables de leurs résultats. Il faut avoir le courage de prendre à bras le corps la non-performance de certains membres de l'équipe pour éviter de briser la confiance que l'on a bâtie avec les autres.

Capacité à susciter et soutenir la collaboration

Bien qu'il existe une multitude de définitions dans la littérature (O'Leary & Vij, 2012), on retiendra celle de Kramer et Crespy (2011) qui définissent la collaboration comme le processus d'échange par lequel les responsabilités et les processus de prise de décision sont partagés non seulement entre le leader et son équipe, mais aussi au sein d'une même équipe.

Comme préalablement mentionné dans le document de Jacob et Michel (2020) sur la gestion en mode matriciel et transversal et les modes d'organisation et de gestion plus agiles et organiques, instaurer une culture de collaboration dans les nouveaux modes organisationnels est essentiel à la survie des organisations (Palmberg, 2010). En effet, dans les nouveaux modes d'organisations, les équipes sont intrinsèquement interdépendantes, ce qui crée inévitablement un environnement de travail complexe où la collaboration est nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe (Ely, et al., 2010; Pearce, Manz, & Sims, 2014). Dès lors, la performance de l'équipe devient dépendante de sa capacité à collaborer; et plus le travail est complexe, plus le besoin de collaboration est important (Ely, et al., 2010).

Ainsi, il revient au gestionnaire de proximité — en raison de son rôle de facilitateur — de susciter la collaboration au sein de son équipe en développant des pratiques avancées de collaboration (Stipp & Pimenta, 2018; Boros, Van Gorp, Cardoen, & Boute, 2017; Oliviera, Pimenta, Hilletoft, & Ericsson, 2016; Ehrhardt, Miller, Freeman, & Hom, 2014; Daspit, Tillman, Boyd, & Mckee, 2013; Athanasaw, 2003; Edmondson & Harvey, 2018). En effet, le gestionnaire doit rendre la collaboration possible en encadrant les échanges de manière précise, en instaurant un dialogue avec les membres de son équipe afin de minimiser les différences de pouvoir, mais aussi en leur transférant l'autonomie et les responsabilités nécessaires pour prendre des décisions (Kramer & Crespy, *Communicating collaborative leadership*, 2011). Cette capacité à susciter la collaboration auprès de son équipe est intimement liée à sa capacité de faire preuve de leadership partagé (Ely, et al., 2010; Pearce, Manz, & Sims, 2014).

La collaboration accrue dans les nouveaux modes d'organisation est souvent source de situations conflictuelles. Elle suppose donc la maîtrise de la gestion des conflits.

Gestion de conflit

Dans les organisations traditionnelles, la divergence d'opinions est souvent connotée négativement. Comme le souligne si bien Picq « le conflit, dans l'organisation classique, est considéré comme un dysfonctionnement, une situation anormale qu'il faut "réparer" au plus vite. C'est souvent une situation difficile sur le plan personnel : les personnes n'en ressortent pas indemnes » (2005, p. 138).

Or, dans les nouveaux modes d'organisation, le conflit est sans cesse présent, puisque les individus travaillent dans un environnement dynamique et complexe (Yazid, 2015). À titre d'exemple, la divergence de perspectives au sein des équipes multidisciplinaires, les conflits issus de l'ambiguïté des rôles, la compétition pour l'obtention de ressources peuvent tous accentuer les conflits interpersonnels et intersectoriels et être une source de stress supplémentaire pour le gestionnaire et son équipe (Jacob & Michel, 2020).

Pour la littérature sur les nouveaux modes d'organisation, la capacité à gérer le conflit devient une compétence incontournable pour le gestionnaire de proximité (Burton, Obel, & Håkonsson, 2015). Voir par exemple la Figure 5 sur la gestion de conflit et le gestionnaire de projet. Mais, loin de la perspective bureaucratique où le gestionnaire doit assoir son autorité et trancher pour une ou l'autre des solutions, gérer le conflit devient une occasion pour le gestionnaire de faire émerger des solutions novatrices (De Smet, 2018).

Figure 5 — La gestion de conflits et le gestionnaire de projets

<p style="text-align: center;">Vive le conflit !</p> <p>Dans le cas du management de projet, les conflits sont utiles, voire nécessaires : ils expriment des différences de représentation, de points de vue qu'il vaut mieux faire surgir le plus tôt possible. Le conflit est alors une source précieuse d'information, un outil de communication comme un autre. Un chef de projet doit être capable de repérer les conflits potentiels (qui sont d'ailleurs rarement des problèmes de personnes, mais plutôt de divergences de vues techniques ou d'allocation des ressources) et de les faire apparaître au grand jour, pour les résoudre le plus tôt possible en amont du projet. Le conflit est donc positif : voilà bien encore une idée peu habituelle, qui nécessite un temps de pratique pour réellement la transformer en compétence maîtrisée.</p> <p style="text-align: right;">Extrait d'un encadré de (Picq, 2005), p.138</p>
--

Compétence communicationnelle

Les compétences communicationnelles des gestionnaires semblent sous-jacentes à l'ensemble des compétences que doivent développer les gestionnaires pour être en mesure de répondre adéquatement aux défis des nouveaux modes d'organisations.

En effet, Karlsen, Græe et Massaoud (2008) suggèrent aux gestionnaires de développer leurs compétences en communication pour motiver leurs équipes et instaurer un climat de confiance, puisqu'une mauvaise communication accroît les soupçons et contribue à un sentiment de trahison et à une perte d'intégrité (Ladyshevsky, 2010). Holladay et Coombs (1993), quant à eux, lient leadership et communication (Holladay & Coombs, 1993; Penley & Hawkins, 1985), tandis que Ladyshevsky (2010) note que pour être un coach compétent, le gestionnaire se doit de développer des compétences en communication qui invite à l'action (Barry, Techniques: The manager as coach, 1992; Ladyshevsky, 2010; Evered & Selman, 1989).

Surdiman et al. (2019) soulignent également l'importance des compétences communicationnelles chez les gestionnaires du secteur public en apportant une nuance de taille : dans les nouveaux modes d'organisation, la communication devient une compétence dite « seuil ». En d'autres termes, elle ne départagera pas nécessairement un gestionnaire performant d'un gestionnaire à la performance moyenne, mais sera davantage attendue des deux. En définitive, les compétences communicationnelles sont une condition nécessaire, mais non suffisante aux nouveaux modes d'organisation (Sudirman, Siswanto, Monang, & Nur Aisha, 2019).

Les compétences personnelles

Les compétences personnelles sont profondément ancrées dans la personnalité même des gestionnaires. Elles sont étroitement associées au type de leadership démontré. On pense notamment à la confiance en soi, à la tolérance et la maîtrise de l'incertitude, mais aussi la proactivité ou encore à l'orientation résultat (Viitala, 2005).

Intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est une habileté fréquemment identifiée dans la littérature sur les compétences du gestionnaire intermédiaire (Goleman, 1995; Lara, 2011; Salovey & Sluyter, 1997; Bareil C. , 2009). Elle est par ailleurs mentionnée comme centrale pour les modes de gestion matriciels (Sy & Côté, 2004), par projets (Rashid, Ye, Nasir, & Yahya, 2017; Rezvani, et al.) et pour les modes de gestion en équipes (Stubbs, 2005; Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002). Il s'agit en quelque sorte d'une compétence parapluie qui en regroupe plusieurs autres, aussi souvent mentionnées comme nécessaires au gestionnaire intermédiaire.

Issu du domaine de la psychologie au début des années 90, proposé par Salovey et Mayer (1990), le concept d'intelligence émotionnelle a ensuite été popularisé par les ouvrages de Goleman (Goleman, 1995; Goleman, 1998). Depuis, les modèles à ce sujet abondent et se superposent et les définitions sont multiples. En gestion, l'intelligence émotionnelle désigne l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres (Mayer & Salovey, 1997). Du point de vue de la pratique, le modèle de Goleman est largement utilisé. Il propose 5 composantes se déclinant en 25 compétences émotionnelles (voir Figure 6).

L'intelligence émotionnelle chez les gestionnaires permet de réguler leurs émotions, leur motivation et leur stress eu égard aux changements constants et l'évolution des habiletés (Embertson, 2006, dans Lara, 2011). Par ailleurs, en raison des différents rôles que jouent les gestionnaires intermédiaires, ils ont aussi besoin de comprendre les employés, leurs besoins et leurs émotions (Lara, 2011).

Tel que mentionné par Jacob et Michel dans le précédent rapport (Jacob & Michel, 2020), Sy et Côté (2004) ont réalisé des recherches sur l'intelligence émotionnelle en contexte d'organisation matricielle et démontré comment les gestionnaires et leurs employés qui présentent un bon quotient d'intelligence émotionnelle sont en mesure de mieux gérer les problématiques les plus fréquentes en contexte matriciel et de trouver des solutions pratiques et pertinentes. L'intelligence émotionnelle permettrait également au gestionnaire d'aligner les objectifs de tous et de l'organisation, de comprendre les rôles et responsabilités de chacun, d'assurer une prise de décision plus efficace et efficiente et d'augmenter avec succès la coopération au sein des équipes (Sy & Côté, 2004).

Le lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail, qu'elle soit individuelle, ou collective, a fait l'objet de nombreuses études. Vidyarthi, Anand et Liden (2014), ont démontré que la perception des émotions par les leaders est corrélée directement avec le niveau de performance des employés. Plus le degré de perception des émotions par les gestionnaires est élevé, plus la performance est bonne. Par ailleurs, Lee, Park et Lee (2013) soulignent dans leur étude que l'intelligence

émotionnelle aiderait à former l'équipe et nourrir le capital social et que, par conséquent, une meilleure performance de l'équipe de projet serait observée.

On peut faire des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et ses habiletés de communication, de coaching, ainsi que son leadership (Macrae, 2004). Dejoux et al (2011) expliquent que de nombreux auteurs mettent de l'avant l'idée que l'intelligence émotionnelle pourrait avoir une incidence positive sur le leadership, la gestion du changement, l'adaptation professionnelle et la gestion des équipes, mais que les études empiriques se concentrent plutôt sur la performance au travail mesuré par le degré de satisfaction des employés.

Figure 6 — Les 25 compétences émotionnelles de Goleman (1995)

Les 25 compétences émotionnelles de Goleman (1995)

Conscience de soi

- Conscience émotionnelle
- Auto-évaluation précise
- Confiance en soi

Maîtrise de soi

- Contrôle de soi
- Fiabilité
- Conscience professionnelle
- Adaptabilité
- Innovation

Empathie

- Compréhension des autres
- Passion du service
- Enrichissement des autres
- Exploitation de la diversité
- Sensibilité politique

Motivation

- Exigence de la perfection
- Engagement
- Initiative
- Optimisme

Aptitudes sociales

- Influence
- Communication
- Sens de la médiation
- Leadership
- Gestion des changements
- Construction des liens
- Sens de la collaboration
- Capacité de mobiliser une équipe

Bien que l'on comprenne sa grande pertinence comme compétence de gestion et le fait qu'elle soit souvent identifiée comme centrale pour les nouvelles formes d'organisation qui s'appuient sur la collaboration et la confiance, une question demeure : peut-on développer l'intelligence émotionnelle ? Les auteurs en psychologie et en management ne s'accordent pas tous sur le fond du sujet (Mignonac, Herrbach, & Gond, 2003), mais il semble y avoir un certain consensus, partagé par les praticiens, autour de l'idée que l'intelligence émotionnelle peut être considérée comme un portefeuille de compétences sur lesquelles on peut travailler séparément (Mignonac, Herrbach, & Gond, 2003). L'intelligence émotionnelle peut être utilisée en ressources humaines, notamment pour l'embauche, la formation et la sélection des cadres et employés.

Humilité

L'humilité est un trait de personnalité souvent associé au leadership. On le retrouve par ailleurs dans certaines définitions du leadership de type serviteur (servant leadership) (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

L'humilité est un trait de personnalité relativement stable, ancré dans la perception que quelque chose de plus grand que soi existe (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005), que ce soit la loi morale, la vérité universelle, une force supérieure ou encore une responsabilité envers la communauté (Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, & Xiao, 2014).

Dans les organisations de type agile, l'humilité est mentionnée comme un trait recherché chez le gestionnaire. De Smet (2018) explique, dans un rapport sur l'agilité organisationnelle que : « *L'organisation [agile] va souvent inventer, innover, bouger rapidement et devenir largement plus intelligente et capable que la somme de ses parties, mais seulement si les dirigeants peuvent guider, influencer, inspirer sans contrôler et avec humilité* » [traduction libre] (De Smet, 2018)

Figure 7 — Les pratiques propices au développement de l'humilité intellectuelle

Pratiques propices au développement de l'humilité intellectuelle, selon Bertholet et Gaudet (2018)

À faire :

- La technique du bilan anticipé, où l'on se pose collectivement la question suivante : « Si notre idée ou notre projet échouait, quelles pourraient en être les raisons ? »
- Vérifier nos idées et nos points de vue auprès de gens qui n'ont aucun intérêt à nous dire ce que nous voulons entendre. Accepter la responsabilité de nos erreurs.
- Oser dire : « J'ignore la réponse à cela ». Accepter l'imperfection et l'incertitude.

À éviter :

- Stigmatiser l'avocat du diable au lieu de valoriser son point de vue comme un outil précieux de vérification et de mise à l'épreuve des idées.
- Envisager les débats comme des conflits alors qu'ils sont plutôt source d'innovation.
- Confondre assurance et compétence.

Encadré tiré de (Bertholet & Gaudet, 2018)

L'humilité intellectuelle du gestionnaire de proximité est importante pour créer un climat de confiance et établir la sécurité psychologique nécessaire à la collaboration des équipes. En effet, « personne ne veut prendre le risque d'imposer ses idées quand le patron semble penser qu'il sait tout », explique Edmondson (2019). L'humilité des gestionnaires est

valorisée par les équipes parce qu'elle incite à considérer les intérêts collectifs avant les intérêts personnels et à diminuer la domination des forts égos (Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, & Xiao, 2014). L'humilité est une puissante source de charisme, selon (House & Aditya, 1997).

À l'instar du gestionnaire humble, une équipe qui se caractérise par une grande humilité intellectuelle devant un problème complexe « se fera un devoir d'écouter et de s'intéresser à des perspectives différentes, tandis qu'une équipe moins dotée à cet égard tentera surtout d'avoir raison et fera fi des avis divergents. » (Bertholet & Gaudet, 2018)

Les différentes utilisations du concept d'humilité peinent à faire la distinction entre l'humilité comme caractéristique personnelle du leader ou comme comportement du leader (Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, & Xiao, 2014). Néanmoins, certaines pratiques de gestion font davantage appel à l'humilité du gestionnaire de proximité (voir Figure 7).

Les compétences clés des employés dans les nouveaux modes d'organisations

Les nouveaux modes d'organisation, nous l'avons compris, viennent transformer, certes le rôle des gestionnaires, mais aussi celui des employés qui sont mis de plus en plus à contribution dans la conception mais aussi la réalisation des objectifs organisationnels. Cet accroissement d'autonomie et de responsabilité suppose inévitablement l'acquisition de nouvelles compétences détaillées ci-dessous.

Les compétences techniques

À l'instar de toute organisation, les employés des organisations agiles doivent détenir un ensemble de compétences techniques propre à leur métier et fonctions. Toutefois, dans les organisations agiles il est nécessaire pour les employés de développer une vision globale du processus auquel ils contribuent afin de sortir du paradigme des organisations traditionnelles où chacun réalise son travail sans se soucier du reste.

Par ailleurs, la rotation des rôles que l'on observe parfois au sein des équipes autonomes matures amène les membres de ces équipes à acquérir des compétences techniques correspondant à l'ensemble des nouveaux rôles joués (Wellins & George, 1991; Roy M. , 1999).

Les compétences managériales

En contexte d'organisation agile, les compétences managériales, autrefois réservées aux gestionnaires, sont à présent pertinentes pour les employés qui assument ces nouveaux rôles. Bien que ça ne soit pas toujours le cas, l'autonomie des équipes peut aller jusqu'à l'auto-organisation et la prise en charge de leurs propres enjeux de gestion. Dans tous les cas, les compétences des membres doivent permettre de soutenir l'ensemble des responsabilités qui leur sont dévolues.

Par exemple, Rousseau et Aubé (2009) soutiennent que les membres des équipes autonomes doivent être compétents pour la prise de décision, en fonction de leur niveau d'autonomie décisionnelle. L'équipe responsabilisée peut aussi nécessiter des compétences en gestion des ressources financières s'ils ont la charge de ces aspects au sein des différents mandats ou, du moins, s'ils doivent contribuer à cet aspect de la gestion avec leur

gestionnaire (Bondarouk, Bos-Nehles, Renkema, Meijerink, & De Leede, 2018). Les équipes peuvent aussi, dans certains cas, réaliser leur propre gestion des ressources humaines ou y contribuer en réalisant des tâches telles que la planification de l'horaire et des assignations des rôles, ou encore la gestion de l'absentéisme (Orsburns, Moran, Musselwhite, & Zenger, 1990; Barbour, 1996; Bondarouk, Bos-Nehles, Renkema, Meijerink, & De Leede, 2018). Ces nouveaux rôles nécessitent donc des compétences spécifiques qu'il faudra développer. De la même manière, puisque les équipes sont désormais responsables des résultats et de leur performance, des compétences en gestion de performance sont utiles pour permettre aux équipes de créer et de suivre leurs indicateurs dans une perspective de création de valeur.

Par ailleurs, la compétence en planification et priorisation est également mentionnée dans la littérature tant pour les équipes autonomes (Magpili & Pazos, 2018; Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016) que pour les organisations en mode projets (Pépin, 2013; Athanasaw, 2003). En effet, Bernstein et al. (2016) ont observé qu'il était plus difficile pour les employés de se concentrer sur leurs tâches et les prioriser lorsque ces derniers recevaient de nouvelles responsabilités.

Les compétences en matière de gestion des connaissances

Compétence en résolution de problème

À l'instar des gestionnaires de proximité, les membres des équipes doivent développer leur compétence en matière de résolution de problème afin de faire face aux enjeux particuliers qui émergent dans les nouveaux modes d'organisation. Wellins définit d'ailleurs la résolution de problème comme la capacité à identifier les problèmes et y apporter des solutions (Wellins & Sykes, 1994; Wellins & George, 1991).

Cette compétence est mise en exergue tant dans la littérature pour les équipes de travail autonomes, puisque l'évaluation de la qualité du travail réalisé ne relève plus nécessairement du supérieur hiérarchique, mais de l'ensemble des membres de l'équipe, que dans la littérature sur l'organisation en mode projet. En effet, Pépin souligne que les membres des équipes de projet doivent identifier les situations problématiques, réaliser un diagnostic solide et prendre des décisions appropriées (2013).

Proches de la culture d'amélioration continue avec laquelle ils partagent les mêmes principes – partage du processus de prise de décisions et prise des décisions au plus près du terrain – les organisations agiles doivent, pour être performantes, habiliter graduellement leurs employés. Wellins et Sykes soulignent que la formation et le coaching des employés doit se faire sur une longue période plutôt qu'en programme intensif et qu'il faut accorder du temps aux employés pour qu'ils maîtrisent ces nouvelles compétences en faisant des simulations, mais aussi en multipliant les essais-erreurs (Wellins & Sykes, 1994). En effet les auteurs soulignent que la résolution de problème est un processus qui suppose la maîtrise d'une multitude de tâches et d'outils. On pense notamment à la clarification des exigences du client, à l'identification de l'objet d'amélioration, à la maîtrise des outils et techniques d'évaluation de la qualité, à l'identification, à la planification et à la mise en œuvre de la solution, mais aussi au suivi en continu de la qualité. Il est donc primordial pour les organisations de ne pas retirer le soutien apporté de manière trop précoce (Wellins & Sykes, 1994).

Cela rejoint, par ailleurs, les études précédemment citées dans ce rapport qui présentent davantage l'autonomisation et la responsabilisation des équipes comme un continuum plutôt qu'un changement radical.

Les compétences en Leadership

Nous l'avons vu, quel que soit le nouveau mode d'organisation, le pouvoir est partagé avec les équipes et les individus sont invités à contribuer aux différentes tâches traditionnellement dévolues au superviseur. Les membres des équipes doivent ainsi être en mesure de planifier, de motiver et d'évaluer à leur tour leurs collègues (Kozlowski & Bell, 2012). Ainsi, chaque individu doit faire preuve de leadership, qu'il évolue dans une équipe de travail autonome (Rousseau & Aubé, 2009) ou dans une équipe en mode matriciel ou transversal (Pakarinen & Virtanen, 2016). Les études ont par ailleurs démontré que même les équipes de travail à distance sont plus performantes lorsque leurs membres font preuve de plus de leadership (Carte, Chidambaram, & Becker, 2006).

Les leaders « internes » s'appuient souvent sur leur expertise, mais aussi sur leur proactivité pour s'assurer de l'adhésion de leurs collègues ; Magpili et Pazos soulignent néanmoins qu'ils doivent également apprendre à déléguer et à motiver leurs collègues s'ils souhaitent réussir. Ils notent aussi que ceux qui initialement possèdent une expertise solide et de bonnes capacités de collaboration réussissent aisément à influencer leurs collègues et à susciter le respect en ayant principalement recours au pouvoir référent ou expert (Magpili & Pazos, 2018).

Pour d'autres auteurs toutefois, la réussite dans les nouveaux modes d'organisations réside dans le développement et le maintien d'un leadership collectif qui nécessite la contribution, la créativité et la collaboration de multiples individus, fournissant une concentration dynamique des connaissances (Raelin, 2018). Bien plus que le leadership partagé, où les employés assument des fonctions managériales, le leadership collectif suppose une pratique collective où il est nécessaire de négocier les rôles, les ressources, le temps et l'espace et les divergences. Pour Raelin (2018), le leadership collectif se construit sur le terrain en confrontant les membres des équipes à leurs dilemmes et en les incitant à réfléchir en groupe sur les processus qu'ils utilisent.

Là aussi, la formation en vue de développer cette compétence, doit se faire de manière graduelle via un apprentissage en milieu de travail ou en action afin de confronter les problèmes à ceux qui sont directement affectés (Raelin, 2018). Par conséquent, le coaching, le mentorat par les pairs, la réflexion sur les processus en groupe et la mise en place d'équipes d'apprentissage, sont, sans doute, des formats pédagogiques à privilégier puisqu'ils aident les apprenants à acquérir une compréhension situationnelle de ce qui fonctionne ou non (Raelin, 2018).

Pour faire preuve de leadership collectif, et jouer pleinement leur rôle de partenaires, les employés dans les organisations agiles doivent viser la maîtrise d'une multitude de compétences interpersonnelles et personnelles interdépendantes. Elles sont identifiées dans les sections qui suivent.

Les compétences interpersonnelles

Compétence communicationnelle

Dans la section dédiée au gestionnaire de proximité, nous soulignons l'importance pour lui de maîtriser des compétences communicationnelles afin de pouvoir jouer son rôle de coach, donner de la rétroaction et habilitier ses équipes. La littérature sur les organisations agiles souligne que les équipes elles-mêmes doivent pouvoir faire preuve d'un bon sens communicationnel puisque chaque membre est amené à jouer une part importante dans la diffusion du flux d'information nécessaire à la réalisation de l'objectif commun. C'est le cas dans les organisations structurées en équipes autonomes (Rousseau & Aubé, 2009; Wellins & George, 1991), dans les organisations en mode matriciel et transversal (Denison, Hart, & Kahn, 1996; Proehl, 1996) et celles en mode équipe de projet (Pépin, 2013)

Ainsi, quel que soit le type d'organisation, chaque membre de l'équipe doit communiquer efficacement avec tous ses collègues des informations pertinentes qui ajoutent de la valeur à l'activité de l'équipe. Il doit également développer des relations avec d'autres équipes, clients ou parties prenantes et doit pour être performant se sentir libre d'exprimer son point de vue sur des questions clés (Athanasaw, 2003).

Pour ce faire, les employés doivent développer une écoute active afin de pouvoir conceptualiser ensemble des solutions créatives. Dans un tel contexte, ils ne peuvent plus se limiter uniquement à des méthodes traditionnelles comme les réunions pour y parvenir (Athanasaw, 2003). Il incombe donc à l'organisation de les outiller en conséquence. Pour Wellins et Sykes, les employés doivent, en plus de maîtriser les bases en présentation et en animation de réunion, développer à leur échelle des compétences en écoute, rétroaction et coaching (Wellins & Sykes, 1994).

Ainsi, comme chez le gestionnaire, les compétences en communication chez l'employé sont des compétences sous-jacentes à un ensemble d'autres compétences essentielles aux nouveaux modes d'organisation; à titre d'exemple, Mohamed, Stankosky et Murray soulignent qu'un manque de communication entre collègues peut affaiblir la rétroaction et mener à une perte de connaissances pour l'organisation en réduisant l'apprentissage, essentiel au développement de l'organisation (Mohamed, Stankosky, & Murray, 2004).

Compétence en travail d'équipe

Le travail en équipe est la deuxième compétence identifiée dans la littérature comme un levier important de la performance organisationnelle en contexte agile. En l'absence de travail d'équipe, la performance des équipes s'en retrouve amoindrie et ce, malgré la présence de compétences techniques exceptionnelles (Magpili & Pazos, 2018). Les équipes doivent donc développer collectivement leurs compétences de collaboration sous peine de perdre la synergie entre les individus qui les composent (Magpili & Pazos, 2018).

Cela suppose, entre autres, d'être en mesure de collectivement concevoir l'équipe et de développer une mission et des normes pour cette dernière (Wellins & Sykes, 1994). Par ailleurs, le travail d'équipe est intimement lié aux compétences communicationnelles. Pour être en mesure de collaborer efficacement, les membres des équipes doivent en effet faire preuve d'une grande écoute et d'une grande transparence. Ils doivent également faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et être prêts à voir leurs idées évoluer à mesure que

les discussions avancent et que les perspectives divergentes de leurs collègues viennent enrichir l'idée initiale (Raelin, 2018).

L'organisation doit ainsi outiller les équipes pour les aider à développer les normes et compétences collectives susmentionnées (Raelin, 2018). La formation est d'ailleurs une étape essentielle vers le développement réussi des compétences de travail en équipe (Magpili & Pazos, 2018). Citons notamment les petits groupes d'entraînement proposés par Gauthier (Gauthier, 2006), mais aussi des activités de coaching et de rétroaction efficaces afin d'apprendre aux membres des équipes à remettre en question leurs propres schémas mentaux (Raelin, 2018).

Compétence en résolution de conflit

Enfin parmi les compétences interpersonnelles les plus citées dans la littérature, citons la résolution de conflits (Denison, Hart, & Kahn, 1996; Orsburns, Moran, Musselwhite, & Zenger, 1990). En effet, la collaboration accrue dans les nouveaux modes d'organisations et la confrontation de perspectives différentes font nécessairement émerger des conflits. Plusieurs auteurs (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997) relèvent trois grands types de conflits au sein des équipes : (1) conflit lié aux tâches, (2) conflit relationnel et (3) conflit lié aux processus (comme par exemple lors de la délégation ou de la prise de décision (qui, quoi quand).

Pour Wellins et Sykes, il est donc primordial pour les équipes de maîtriser des techniques de gestion des conflits et de recherche de consensus (Wellins & Sykes, 1994) En effet, les membres des équipes doivent apprendre à résoudre les divergences d'opinion de manière ouverte et constructive. Pour se faire les employés doivent apprendre à formuler leur critique de façon constructive sans évitement du conflit (Athanasaw, 2003).

La maîtrise de ces compétences interpersonnelles ne saurait être possible sans la maîtrise de compétences personnelles.

Les compétences personnelles

Les compétences personnelles utiles aux organisations agiles sont nombreuses. La littérature souligne principalement l'intelligence émotionnelle (Sy & Côté, 2004; Cox & Cole, 2017; Stubbs, 2005) et l'autogestion ou gestion de soi (Uhl-Bien & Graen; Magpili & Pazos, 2018; Rousseau & Aubé, 2010).

Intelligence émotionnelle

Bertholet et Gaudet (2018) expliquent que lorsqu'une équipe est forte sur le plan de l'intelligence émotionnelle, cette dernière a une meilleure conscience et utilisation des forces des membres de l'équipe, rappelle et clarifie les normes de groupe en cas d'écarts ou à l'arrivée de nouveaux membres et évalue collectivement le climat au sein de l'équipe pour l'ajuster au besoin (Bertholet & Gaudet, 2018). L'intelligence émotionnelle au sein de l'équipe facilite donc de façon évidente la collaboration, et le travail synergique.

Autogestion individuelle

L'autogestion individuelle dans un contexte de travail est liée à une plus grande motivation au travail et à un engagement qui provient de soi plutôt que d'une source extérieure (comme la présence d'un supérieur) (Magpili & Pazos, 2018). Les employés ayant des compétences d'autogestion peuvent accepter un plus grand niveau de responsabilité et prendre des

décisions de façon autonomes. Ils démontrent un bon esprit d'équipe, régulent leurs émotions, déploient des efforts considérables et font preuve de résilience dans les périodes troubles (Magpili & Pazos, 2018). L'autogestion peut être utile en contexte d'équipes responsabilisées si elle mise à profit de l'équipe, c'est-à-dire si l'engagement au travail va dans le sens de s'investir pour son équipe (et non pas pour valoriser son avancement personnel). Elle est, par ailleurs, liée à une plus grande satisfaction au travail des employés dans les organisations en mode équipe et peut aussi être bénéfique à la performance et à l'efficacité du travail d'équipe (Millikin, Hom, & Manz; Uhl-Bien & Graen).

Parmi les autres compétences personnelles utiles spécifiquement pour les nouveaux modes d'organisation, on note aussi la gestion du stress (Rousseau & Aubé, 2009; 2010), la résilience, la capacité d'apprendre de ses erreurs et la gestion du risque (Magpili & Pazos, 2018), ainsi que l'écoute (Orsburns, Moran, Musselwhite, & Zenger, 1990). Beaucoup des compétences personnelles nommées peuvent être aussi considérées comme des traits de personnalités et en ce sens, il faut savoir que la recherche tend à démontrer que la combinaison de différents traits de personnalité dans une équipe prédit davantage la performance que les caractéristiques des individus (Reyes, Dinh, & Salas, 2019).

L'impact des nouveaux modes d'organisation

De nombreuses études font état de l'impact positif des nouveaux modes d'organisation à différents égards. Par exemple, la littérature académique et professionnelle rapporte des améliorations significatives de la productivité et de la qualité, des économies de coûts, plus d'efficacité, ainsi qu'une plus grande adaptabilité face aux changements incessants (Stewart & Manz, 1995; De Smet, 2018; Stewart, Courtright, H., & Manz, 2011; Antoni, 2005; Cohen & Ledford, 1994).

Il est cependant fréquent que les organisations éprouvent des difficultés lors des premières phases de déploiement (manque de productivité et difficulté de coordination, confusion des nouveaux rôles), ce qui amène les organisations à abandonner les changements avant d'avoir pu récolter les premiers fruits (Stewart & Manz, 1995).

La littérature identifie également de nombreux impacts sur les employés. Nous en ferons état dans les sections suivantes.

Les effets positifs des nouveaux modes d'organisation sur les employés

La satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés

Une revue de littérature approfondie de St-Jaques et Roy (2002) pour un projet de l'IRSST souligne l'effet positif des différents types d'équipe semi-autonomes sur la satisfaction au travail des employés et leur bien-être psychologique.

Elloy (2005) abonde en ce sens et ajoute que ce type d'équipes offre la possibilité pour les employés de socialiser davantage sur leur lieu de travail, de développer de nouvelles compétences et d'atteindre un plus grand degré d'autonomie, ce qui a pour effet de réduire les taux d'absentéisme et de roulement (Elloy D. F., 2005). Il rejoint ainsi les travaux de Stewart et Manz (1995) et de Cohen et al (1997), qui lient l'autonomie accrue des employés à un meilleur moral, à une meilleure performance et à de meilleurs indicateurs RH (absentéisme, roulement). En effet, en leur octroyant une plus grande autonomie et la possibilité de faire valoir leur propre leadership, les organisations agiles bénéficient d'employés plus équilibrés et confiants, c'est-à-dire mieux outillés pour contrôler leurs émotions et gérer les problèmes qui surviennent sans sombrer dans l'anxiété (Stewart, Courtright, H., & Manz, 2011).

St-Jaques et Roy citent, par ailleurs, la recherche de Van Mierlo, Rutte, Seinen et Kompier (2001) qui a permis d'établir l'effet positif de l'organisation en équipe semi-autonomes sur le bien-être psychologique des employés puisqu'elle lie l'autonomie, la diversité des rôles et la qualité accrue des relations sociales au bien-être psychologique des membres des équipes.

Pour être en mesure d'avoir un effet positif tant sur la performance que sur la satisfaction des employés, les gestionnaires se doivent de trouver un juste équilibre entre soutien et autonomie. C'est cette capacité à moduler leur soutien selon les besoins de leurs équipes qui aura l'effet escompté (Luciano, Mathieu, & Ruddy, 2013).

La motivation et l'engagement des employés

La littérature rapporte également, comparativement aux organisations traditionnelles, une plus grande motivation des employés ainsi qu'un plus grand sens de l'engagement de la part des employés, tant au sein des équipes semi-autonomes (St-Jacques & Roy, 2002) qu'au sein des organisations matricielles (Bazigos & Harter, 2016).

Au sein des équipes responsabilisées, cette motivation et cet engagement accrus proviennent de la plus grande marge de manœuvre octroyée aux employés, ainsi que de leur implication dans le processus de prise de décision (Meddeb, 1998; Wright & Edwards, 1998; St-Jacques & Roy, 2002). Ils résultent également une plus grande clarté des nouveaux rôles et responsabilités (Elmuti, 1997; St-Jacques & Roy, 2002). L'étude de McKinsey insiste d'ailleurs sur ce point : en clarifiant les rôles au sein d'une organisation matricielle, les gestionnaires peuvent stimuler à la fois l'engagement du personnel et la santé organisationnelle d'une entreprise. Or, très souvent, c'est là que le bât blesse pour ce type d'organisation. En effet, si les employés des organisations matricielles rapportent un plus grand engagement du fait d'une meilleure collaboration, ils sont nombreux à déplorer le flou induit par un manque de clarté dans la définition des rôles et responsabilités, tel que mentionné précédemment (Bazigos & Harter, 2016).

De plus, Bishop et Scott (2000) démontrent que l'engagement et la motivation des employés sont positivement liés à l'interdépendance de leurs tâches avec celles de leurs collègues ainsi qu'à la satisfaction envers leurs gestionnaires, démontrant une fois de plus le rôle crucial des gestionnaires dans le succès du déploiement de ces nouveaux modes d'organisation.

La littérature souligne finalement que le maintien de la motivation et de l'engagement des employés dans ces nouveaux modes d'organisation passe nécessairement par la mise en place de systèmes de rémunération et de récompenses adaptés (Roy & Saint-Jacques, 2003; De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Ce point fera l'objet d'un approfondissement dans la prochaine section, dédiée à l'accompagnement des gestionnaires de proximité dans la transformation.

Les effets négatifs ou mitigés des nouveaux modes d'organisation sur les employés

Si les effets des nouveaux modes d'organisation sur la motivation, l'engagement, la satisfaction au travail et le bien-être des employés font, somme toute, consensus, certains effets rapportés par la littérature semblent un peu plus mitigés : c'est le cas du stress et de la santé et sécurité au travail.

Le stress

Il est très fréquent dans la littérature de s'interroger sur le lien entre les nouveaux modes d'organisation et le stress au travail. Une étude de Magpili et Pazos (2018) notent ainsi une augmentation du niveau de stress du fait de l'accroissement des responsabilités. Outre les nouvelles responsabilités, Roy, Guindon et Pelletier (2000) soulignent également que l'augmentation du stress dans les équipes de travail étudiées (12 entreprises du secteur manufacturier québécois) était principalement due aux tensions entre les personnes.

D'autres auteurs craignaient une augmentation du stress causée par une réduction des effectifs amenant une surcharge de travail. Pourtant, St-Jacques et Roy (2002) soulignent qu'il existe des études qui démontrent que les équipes responsabilisées bien déployées ne montrent pas nécessairement des signes d'augmentation du stress, et ce, malgré la réduction des effectifs.

Par ailleurs, Elloy, Terpening et Kohls (2001) soulignent le fait que si l'épuisement professionnel demeure un danger potentiel pour les nouvelles formes de travail en équipe, ce dernier est davantage lié à un manque de soutien du gestionnaire ou des collègues, à une absence de clarification des rôles et des responsabilités de chacun ou encore à des lacunes en matière de développement des compétences. D'ailleurs, lorsque les équipes peuvent faire preuve d'un leadership partagé, elles expérimentent très souvent une baisse de l'anxiété et du stress (Stewart, Courtright, H., & Manz, 2011).

La santé et la sécurité du travail

La santé et la sécurité au travail sont l'autre grand effet présent dans la littérature qui ne semble pas faire nécessairement consensus. En effet, si certaines études indiquent que les nouveaux modes d'organisation présentent un effet bénéfique sur la santé et sécurité au travail en réduisant les erreurs et en améliorant la sécurité (St-Jacques & Roy, 2002), d'autres semblent illustrer le contraire et rapportent parfois une baisse de la prévention (St-Jacques & Roy, 2002). Ces résultats mitigés semblent s'expliquer une fois de plus par l'apport du gestionnaire et par la maturité même des organisations eu égard aux nouveaux modes d'organisation.

Dans l'ensemble, les effets négatifs des nouveaux modes d'organisation rapportés dans la littérature semblent souvent liés à la nature du déploiement et aux efforts fournis par l'organisation pour accompagner adéquatement cette transformation majeure. Pour Colerette (2008), ces vagues de transformation dans le secteur public sont bien trop fréquentes et bien peu pensées ce qui suscite inévitablement une saturation qu'il qualifie d'épuisement organisationnel. Alis et Fergelot (2012) rejoignent à cet effet les propos de Colerette et souhaiteraient que les organisations de la fonction publique réservent davantage de temps à la gestion du changement en contexte de transformation et qu'elles accompagnent adéquatement les gestionnaires et les employés dans cette transformation. Cet accompagnement personnalisé fera l'objet de la prochaine et dernière section du présent rapport.

Accompagner le gestionnaire de proximité dans la transformation vers de nouveaux modes d'organisation

Nous l'avons vu, le rôle du gestionnaire de proximité est prépondérant dans la réussite des transformations des organisations vers des modes plus agiles (Woollacott, 2019). Pourtant, ces transformations sont souvent source de nombreuses préoccupations notamment chez les gestionnaires.

En effet, la transition des gestionnaires de proximité du rôle d'experts techniques au rôle de coach et de facilitateur suscite très souvent des interrogations : rendre les équipes responsables et imputables de leur performance implique-t-il pour le gestionnaire de mettre en place des politiques et pratiques qui menacent à terme son propre emploi? Ces transformations se solderont-elles par une réduction du nombre de gestionnaires (Denham, Ackers, & Travers, 1997; St-Jacques & Roy, 2002)? Perdront-ils leur statut? Seront-ils à la hauteur de ces nouvelles réaffectations de postes dont ils ne maîtrisent pas nécessairement les nouveaux rôles et compétences, etc. (De Smet, Smith, & Tofano, 2019)?

Ces préoccupations si elles ne sont pas adressées peuvent mener à des résistances ouvertes de la part des gestionnaires ou à des comportements de déflexion en simulant leur adhésion aux nouveaux paradigmes sans y adhérer pleinement (Denham, Ackers, & Travers, 1997).

Pour éviter toute résistance de la part des gestionnaires qui viendrait compromettre le déploiement des nouveaux modes d'organisations Klagge (1998) souligne l'importance de l'accompagnement des gestionnaires dans cette transition et de conférer à celui-ci un rôle de levier de la transformation.

Il rejoint ainsi Woollacott (2019), pour qui les cadres supérieurs doivent mettre de l'avant les avantages que les gestionnaires intermédiaires peuvent tirer d'une telle transformation. Certes, les dynamiques de pouvoir sont modifiées, mais il est possible d'influencer positivement ce changement de dynamique en mettant l'accent sur la reconnaissance, les incitatifs financiers et la modification des comportements de la haute direction afin que ces derniers soient bien alignés avec la transformation souhaitée. Woollacott (2019) poursuit en soulignant qu'il faut mettre en valeur les nouveaux rôles que les gestionnaires intermédiaires peuvent assumer dans ces nouveaux modes d'organisation. Ainsi, les organisations devraient porter une attention particulière à la gestion des compétences et des talents pour former des équipes véritablement multifonctionnelles au cœur de ces modes d'organisation.

Une étude de McKinsey abonde également en ce sens. Elle recommande aux organisations traditionnelles qui connaissent une transformation, de maintenir l'engagement et la satisfaction de leurs gestionnaires intermédiaires en communiquant sans détour sur les changements à venir, en leur fournissant un large soutien lors de la définition et la transition vers ces nouveaux rôles et en les encourageant à saisir les nouvelles opportunités que celles-ci comptent créer (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Elle identifie, par ailleurs, une feuille de route à l'usage des cadres supérieurs évoluant vers un mode agile afin de garder leurs cadres intermédiaires engagés et motivés (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Les auteurs identifient 6 pratiques essentielles à la réussite de la transformation soit :

1. La valorisation des nouveaux rôles et responsabilités des gestionnaires;

2. L'inclusion des gestionnaires dans la transformation de l'organisation;
3. La définition des rôles agiles;
4. L'évaluation complète des gestionnaires avant la transition de rôle;
5. L'introduction de nouvelles approches dans l'évaluation de la performance et l'avancement de carrière et
6. Le développement des capacités de leadership et de coaching des gestionnaires de proximité.

Elles sont présentées en détail ci-dessous.

Valoriser les nouveaux rôles et responsabilités des gestionnaires

Pour que les gestionnaires de proximité adhèrent à la transformation, il est essentiel que les cadres supérieurs soulignent que le renoncement au statut traditionnel de gestionnaire n'implique pas nécessairement de sacrifier la reconnaissance, les incitatifs financiers ou les possibilités d'avancement au sein de l'organisation. Pour les inciter à performer tout autant dans ces nouveaux rôles il faut donc repenser les cheminements de carrière et les échelles salariales et les rendre clairs, simples, transparents et équitables (De Smet, Smith, & Tofano, 2019).

Inclure les gestionnaires dans la transformation de l'organisation vers des modes plus agiles pour s'assurer de leur adhésion

Toujours selon McKinsey, les gestionnaires intermédiaires s'adaptent plus facilement aux rôles et aux structures agiles lorsqu'ils sont autorisés à déterminer leur propre avenir au sein de l'organisation. En effet, la connaissance terrain des cadres intermédiaires est une source d'information primordiale en période de transformation puisqu'elle nous renseigne sur l'état actuel de l'organisation; elle s'avère donc être inestimable pour élaborer la vision future de l'organisation (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Les auteurs font ainsi écho aux travaux de Kanter (2004) qui souligne que les gestionnaires intermédiaires peuvent proposer des idées que la haute direction ne pourrait concevoir parce que ces derniers sont justement au cœur des opérations.

En impliquant les cadres intermédiaires dès les premières phases de la transformation, la haute direction s'assure de leur adhésion et de leur participation active en les rassurant sur leur propre futur. En effet, en leur permettant de voir les nouvelles formes d'influence qu'ils peuvent avoir sur l'organisation et leurs rôles au sein de celle-ci, le comité de direction s'assure de faire de ses gestionnaires intermédiaires des alliés de la transformation (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Les auteurs rejoignent là aussi la littérature abondante qui existe sur le rôle crucial que joue le cadre intermédiaire dans la réussite d'une transformation (Nonaka, 1988), devant tour à tour être acteur et promoteur de celle-ci, alors même qu'il est bien souvent le parent pauvre de l'organisation en matière de soutien en période de changement (Huy, 2001).

Définir les nouveaux rôles agiles

La transformation vers les nouveaux modes de gestions implique nécessairement la création, la disparition et l'évolution de certains postes. Il faut donc dès le départ définir le nombre et la combinaison de postes nécessaires à la transformation – même si ces derniers

seront amenés à être ajustés au fur et à mesure. Ensuite il faut formuler pour chacun des postes les capacités et qualités personnelles recherchées chez les candidats, ainsi que les nouvelles attentes et exigences envers les personnes qui les occuperont. Il faudra penser à préciser comment ces attentes et exigences diffèrent de celles associées aux anciens rôles traditionnels (De Smet, Smith, & Tofano, 2019).

Établir une évaluation complète des anciens gestionnaires et les conseiller dans l'exercice de leurs nouveaux rôles

La transformation peut également être l'occasion de s'assurer d'un meilleur alignement des compétences et intérêts des gestionnaires avec les nouvelles exigences de l'emploi. En effet, parce que la transformation vers de nouveaux modes de gestion est l'occasion pour les gestionnaires intermédiaires d'assumer des fonctions bien différentes de celles d'un gestionnaire traditionnel, il peut être judicieux de réaliser un exercice d'évaluation de leurs compétences et intérêts et de le jumeler à une démarche d'identification des nouveaux besoins pour s'assurer de leur congruence.

Cet exercice est bénéfique tant pour les gestionnaires que pour l'organisation. En effet, McKinsey rapporte que les gestionnaires qui bénéficient de conseils de carrière pendant cette phase sont plus enclins à bien se retrouver dans leurs nouveaux rôles. L'organisation, quant à elle, parvient grâce à cette démarche à repérer les adéquations et les manques chez les gestionnaires, afin de planifier l'accompagnement nécessaire. Elle doit aussi être prête à aider les gestionnaires intermédiaires qui ne sont pas intéressés par les nouveaux rôles proposés ou qui semblent éprouver de la difficulté à relever ces défis (De Smet, Smith, & Tofano, 2019).

Introduire de nouvelles approches dans l'évaluation de la performance et l'avancement de carrière

Dans les organisations hiérarchiques traditionnelles, l'évaluation de la performance et l'évolution de carrière sont, somme toute, assez verticales : chaque niveau hiérarchique évalue le palier hiérarchique inférieur et est responsable de son évolution de carrière. Dans les organisations qui déploient de nouveaux modes d'organisation, ce mode d'évaluation n'est plus possible : les rôles de supervision et d'évaluation de la performance étant souvent joués par plus d'une personne (un membre de l'équipe dans le cas d'équipe responsabilisée, le chef de projet dans les organisations en mode projet, etc.) le processus d'évaluation se retrouve bouleversé.

En effet, quand vient le temps d'évaluer les employés, les organisations agiles ont besoin de mécanismes pour recueillir en continu les commentaires sur les individus et évaluer leurs performances (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019). Le gestionnaire de proximité doit par ailleurs solliciter les commentaires de tous les individus ayant joué un rôle de supervision avant d'agrèger les commentaires et utiliser des critères prédéterminés pour évaluer la performance globale de l'employé. Étant donné que ce processus diffère du processus traditionnel, les organisations doivent familiariser et outiller les gestionnaires de proximité à ces nouveaux modes d'évaluation plus collaboratifs (De Smet, Smith, & Tofano, 2019; Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

Par ailleurs, toute organisation doit se préoccuper d'aligner les objectifs individuels à ceux de l'organisation. Nous l'avons vu dans les sections précédentes, cet alignement est encore plus important dans les nouveaux modes d'organisations et le gestionnaire de proximité y joue un rôle prépondérant en tant que faiseur/donneur de sens (*sensemaking* et *sensegiving*) (Alis & Fergerot, 2012). Darino et al. (2019) mettent en garde les organisations en quête d'agilité qui continueraient à travailler l'alignement de manière traditionnelle. En effet, pour être en mesure d'aligner les objectifs des employés aux priorités de l'entreprise en contexte agile, il est nécessaire dans un premier temps, de gérer la performance à l'échelle de l'équipe et non plus uniquement à l'échelle de l'individu. L'étude de McKinsey souligne d'ailleurs que les organisations agiles les plus performantes sont celles qui ont ajouté des objectifs d'équipe aux objectifs individuels (voire remplacés dans certains cas) et qui s'assurent que la performance de l'équipe est au cœur du processus d'évaluation de la performance. Ces équipes présentent souvent des gains de productivité et une augmentation notable de la collaboration et de la cohésion (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019). Dans un deuxième temps, il est souvent judicieux d'introduire des définitions d'objectifs ascendants, c'est-à-dire émanant des équipes elles-mêmes, pour s'assurer d'une plus grande adhésion et d'augmenter la fréquence du processus d'évaluation afin de permettre davantage de souplesse dans le réalignement des objectifs tout au long de l'année, si nécessaire (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019). Dans un troisième temps, les auteurs alertent sur le risque inhérent aux nouveaux modes d'organisation — la désorganisation du fait de la décentralisation — et à la possibilité d'y faire face en intégrant plus de transparence dans l'évaluation des objectifs et des performances des équipes. Cette transparence accrue et les discussions qui y sont rattachées contribuent à faire ressortir les interdépendances entre les équipes et à créer une culture du partage (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

Enfin, on ne peut parler d'évaluation de la performance et d'avancement de carrière sans parler des mécanismes de reconnaissance et de rémunération qui y sont associés. Là aussi, les organisations agiles doivent indéniablement revoir leurs approches afin de les rendre adéquates pour les nouveaux modes de gestion mis en place et faciliter ainsi la tâche des gestionnaires de proximité. Nous parlions plus haut de la nécessité pour les gestionnaires d'évaluer les employés à partir de critères prédéterminés. Ces critères doivent non seulement contenir des cibles rigoureuses et tangibles, mais aussi des éléments un peu moins tangibles qui reflètent, que l'individu évalué sait démontrer les valeurs, les mentalités et les comportements souhaités par l'organisation. En d'autres termes, comment contribue-t-il, à son échelle, à la performance de l'équipe et de l'organisation et comment fait-il vivre cette nouvelle culture ? Darino et al. (2019) illustrent leur propos à l'aide d'une organisation qui, en plus d'établir des récompenses en lien direct avec l'activité principale de ses employés, a choisi d'ajuster également ces dernières en fonction de la qualité et de la fréquence à laquelle les employés offrent du coaching et du mentorat aux autres membres de leur équipe. Ces récompenses ne sont pas nécessairement financières, bien au contraire. Dans les organisations agiles, un effort accru est mis sur la motivation intrinsèque et les récompenses non salariales des employés. S'il est vrai, que les individus s'attendent à être payés équitablement pour leurs contributions, avoir accès à des affectations spéciales, pouvoir bénéficier d'occasions de présentation de ses résultats à l'extérieur de l'organisation ou d'une forte reconnaissance sur le lieu de travail peut contribuer à augmenter l'engagement des gestionnaires (et de leurs employés) à ces nouveaux modes de gestion (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

Développer les capacités de leadership et de coaching des gestionnaires de proximité grâce à une formation ciblée

La transformation vers une organisation plus agile multiplie les rôles qui peuvent être joués par les gestionnaires de proximités. Par conséquent, selon les intérêts et le potentiel de chaque gestionnaire, il peut être utile d'encourager l'approfondissement d'une expertise, le développement de capacités de leadership afin de les combiner à un savoir pratique, ou encore l'initiation à de nouvelles expertises afin de mieux coordonner le travail des équipes pluridisciplinaires (De Smet, Smith, & Tofano, 2019).

Outre les capacités de leadership, les organisations doivent investir dans les compétences de coaching des gestionnaires pour les aider à devenir de meilleurs arbitres au quotidien. En effet, dans une culture qui fait une grande place à l'amélioration continue et à l'expérimentation, il est crucial pour les gestionnaires (comme pour les employés) d'être en mesure de donner et de recevoir de la rétroaction en permanence. Or, il n'est pas toujours aisé pour les gestionnaires d'organisations aux modes traditionnels de donner cette rétroaction aussi fréquemment et avec tant d'aisance (Darino, Siebere, Vos, & Williams, 2019).

Les entreprises ayant identifié les compétences de base nécessaires pour chaque rôle, elles doivent s'assurer de développer un programme de formation à l'usage de leurs gestionnaires qui cible le développement de ces dites compétences (De Smet, Smith, & Tofano, 2019). Les organisations doivent donc former et outiller les gestionnaires de proximité aux nouvelles méthodes de travail agiles par le biais d'ateliers formels, d'apprentissage en ligne, de formation continue avec des praticiens expérimentés, de coaching ou de co-développement.

De Smet, Lurie et St George (2018) ont cherché à répondre à la question que bon nombre d'organisations en transformation se posent : comment développer les capacités parmi les gestionnaires de notre organisation et existe-t-il une manière très agile de le faire ? En étudiant, plusieurs transformations dans différents secteurs, les auteurs ont identifié 5 éléments essentiels :

- Créer des postes de coach d'agilité au sein de l'organisation,
- Faire cheminer la haute direction,
- Développer une expérience de leadership immersive,
- Lier l'apprentissage du leadership aux initiatives existantes,
- Mettre en place un rythme agile d'apprentissage.

Créer des postes de coach d'agilité au sein de l'organisation

Les coaches d'agilité combinent une connaissance approfondie des organisations agiles, des compétences de facilitation et de coaching ainsi qu'une expertise en transformation organisationnelle. De concert avec l'équipe de transformation et la direction des ressources humaines, ces coaches peuvent contribuer à guider les différents niveaux de gestionnaires à changer de paradigmes et à contribuer au développement de compétences des gestionnaires, notamment en matière de leadership (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Le cheminement de la haute direction

De Smet, Lurie et St George (2018) sont formels : parce que la transformation se fait par l'exemple, la haute direction doit, très tôt dans le processus, entamer sa propre transformation et le développement de ses propres capacités de leadership et d'agilité. Pour les auteurs, l'acquisition de ces nouveaux états d'esprit et de ces nouvelles compétences n'est pas nécessairement chose aisée pour les membres de la haute direction, mais demeure cruciale pour le reste du cheminement de l'organisation. Les coaches d'agilité affectés à la haute direction doivent souvent faire preuve d'une plus grande expertise et expérience pour être en mesure de les accompagner adéquatement (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Développer une expérience de leadership immersive

L'apprentissage des nouvelles compétences, notamment de leadership, passe par le développement d'une expérience immersive, facilitée par les coaches d'agilité d'entreprise. Les programmes d'apprentissages devraient comprendre un large éventail de modes d'apprentissage interactifs et d'activités à travers lesquels les gestionnaires peuvent expérimenter les nouvelles compétences et mettre en pratique ces apprentissages dans un environnement sûr. Nombre d'organisations ont alors recours à des simulations (scénarios, jeux de rôle, expérimentation) qui permettent aux gestionnaires de se familiariser avec ces nouvelles compétences en toute sécurité et d'apprendre en équipe les uns des autres (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Lier l'apprentissage du leadership aux initiatives existantes

Le quatrième élément proposé par De Smet, Lurie et St George (2018) repose sur la mise en application rapide de leurs apprentissages au quotidien. Cela passe par la présentation de ces apprentissages à leurs équipes respectives et la confrontation de ces apprentissages à la réalité du quotidien. En accompagnant les gestionnaires dans le transfert de ces compétences, les coaches agiles s'assurent d'une part, que les nouveaux comportements et mentalités essaient rapidement au sein de l'organisation et, d'autre part, que les gestionnaires développent et renforcent leurs capacités de coaching et embrassent pleinement leur rôle de conseiller/guide (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Mettre en place un rythme agile d'apprentissage

Le dernier élément mis en exergue par De Smet, Lurie et St George (2018) consiste à planifier et déployer les initiatives d'apprentissages en cycle courts de 90 jours. En effet, adopter un rythme d'apprentissage aussi dynamique et transparent calqué sur les cycles d'évaluation permet d'apporter une cohésion et un alignement naturels aux initiatives de renforcement des capacités de leadership, d'offrir des occasions d'apprentissage partagées en continu et de bénéficier d'une flexibilité pour s'adapter aux changements rapides de l'organisation (De Smet, Lurie, & St George, 2018).

Conclusion

Nous l'avons vu au cours du présent rapport, la migration d'une organisation traditionnelle vers les nouveaux modes d'organisation, quels qu'ils soient, nécessite une transformation majeure et radicale des modes de pensée et des pratiques à tous les niveaux de l'organisation.

Ces nouveaux modes d'organisation, parce qu'ils incitent à plus d'autonomie et de responsabilisation des équipes, entraînent inévitablement des questionnements quant à la pertinence et à la place du gestionnaire de proximité de la fonction publique et aux types de stratégies d'intervention auprès des équipes. Dans ce présent rapport, nous avons tenté de répondre aux différentes questions qui émergent à ce sujet.

- ✓ Face à ces enjeux organisationnels et aux tendances de gestion plus agiles, le gestionnaire de proximité est-il aussi pertinent au sein de la fonction publique et quelle place doit-il prendre ?

Les gestionnaires, et particulièrement les gestionnaires de proximité, jouent un rôle primordial dans le succès de ces transformations. Souvent oubliés dans les changements, il apparaît impensable et irréaliste de faire fi de leur accompagnement dans le contexte d'une transformation comme celle-ci. Les études sont d'ailleurs claires à ce sujet : sans accompagnement adéquat du gestionnaire, le déploiement des nouveaux modes d'organisation est voué à l'échec. Parce qu'il est à la fois sujet et acteur du changement qui doit s'opérer, une attention particulière doit lui être accordée pour le rassurer sur sa pertinence, mais aussi pour l'outiller dans ses nouveaux rôles et responsabilités.

- ✓ Vers quoi évoluent les rôles des gestionnaires de proximité auprès de leur équipe d'employés vouée à une plus grande autonomie ?

Les nouveaux rôles des gestionnaires de proximité sont d'ailleurs bouleversés. D'une posture d'expert, de donneur d'ordre et de superviseur, le gestionnaire de proximité doit à présent naviguer dans des structures plus dynamiques où l'influence, la facilitation et le coaching sont bien plus à valeur ajoutée que l'expertise qu'ils ont jusqu'alors accumulée. Nous avons identifié dans la littérature une dizaine de rôles incontournables. Pour jouer pleinement son rôle, le gestionnaire de proximité doit créer de la valeur stratégique, maîtriser les processus administratifs de l'organisation, être un intermédiaire efficient et informer efficacement les différentes parties prenantes. Il doit initialement concevoir des équipes efficaces et en développer l'autonomie; les coacher et leur offrir de la rétroaction. Le gestionnaire de proximité dans les nouveaux modes d'organisation joue également un rôle prépondérant dans la génération et la gestion des connaissances organisationnelles ainsi que dans l'amélioration continue de son organisation.

- ✓ Quelles compétences de gestion et modes de fonctionnement doivent-ils maîtriser et adopter à l'égard de leurs employés ?

Pour être en mesure de répondre à cette nouvelle tâche, le gestionnaire de proximité doit développer de nouvelles compétences et renforcer des compétences préexistantes. Dans les nouveaux modes d'organisation, le gestionnaire de proximité doit être capable d'instaurer un climat de confiance et d'assurer une certaine sécurité psychologique. Leader d'habilitation au service de son équipe et de son organisation, le gestionnaire de proximité doit savoir

partager son pouvoir décisionnel et mettre à contribution ses équipes. Pour ce faire, il doit développer des compétences de communicateur et de coach, déléguer et déployer des mesures pour favoriser la collaboration. Pour réussir, il doit également penser à développer ses compétences personnelles afin de faire preuve d'une grande intelligence émotionnelle et d'humilité.

- ✓ Quelles sont les compétences à développer chez les employés pour soutenir ces nouvelles formes d'organisation agiles ?

À bien des égards, les employés doivent maîtriser des compétences similaires à celles des gestionnaires de proximité. Et pour cause; les nouveaux modes d'organisation en autonomisant et responsabilisant les équipes incitent inévitablement les employés à développer à la fois des compétences managériales autrefois réservés aux gestionnaires mais aussi à des compétences interpersonnelles et personnelles nécessaires au travail en collaboration : à leur tour, les employés au sein des équipes doivent communiquer efficacement leur point de vue, animer des échanges en vue de parvenir à un consensus, désamorcer les conflits qui peuvent émerger et résoudre les problèmes collectivement. Ici aussi, l'intelligence émotionnelle des individus et leur leadership collaboratif fera toute la différence.

En répondant à toutes ces questions, nous espérons qu'il sera plus aisé, pour la DGGGRH, d'accompagner les organisations ou les directions qui se portent volontaires pour adopter l'un ou l'autre des nouveaux modèles d'organisations. Nous espérons également que les premiers éléments de réponses présents dans ce rapport sauront outiller les Ministères et organismes dans leurs réflexions sur les nouveaux modes d'organisations et les familiariseront aux écueils possibles. Il faut aussi garder en tête que ces façons de faire peuvent parfois être l'apanage d'une équipe, d'une direction ou d'un département au sein d'une organisation sans que toute l'organisation dans sa totalité ne soit transformée pour autant. Les apprentissages et gains réalisés sont alors parfois suffisamment attrayants pour contaminer d'autres parties de l'organisation qui souhaitent à leur tour se lancer dans la transformation.

Nous l'avons compris, loin d'être une martingale, ces nouveaux modes s'accompagnent d'enjeux de déploiement et de conditions clés de succès, notamment en matière d'accompagnement des gestionnaires. Être conscients de ces écueils et avoir une feuille de route pour y faire face est une première étape dans la bonne direction.

Pour terminer, nous vous laissons sur cette citation de de Smet qui résume parfaitement les nouveaux paradigmes à déployer et qui donne succinctement la pleine mesure du changement :

« Les dirigeants vont devoir passer plus de temps à réaliser le travail et moins de temps à diriger et contrôler les autres. Les organisations qui réussiront verront beaucoup plus de leadership ascendant [bottom-up], beaucoup plus de travail à valeur ajoutée et moins de « patrons - donneurs d'ordre » qui n'ajoutent pas particulièrement de valeur à l'organisation. [...] Comme le suggère le colonel Stanley McChrystal dans son livre Team of Teams, la tentation de diriger comme un champion d'échecs contrôlant chaque mouvement de l'organisation, doit céder la place à une approche de jardinier, qui habilite et « fait pousser » plutôt que dirige. [Traduction libre] (De Smet, 2018)

Il ne nous reste donc plus qu'à vous souhaiter bon jardinage.

Références

- Advanced Series in Management. (2018). The Relevance of Line Managers in Self-managing Teams. *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*, 19, pp. 65-100. <https://doi.org/10.1108/S1877-63612018000019005>: Emerald Publishing Limited.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018, Janvier 22). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey Insights*.
- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., West, D., & Yip, A. (2018, Décembre 20). How to select and develop individuals for successful agile teams: A practical guide. *McKinsey Insights*.
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), pp. 36-54.
- Alis, D., & Fergerot, V. (2012, Printemps). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International*, 16(3), 25–37.
- Amaral Castro, B., Dresch, A., & Veit, D. (2020). Key Critical Success Factors of BPM Implementation: a Theoretical and Practical View. *Business Process Management Journal*, 26(1), pp. 230-259.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), pp. 302-323. doi:10.1177/1548051814565819
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Ancona, D., Backman, E., & Bresman, H. (2008). X-teams: New ways of leading in a new world. *Ivey Business Journal*, 72(3), pp. 1-8.
- Anderson, M. H., & Sun, P. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, pp. 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082
- Antoni, C. (2005). Management by objectives: An effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Athanasaw, Y. (2003). Team characteristics and team member knowledge, skills, and ability relationships to the effectiveness of cross-functional teams in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 26(10-11), pp. 1165-1203.
- Audet, D., Brosseau, X., Caussignac, F., Hervieux, É., Labbé, H., Savard, J., & Sylvestre, C. (2019). *Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle*. Montréal: ENAP, Rapport du Cercle des Jeunes leaders.

- Balogun, J. (2003). From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 1, pp. 69-83.
- Barbour, B. (1996). The empowered dental team. *Dental Economics*, 86(2), pp. 1165-1203.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31, pp. 300–326.
- Barder, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet du changement*. Montréal: Les Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), pp. 32-38.
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), pp. 167-178.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(6), pp. 653-671.
- Barry, T. (1992). Techniques: The manager as coach. *Target Management Development Review*, 5(6), p. 9.
- Barry, T. (1994). How to be a good manager. *Management Development Review*, 7(4), pp. 24-26.
- Bass, B. (1949). An analysis of the leaderless group discussion. *Journal of Applied Psychology*, 33, pp. 627-633.
- Bass, B. (1961). Some aspects of attempted, successful, and effective leadership. *Journal of Applied Psychology*, 45, pp. 120-132.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London, New Work: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New York, New York: Psychology Press.
- Bazigos, M., & Harter, J. (2016, Janvier 1). Revisiting the matrix organization. *The McKinsey Quarterly*.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015, Décembre 1). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*. Retrieved octobre 20, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>
- Berman, S. J., & Hellweg, S. A. (1989). Perceived supervisor communication competence and supervisor satisfaction as a function of quality circle participation. *Journal of Business Communication*, 26, pp. 103-122.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016, Juillet-Août). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/beyond-the->

holacracy-
hype?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social

- Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Humilité intellectuelle : Votre équipe est-elle humble ou au-dessus de ses affaires ? *Revue GESTION*, 43(2), pp. 102-104.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), pp. 17-29.
- Bishop, J., & Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Blight, M., Pearce, C., & Kohles, J. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowled work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp. 296-318. doi:10.1108/02683940610663105
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Artistry, choice & leadership: Reframing organizations (5e édition)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J., & De Leede, J. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*. Emerald Group Publishing.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), pp. 1332–1362.
- Boros, S., Van Gorp, L., Cardoen, B., & Boute, R. (2017). Breaking Silos: A Field Experiment on Relational Conflict Management in Cross-Functional Teams. *Group Decision and Negotiation*, 26, pp. 327-356.
- Bouchard, G. (1996, printemps). De citoyen à client : plus qu'un changement de vocabulaire. *Politique et Société*(29), pp. 139-159.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010, septembre). Organization-based self-esteem: – It's good for me AND the bottom line. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), pp. 601-626.
- Boyatzis, R., Stubbs, E., & Taylor, S. (2002). Competency development through an integrated MBA program, a longitudinal examination. *Academy of Management Learning and Education Journal*, 1(1), pp. 150-162.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2006). HRM and project intensification in R&D-based companies: a study of Volvo Car Corporation and AstraZeneca. *R&D Management*, pp. 467–485.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations: The Case of Competence Coaches at Tetra Pak. *Personnel Review*, 36(5), pp. 815– 833.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). *Human Resource Management in Project-Based Organization: The HR Quadriad Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
- Buchanan, D. A., & Macaulay, S. (2013). Let's do more with less. *Training Journal*, pp. 29-33.

- Buick, F., Blackman, D., & Johnson, S. (2018). Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), pp. 222-235.
- Burton, R., Obel, B., & Håkonsson, D. (2015). How to Get the Matrix Organization Work. *Journal of Organization Design*, 3, pp. 37-45.
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, pp. 323-343. doi:10.1007/s10726-006-9045-7
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46(3), pp. 327-340.
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy.
- CIUSSS MCQ, (. d.-e.-d.-C.-d.-Q. (n.d.). Amélioration continue, sous Qualité et performance des soins et services. Retrieved juin 22, 2020, from <https://www.ciuussmcq.ca/a-propos-de-nous/qualite-et-performances-des-soins-et-services/amelioration-continue/>
- Clancy, A. (2019). Psychological safety at work. *Accountancy Ireland*, 51(5), pp. 61-61.
- Clark, K., & Wheelwright, S. (1992, Avril). Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*, 34(3), pp. 9-28.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), pp. 5–20 .
- Cleland, D. I., & William, R. K. (1975). *Systems Analysis and Project Management, Second Edition*. . New York: McGraw-Hill Book Company.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasiexperiment. *Human Relations*, 47, pp. 13-43. doi:10.1177/001872679604900506
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of selfmanagement leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50(2), 275-308.
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, 14(3), pp. 33-49.
- Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*, 36(6), pp. 677-692.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building Resilience for Success: A resource for managers and organizations*. Palgrave Macmillan UK.

- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), pp. 464-476.
- Cox, J., & Cole, M. (2017). Emotional Intelligence and Collaboration: Implications for Teams. *Academy of Management*, 2016(1).
- Darino, L., Siebere, M., Vos, A., & Williams, O. (2019, avril 29). Performance management in agile organizations. *McKinsey Insights*.
- Daspit, J., Tillman, J., Boyd, N., & Mckee, V. (2013). Cross-functional Team Effectiveness: An Examination of Internal Team Environment, Shared Leadership and Cohesion Influences. *Team Performance Management*, 19(1), pp. 34-56.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict: Team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 741–749.
- De Smet, A. (2018, Février 27). Paradigm shift for leaders: Organizational agility presents an existential crisis for middle management. *McKinsey Organization Blog*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/paradigm-shift-for-leaders>
- De Smet, A. (2018, July 12). The Agile Manager. *McKinsey Quarterly*.
- De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018, Octobre). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *McKinsey - Organization Practice*.
- De Smet, A., Smith, C., & Tofano, D. (2019, avril 10). How companies can help midlevel managers navigate agile transformations. *McKinsey Insights*.
- Dejoux, C., Dherment-Ferer, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Gestion 2000*, 28(3).
- Denham, N., Ackers, P., & Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? : How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19(2), 147-159. doi:<https://doi.org/10.1108/01425459710171030>
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross functional teams: developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1005-1023.
- Dopson, S., & Stewart, R. (2002). What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1, pp. 3-16.
- Dweck, C. (2008). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Ballantines Books.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- Edmondson, A. (2019). The role of psychological safety. 92, pp. 13-19. doi:10.1002/ltl.20419
- Edmondson, E., & Harvey, J.-F. (2018, Décembre). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), pp. 347-360.
- Ehrhardt, K., Miller, J., Freeman, S., & Hom, P. (2014). Examining Project Commitment in Cross-Functional Teams: Antecedents and Relationship with Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), pp. 443-461.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: a review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), pp. 225-236.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), pp. 752-771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), pp. 435-458.
- Elloy, D. F. (2005). The influence of superleader behaviors on organisation commitment, job satisfaction and organisation self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organisation Development Journal*, 26(2), 120-127.
- Elloy, D., Terpening, W., & Kohls, J. (2001). A causal model of burnout among self-managed work team members. *Journal of Psychology*, 135(3), pp. 321-334.
- Elmuti, D. (1997). The perceived impact of team-based management systems on organizational effectiveness. *Team Performance Management*, 3(3), p. 179.
- Ely, K., Boyce, L., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whymand, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), pp. 585-599.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Cavanagh, A. (2018). Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), pp. 166-186. doi:10.1108/PR-03-2016-0064
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), pp. 16-32. doi:10.1016/0090-2616(89)90040-5
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 10(1), pp. 12-23. doi:10.1027/1016-9040/a000124
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 153-157.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand oaks, Californie: Sage.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle. *The Academy of Management Executive*, 4, pp. 47-57.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 3, pp. 465-485.
- Ford, J., & Ford, L. (2009, Avril). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), p. 99-103.
- Fortin, A.-H., & Rondeau, A. (2014). La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé. *Revue Gestion*, 39(3), pp. 16-28.
- Gaudet, M.-C., & Bertholet, J.-F. (2017). Authenticité: Se sent-on en sécurité dans votre équipe? *Gestion*, 42, pp. 110-111.
- Gauthier, A. (2006). Developing collective leadership: Partnering in multi-stakeholder contexts. Retrieved juin 30, 2020, from <http://www.alaingauthier.org/GauthierArticle.pdf>
- Getha-Taylor, H., Grayer, M., Robin J. , K., & O'Leary, R. (2019). Collaborating in the Absence of Trust? What Collaborative Governance Theory and Practice Can Learn From the Literatures of Conflict Resolution, Psychology, and Law. *American Review of Public Administration*, 49(1), pp. 51 –64.
- Gibbs, T., Heywood, S., & Goyal, A. (2012). Getting ruthless with you processes.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goold, M., & Campbell, A. (2003, Juin 3). Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility. *European Management Journal*, 21(3), pp. 351-363.
- Grayson Riegel, D. (2019). 8 Ways Leaders Delegate Successfully. 15 août 2019. (H. B. Review, Ed.) Retrieved from https://hbr.org/2019/08/8-ways-leaders-delegate-successfully?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right
- Guggenberger, M., & Rohlfing-Bastian, A. (2016). Delegation of strategic decision-making authority to middle managers. *Journal of Management and Control*, 27(2-3), pp. 155-179.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2011). Les cadre intermédiaires au coeur du processus de sensemaking et en contexte de changement organisationnel. *Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, (p. 27). Marrakech.

- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pallak, & R. O. Perloff, *Psychology and work: Productivity change and employment* (pp. 89-136). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to condition in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), pp. 428-444.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), pp. 269-287.
- Hagen, M., & Gavrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), pp. 397-417. doi:10.1177/1742715007082964
- Hall, K. (2013). Revisiting Matrix Management. *People & Strategy*, 36(1), pp. 4-5.
- Hammer, M. (2002, winter). Process management and the future of six sigma. *MIT Sloan Management Review*, pp. 26-32.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), pp. 108-118.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Healthcare Executive. (2016). What 'Modern' Middle Managers Need to Succeed. *Healthcare Executive*, 31(3), p. 60.
- Hernandez, M., Long, C. P., & Sitkin, S. B. (2014). Cultivating Follower Trust: Are All Leader Behaviors Equally Influential? *Organization Studies*, 35(12), pp. 1867-1892.
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communicating visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), pp. 405-427. doi:10.1177/0893318993006004003
- Houghton, J., Neck, C., & Manz, C. (2003). Self-leadership and SuperLeadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams. In C. Pearce, & J. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, (Vols. 123-140). Thousand Oaks, NJ: Sage Publications.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis ? *Journal of Management*, pp. 409-473.
- Hughes, L., Rana, N., & Simintiras, A. (2017). The Changing Landscape of IS Project Failure: an Examination of the Key Factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), pp. 142-165.

- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hurstel, P. (2002, Été). Partager de la valeur pour créer des valeurs. *MCS(615)*, p. 82.
- Huy, Q. (2001, September). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Jack, R. (2018). 11. Building Teal Organizations with Servant Leadership? In D. van Dierendonck, & K. Patterson, *Practicing Servant Leadership*. (pp. 187-207). Palgrave Macmillan, Cham.
- Jacob, R., & Michel, G. (2020). *La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise*. Pôle santé HEC Montréal, 110 pages..
- Jacob, R., & Rondeau, A. (2016). Gérer en mode transversal: les principes, processus et facteurs de succès d'une organisation matricielle et collaborative. *Séminaire pour cadres et professionnels, Matériel pédagogique*. Montréal: École des dirigeants, HEC Montréal.
- Jansen Van Rensburg, M., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management and Organization*, 20(2), pp. 165-186.
- Jasmin, E. (2013). *Gestion par processus et optimisation des processus*. Groupe de travail - Optimisation des processus, Centre d'expertise des grands organismes.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Jones, R. J., Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Management*, 34(2), pp. 62-78.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.
- Kalinauckas, P., & King, H. (1994). *Coaching : Realizing the potential*. London: Hyperion Books.
- Kamensky, J. (. (2016). Can Self-Managed Teams Work in Government? 6.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. (2004, july-august). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, Vol. 82(7/8), 150-161.
- Karlsen, J., Græe , K., & Massaoud , M. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3, pp. 7-22.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kennedy, R. L. (2017). Shared Leadership in a Matrix Organization: An Exploratory Study. *Thèse de doctorat*, 134. Fielding Graduate University, Californie.

- Kernaghan, K. (2013, décembre 16). Bureaucratie. *L'Encyclopédie Canadienne*. Retrieved from <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/bureaucratie>
- Kim, M., Beehr, T., & Prewett, M. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), pp. 257-276. doi:10.1177/1548051817750538
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), pp. 58-74.
- Klagge, J. (1996). The Leadership Role of Today's Middle Manager. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 11-19.
- Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze - views from the middle management position. *Journal of Management Development*, 17(8), 548-558. doi: <https://doi.org/10.1108/02621719810228407>
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, pp. 403-437.
- Komaki, J. L., Desselles, M. L., & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), pp. 522-529.
- Kozlowski, S., & Bell, B. (2012). *Work Groups and Teams in Organizations: Handbook of Psychology* (deuxième ed.). doi:1002/9781118133880.hop212017
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), pp. 1024-1037.
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (n.d.). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), pp. 1024-1037.
- Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Williams, N. L. (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*, 33(8), pp. 1652–1664.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), pp. 292-306. doi:10.1108/01437731011043320
- Laloux, F. (2015). The future of management is teal. strategy. 6. Columbia Business School.
- Lamothe, M., & Lamothe, S. (2012). To trust or not to trust? What matters in local government-vendor relationships? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, pp. 867-892.
- Lara, T. (2011). Comparing the emotional intelligence, personal traits, and work impacts of performing versus high-performing middle managers . Pepperdine University .

- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in it Services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), pp. 1-11. doi:10.1080/08874417.2013.11645645
- Lee, S., Kim, M., & Yun, S. (2016). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42, pp. 11-38. doi:10.1177/1059601116646474
- Lemay, L. (n.d.). Gestion des connaissances. In ENAP, *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- Letizie, L., & Donovan, M. (1990). The supervisor's changing role in high involvement organizations. *Journal for Quality & Participation*, pp. 62-65.
- Lima, M., & Dalmas, M. (2017). Entreprise Libérée Et Organisation Agile : Deux Approches Complémentaires De La Compétitivité Organisationnelle. *Recherche et Cas En Sciences de Gestion*, 17, pp. 11–24.
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing product development projects: On the significance of fountains and deadlines. *Organization Studies*, 19(6), pp. 931-951.
- Littler, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delaying: Changing management structures in three countries. *The Journal of Management Studies*, 40(2), pp. 225-256.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Luc, E. (2010). 3. Pratiquer l'apprentissage en T. In E. Luc, *Le leadership partagé* (pp. 69-89). Montréal: Presses de l'Université de Montréal. doi:https://doi.org/10.4000/books.pum.6422.
- Luc, É. (2010). *Le leadership partagé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal. doi:https://doi.org/10.4000/books.pum.6416.
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. M. (2013). Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 322.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power: Two works*. Chichester: Wiley.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 437-455.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), pp. 127-132.
- Macrae, J. (2004). Self-awareness: The missing link to leadership? *ProQuest Dissertations & Theses Global*.

- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49(1), pp. 3-33.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (n.d.). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 26(3), pp. 421–433.
- Malloy, R. (2012, Août 10). Managing effectively in a matrix. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/08/become-a-stronger-matrix-leade>
- Management Mentors. (2013). Business mentoring best practices: Learn 9 essential best. *Management Mentors Publication*. Retrieved from <http://www.management-mentors.com/best-of-businessmentoring-2013>
- Manz, C. C., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2009). The ins and outs of leading teams: An overview. *Organizational Dynamics*, 38(3), pp. 179-181.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & John E., M. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp. 971-986.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? comparing how weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), pp. 1-23.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on teamprocess and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 273-283.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. P.–3. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter, *implications, Emotional development and emotional intelligence: Educational* (pp. 3-34).
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010, March). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, pp. 83-89.
- Meddeb, B. (1998). The effects of self-directed team and empowerment onquality and productivity improvement : A case study. *First World Congress on Ergonomics for Global Quality and Productivity, 8-11 juillet 1998* (pp. 92-95). Clear Water Bay, Hong Kong: Hong Kong, University of Science and Technology.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Gond, J.-P. (2003). L'intelligence émotionnelle en questions. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 38(201-202), pp. 83-98.
- Millikin, J., Hom, P., & Manz, C. C. (n.d.). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *Leadership Quarterly*, 21(5), pp. 687-702.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2018, août 3). Amélioration continue et résolution de problèmes. Retrieved from <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/production/amelioration-continue-et-resolution-de-problemes/>

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Moe, N. B., Dingsoyr, T., & Oyvind, K. (2009). Understanding shared leadership in agile development: A case study. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, January 5 8*, (pp. 1-10). Waikoloa (Hawaiï): IEEE Xplore Press.
- Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2004). Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management, 8*(3), pp. 127-142. doi:10.1108/13673270410541097
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 497.
- Morris, J. A., Brotheridge, C., & Urbanski, J. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58*, pp. 1323-1350.
- Moses, R. (1985). Empathy and Dis-Empathy in Political Conflict. *Political Psychology, 6*(1), pp. 135-139. doi:10.2307/3791274
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 51*(4), pp. 525-548.
- Munkeby, & S.T. (2007). Middle Manager Competencies Required for Success in the 21st Century. *Thèse de doctorat, 266*. University of Phoenix.
- Nelson, R. B. (1990). Mastering delegation. *Executive Excellence, 7*(1), p. 13.
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management, 18*(2), pp. 109-119.
- Noel, M. (2007). Le rôle des gestionnaires en contexte de fusion et acquisition. *Mémoire de maîtrise*. Montréal: HEC Montréal.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management : accelerating information creation. *Sloan Management Review, 29*(3), 9-18.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration, 42*(5), pp. 507-522.
- OCDE. (2015). *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*. Retrieved octobre 20, 2020, from https://www-oecd-ilibrary-org.proxy2.hec.ca/governance/achieving-public-sector-agility-at-times-of-fiscal-consolidation_9789264206267-en
- Oliviera, E., Pimenta, M., Hilletoft, P., & Ericsson, D. (2016). Integration through Cross-functional Teams in a Service Company. *European Business Review, 28*(4), pp. 405-430.

- Orsburns, J. D., Moran, L., Musselwhite, W., & Zenger, J. H. (1990). *Self-directed work teams: The New American Challenge*. (B. O. Irwin, Ed.) Homewood.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., & Xiao, Z. (2014, Mars). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), pp. 34-72.
- Pakarinen, M., & Virtanen, P. (2016). Solving organisational conflicts in public matrix organisation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), pp. 232-252. doi:10.1108/QROM-12-2015-1340
- Palmberg, K. (2010). Experiences of Implementing Process Management: a Multiple-Case Study. *Business Process Management Journal*, 16(1), pp. 93-113.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An examination of relationships between managerial coaching and employee development. *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, 20-24 février 2008*. Panama City, FL.
- Pascotto, V. (2019, mai 23). Why Coaching Is A Necessary Leadership Style In A Matrix Organization. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/05/23/why-coaching-is-a-necessary-leadership-style-in-a-matrix-organization/#76edccdd4e33>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 1, pp. 4-20.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2014). *Share don't take the lead: Leadership lessons on 21 vanguard organizations*. Charlotte, NC: Information Age.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 31(1), pp. 31-42.
- Pemsel, S., Müller, R., & Söderlund, J. (2016). Knowledge governance strategies in project-based organizations. *Long Range Planning*, 49(6), pp. 648-660.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 309-326.
- Pépin, R. (2013). Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes? *Gestion*, 38(1), pp. 42-55.
- Persson, S. (2007). Coaching as a tool for learning: An interplay between the individual and organizational level. *Studies in the Education of Adults*, 39(2), pp. 197-216.
- Peterman, M. E., MPA, C., & C.P.A. (2019). RESILIENCY FOR A HIGH-PERFORMING WORKFORCE. *The Journal of Government Financial Management*, 68(3), pp. 46-50.
- Picq, T. (2005). *Manager une équipe de projet (2e édition)*. Paris: Dunod.

- Proehl, R. (1996). Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), pp. 3-10. doi:10.1108/01437739610127450
- Project Management Institute (PMI). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Fourth edition*. PA: Newtown Square.
- Raelin, J. A. (2018). What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management Learning*, 49(1), pp. 59-66. doi:10.1177/1350507617729974
- Rashid, M., Ye, S., Nasir, M., & Yahya, R. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), pp. 58-75. doi:10.1177/875697281704800304
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching: How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), pp. 106-108.
- Rees, W., & Porter, C. (2015). Delegation – a crucial but sadly neglected management skill. *Industrial and Commercial Training*, 47(6), pp. 320-325. doi:10.1108/ICT-04-2015-0030
- Reyes, D., Dinh, J., & Salas, E. (2019). What Makes a Good Team Leader? *The journal of character & Leadership development*, pp. 88-101.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N., Jordan, P., & Zolin, R. (n.d.). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), pp. 1112-1122.
- Riel, B. (2011). Les préoccupations des gestionnaires intermédiaires face à leurs rôles en contexte de changement organisationnel. *Mémoire de maîtrise*. Montréal: HEC Montréal.
- Ripley, R. a. (1992). Empowerment, the Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in the 1990s. *Management Decision*, 30(4), 20-43.
- Roudebush, S. (2018). *What Do I Do Now ? Experiencing Middle Manager New Role Ambiguity in a Restructured High Knowledge-Based Organization*. The Georges Washington University: ProQuest Dissertations Publishig.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1413-1441.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2009). Dossier: Équipe de travail. Des équipes de travail efficaces ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), pp. 60-67.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), pp. 751-781.

- Rousseau, V., & Aubé, C. (2020). Le leadership d'habilitation une clé pour motiver les équipes. *Revue Gestion*, 45(1), pp. 99-101.
- Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24(3), pp. 76-85.
- Roy, M., & Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), pp. 43-49.
- Roy, M., & Saint-Jaques, D. (2003). *Équipe semi-autonomes et santé et sécurité du travail mise à jour de la récénsion des écrits*. Bilan des connaissances.
- Roy, M., Guindon, J., & Pelletier, C. (2000). *Équipes semi-autonomes de travail. Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises. Études et recherches (Rapport R-252)*. Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Sabatier, M. (2014). As a leader are you trustworthy? Building trust to transform team working. *Development and learning in organizations*, 28(5), pp. 3-5.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). EMotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*(9), pp. 185-211.
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- Sarazin, B., Cohendet, P., & Simon, L. (2017). *Les communautés d'innovation*. EMS Management & Société.
- Scarborough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L., & Newell, S. (2004). Project-based learning and the role of learning boudaries. *Organization Studies*, 25(9), pp. 1579-1600.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), pp. 863-871. doi:10.1037/a0022625
- Sharma, P., & Kirkman, B. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), pp. 193-237. doi:10.1177/1059601115574906
- Shenhar, A. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), pp. 394-414.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic «remedies» for trust#distrust. *Organization science*, 4(3), pp. 367-392.
- Söderlund, J. (2005). What project management really is about: Alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*, 32(3/4).

- Solimeo, S. L., Ono, S. S., M. A., P. M., & Stewart, G. L. (2015). The empowerment paradox as a central challenge to patient centered medical home implementation in the veteran's health administration. *Journal of Interprofessional Care*, 29(1), pp. 26-33. doi:10.3109/13561820.2014.937480
- Sostrin, J. (2017, octobre 10). To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/10/to-be-a-great-leader-you-have-to-learn-how-to-delegate-well>
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. 2004. *Leader to Leader*, 34, pp. 7-11.
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. (n.d.). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1239-1251.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), pp. 29-55.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747.
- Stewart, G. L., Courtright, H., S., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Stipp, D., & Pimenta, M. (2018). Innovating and Cross-functional Teams: Analysis of Innovative Initiatives in a Brazilian Public Organization. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(1/2), pp. 84-105.
- St-Jacques, D., & Roy, M. (2002, Automne). Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés? *Intéactions*, 6(2).
- Stoker, J. I. (2006). Leading middle management: Consequences of organizational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), pp. 31-42.
- Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37(5), 564-582.
- Stubbs, E. C. (2005). Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance. Case Western University.
- Stuckenbruck, L. C. (1979). The matrix organization. *Project Management Quarterly*, 10(3), pp. 21-33.
- Studer, Q. (2020). Developing Your Key Leadership Skills and Behaviors. *The Journal for Quality and Participation*, pp. 15-18.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Nur Aisha, A. (2019, juin 10). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*.
- Sundqvist, E. (2019). The Role of Project Managers as Improvement Agents in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 50(3), pp. 376-390.

- Sundstrom, E., Meuse, D., Kenneth, P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), pp. 120-133.
- Sutterfield, J., Friday-Stroud, S., & Shivers-Blackwell, S. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Journal*, 37(5), pp. 26-36.
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional Intelligence. A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization. *Journal of Management Development*, 23(5), pp. 437-455.
- Sy, T., & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), pp. 39-48.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), pp. 253-261. doi:10.1108/01437739910287126
- Thompson, K. (2010). *Servant-leadership: An effective model for project management*. 143. Minneapolis: Capella University.
- Thomson, J. (2009). The Leadership Skills Continuum. *Business Finance*, 20(3), p. 307.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), pp. 146-164. doi:10.1177/1741143214558576
- Travieso, D. (n.d.). *Matrix organization: The challenge of team development*. Retrieved juin 24, 2020, from ProjectTimes.com: <https://www.projecttimes.com/articles/matrix-organization-the-challenge-of-team-development.html>
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. M. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), pp. 700–722. doi:10.1002/job.785
- Turner, J. R., & Keegan, A. (1999). The versatile project-based organization: Governance and operational control. *European Management Journal*, 17(3), pp. 296-309.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), pp. 1-8.
- Turner, R., & Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams? *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), pp. 512-534. doi:10.1108/17538370810906237
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (n.d.). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. 41(3), pp. 340-350.
- Urbancic, F. R. (2011). Seven keys to effective delegation. *The Internal Auditor*, 68(2), p. 18.

- Urch Druskat, V., & Wheeler, J. V. (2004). How to Lead a Self-Managing Team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4).
- Usoff, C., & Nixon, M. (1998). Leadership and technical ability. *Advances in Accounting Education*, 1, pp. 93-114.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, pp. 249-267.
- Varda, D., Shoup, A., & Miller, S. (2012). A systematic review of collaboration and network research in the public affairs literature. *American Journal of Public Health*, 102(3), pp. 564-571.
- Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (n.d.). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), pp. 539-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Vidyarathi, P., Anand, S., & Liden, R. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 232-244.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7/8), pp. 436-451.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organisation Science*, 12(5), 559-577.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), pp. 7-18.
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), pp. 181-198. doi:10.1037/a0034531
- Wellins, R., & George, J. (1991). The Key to Self-Directed Teams. *Training and Development Journal*, 45(4), pp. 26-31.
- Wellins, R., & Sykes, P. (1994). How to Build Self-directed Teams. *Executive Development*, 7(6), pp. 25-28. doi:10.1108/09533239410071904
- Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal*, 36(4), pp. 1190-1221.
- Woollacott, E. (2019, septembre 30). Middle managers can make or break agility. *Raconteur*.
- Wright, M., & Edwards, P. (1998). Does teamworking work, and if so why? A case study in the aluminium industry. *Economic and Industrial Democracy*, 19(1), pp. 55-90.
- Yang, S.-B., & Guy, M. E. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *Journal of Business Psychology*, 26, pp. 531-541.

- Yazid, Z. (2015). Exploring leadership in self-managed project teams in Malaysia. *Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 191-206.
- Yeatts, D. E., Hyten, C., & Barnes, D. (1996). What are the key factors for self-managed team success ? *Journal for Quality and Participation*, 19(3), pp. 68-76.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.
- Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K., & Perin, C. (1994). *Leading teams: Mastering the new role*. Homewood (IL): Business One Irwin.